

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

A importância do Departamento de Recursos Humanos

História de [Rogério Anicelli Said](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 09/01/2013

P/1 – Fala para a gente o seu nome completo, local e data de nascimento.

R – O meu nome é Rogério Anicelli Said, eu nasci em São Paulo, na Mooca, há 35 anos.

P/1 – E em que dia?

R – Em 15 de Janeiro de 1977.

P/1 – E qual é o nome dos seus pais?

R – Meu pai é Rene Pecini Said e minha mãe é Magda Anicelli Said. Então, família Said.

P/1 – E conta um pouco o eu você sabe da origem da sua família, por que eles foram parar lá na Mooca?

R – Na verdade a minha família tem uma mistura de um monte de coisas... Por parte da minha mãe nós temos descendência russa e italiana e, por parte de pai, eu tenho italiano, polonês e sírio. O russo eu não tenho no nome, mas na origem, sim. Eu estive lá, na Rússia, há uns quatro meses atrás, para conhecer, e eu senti um pouco do que os meus bisavós sentiram nessa trajetória, quando vieram para cá. Só que eu vim de avião (risos), eles vieram de barco. Eu nasci na Mooca porque meus pais moravam lá e meus avós ainda moram lá.

P/1 – E você sabe como é que seus pais se conheceram?

R - Na escola... há uns 39, 40 anos. Eles namoravam uns quatro anos e se conheceram na escola. Estudavam num colégio... Meu pai morava na Vila Guilherme, na Vila Maria, um bairro tradicional aqui de São Paulo, e minha mãe na Mooca, no Tatuapé. Ambos estudaram no mesmo colégio. Eles se conheceram na época do colegial. Namoraram, casaram e eu sou o primeiro filho. Eu tenho um irmão mais novo.

P/1 – E qual é a atividade dos seus pais?

R – Meu pai é economista e ele trabalha numa empresa há 30 anos. Ele trabalha com exportação de aço. Minha mãe trabalhou um tempo como secretária, mas depois ela parou de trabalhar para cuidar dos dois filhos. Hoje ela faz algumas atividades profissionais, mas nada contínuo. Trabalha bastante em casa.

P/1 – Conta um pouco da sua infância na Mooca, onde é que ficava a sua casa, como ela era?

R – No primeiro ano eu me lembro de que eu morei com os meus avós maternos e depois meus pais compraram um apartamento. Eu morei pouco tempo na Mooca, um ano, um ano e meio. Aí nós mudamos para a Zona Sul. Mas a minha infância sempre foi entre a minha casa e a casa dos meus avós e tios, que moravam na Mooca e continuaram na Vila Maria. Tive uma infância muito alegre, de rua mesmo, naquela época a gente podia brincar na rua. Tive uma criação de pais, primos, avós, uma criação muito familiar. Hoje eu só tenho uma avó viva, meus outros avós se foram, mas eu tive a oportunidade de conhecer todos. Isso me tornou uma pessoa melhor.

P/1 – O que você gostava de brincar na sua infância?

R – Nossa, eu brincava de tudo. A gente brincava de pipa. Naquela época a gente soltava balão, hoje não pode mais... fazíamos alguns balões pequenos; brincava de pega-pega, esconde-esconde... Naquela época não tinha computador então as brincadeiras eram mais manuais. Tinha peão, bola de gude; a gente inventava algumas coisas para fazer: brincava de professor ou de mecânico. Naquela época a gente fazia coisas divertidas que crianças hoje em dia não brincam tanto.

P/1 – E o que é que esse menino Rogério queria ser quando crescer?

R – Eu queria ser piloto de avião. Acho que toda criança que ser piloto de avião, não sei por que, a imaginação para voar... Eu queria ser piloto de avião.

P/1 – O que você se lembra da sua primeira escola? Qual a lembrança que você tem desse momento, ainda sendo o mais velho?

R – Eu estudei minha vida toda no mesmo colégio, o Instituto Santa Amália. Ele existe ainda e fica lá na Saúde. Como eu estudei sempre no mesmo colégio eu conhecia todo mundo e todo mundo me conhecia. Foi uma parte grande da minha vida porque foram quase, sei lá, vinte anos na mesma escola. Era uma escola católica, que tinha freiras no começo, mas depois elas passaram a não trabalhar mais lá... Eu passei a minha vida entre a minha casa, a casa dos meus avós, viagens que eu fazia com os meus pais e com alguns amigos e a escola. A escola foi um pedaço da minha vida que me formou. Ainda mais porque eu estudava num colégio tradicional e por tanto tempo num mesmo lugar. Eu só mudava de sala, mas os amigos eram, basicamente, sempre os mesmos. Meus amigos de hoje em dia são os mesmos do tempo da escola. Eu fiz meu círculo de amizade, que eu mantenho até hoje, na escola.

P/1 – E nesse período da escola, qual foi o período marcante, qual o professor que marcou?

R – Eu tive um professor, de Português, o Paulo. Esse cara me incentivou a escrever. Eu sempre escrevi bem. Ele me incentivou a participar de concursos de poesias, de pequenas histórias... Eu acabei ganhando um concurso da Nestlé, com pequenas histórias e poesia. E me lembro dele porque ele foi um cara que pela primeira vez me incentivou uma competência que nem eu sabia que eu tinha. Eu imaginava que eu escrevia bem, por que eu ia bem, mas eu não sabia o quão bom eu era na época pra fazer isso. Então, foi um cara que me marcou. Outras coisas que me marcaram... Em 1992, 93, quando tinha jogo do São Paulo, eu sou são-paulino, a Libertadores, os jogos eram à tarde. Eu cheguei a pular o muro da escola pra ver o jogo. São coisas que acabaram me marcando. Não eram frequentes, mas eu cheguei a pular o muro da escola pra ver o jogo do São Paulo.

P/1 – E nesse tempo de mais velho, de juventude, com esse seu grupo de amigos, o que vocês gostavam de fazer? Onde vocês iam passear e curtir?

R – Naquela época a gente não tinha carro, a mobilidade não era tão fácil, então a gente ia a shopping, viajava bastante, com alguns eventos da escola. Nós fazíamos sempre trabalhos escolares juntos... Nós visitávamos zoológico, essas coisas tradicionais que existem até hoje, mas que não são muito comentados. Que mais? A gente fazia bailinho, tinha o baile da vassoura, baile da primavera... E namorava bastante.

P/1 – Teve alguma viagem marcante, de algum lugar diferente que você foi, que você gostou mais por algum aprendizado?

R – Não, eu acho que nenhuma em específico. Foram todas muito boas. Alguns jogos escolares que nós tivemos. Eles eram marcantes porque a gente só perdia. A escola nunca foi boa em ganhar das outras escolas. Mas teve um jogo, de vôlei, eu não sou bom em vôlei, mas eu era um cara que estava a disposição sempre e nesse jogo, especificamente, eu não acho que foi por minha causa, mas a gente ganhou (risos). Então, essa viagem me marcou porque a escola ganhou. Acho que não teve nada tão marcante a não ser uma vitória em tantas derrotas.

P/1 – E como você decidiu pela Psicologia? Como foi optar por essa carreira?

R – Eu queria ser aviador e depois eu queria ser veterinário. Eu gosto muito de animais, mas eu acho que eu me daria muito bem com sangue. Acabei desistindo e indo para a psicologia. Eu pensei bastante antes de fazer, fiz teste vocacional, procurei informações e achei que era o que mais combinava comigo. Eu sempre tive boas relações com as pessoas, sempre fui um bom conselheiro e acabei optando por Psicologia por isso. Foi uma decisão fácil, até: Depois de desistir de ser piloto de avião e de ser veterinário, a Psicologia foi uma escolha acertada. Hoje, talvez eu fizesse Direito. Talvez eu fosse advogado. Mas eu acho que eu trilhei bem esse caminho.

P/1 – E como foi começar a faculdade, passar as matérias, sentindo um pouco mais da profissão que você escolheu para seguir?

R – Foram cinco anos de faculdade. No primeiro ano eu era cabeludo. Tinha um cabelo... Eu era punk. E punk desses de frequentar show, de usar dois brincos na orelha... Depois que eu entrei na faculdade, na primeira semana eu mudei. Não deixei cortarem o meu cabelo, mas eu mesmo fui cortar. Foram cinco anos bastante intensos. Eu já trabalhava, era Office boy numa agência de turismo... E mudei completamente. Passei de Office boy, entrei na faculdade, continuei trabalhando, cortei o cabelo, que era uma coisa que eu já cultivava há uns dois anos, tirei os brincos. Foi uma mudança razoável. Em 1997, eu entrei na faculdade em 1995... Entrei no extinto Banco Mercantil de São Paulo. Minha carreira bancária começou em 1997, quando eu entrei no banco, em RH. Eu estou em RH há 15 anos, praticamente. A faculdade mesclou com o que eu sou hoje; A faculdade me levou ao RH, e este me trouxe até aqui. Eu continuei no RH e hoje eu trabalho no Santander. Por incrível que pareça, eu comeci em banco e continuo agora em banco, depois de ter passado um intervalo em outros lugares.

P/1 – Conte dessa sua primeira experiência de trabalho como Office boy? Por que você começou a trabalhar? Como foram os seus primeiros dias de trabalho?

R – Eu lembro que quem me indicou na época, era uma indicação, era um diretor do banco, o Emílio Botelho. Meu pai fazia negócios com ele por conta da empresa que ele trabalhava e aí ele indicou o meu currículo lá e acabaram me chamando para participar do processo seletivo. Acabei entrando em RH por acaso, porque no segundo ano de faculdade em Psicologia você imagina que existe a área, mas nem imagina o que ela faz. E eu queria ser psicólogo clínico. Então eu entrei em RH por acaso. Eu participei do processo seletivo no banco e fui aprovado – até hoje não sei se por indicação do Emílio ou porque eu fui bem no processo. Eu trabalhei no Finasa por 05 anos. Toda a minha formação foi muito quadradinha até, estudei num colégio católico por vinte anos. Era de uma família tradicional e, depois, entrei num banco super tradicional. Todos os dias, as mesas eram quadradas, retangulares, e tinha uma equipe de manutenção do banco que passavam medindo as mesas para ver se elas estavam alinhadas. (risos) Eu me lembro dessas cenas porque – tinha um cofre gigante... Isso me lembra o banco de antigamente e não o banco de hoje que é super eletrônico. E de todo esse tradicionalismo que existia na época.

P/1 – Conta dessa atividade nesse banco, com essas características mais conservadoras? Como você foi descobrindo o RH e o que isso representava para você e para o banco nesse período?

R – Para mim, trabalhar em RH... Eu aprendi a trabalhar em RH no Banco Mercantil de São Paulo, durante cinco anos. Eu estudava de manhã, comia um lanche rápido, pegava um ônibus, saía do Mackenzie e ia pra Paulista, estagiava por seis horas e, à noite, eu fazia estágio na faculdade, porque alguns estágios eram obrigatórios... Então a minha vida era uma correria louca: eu morava na zona Sul, ia de metrô até Higienópolis, voltava para a Paulista, depois voltava para Higienópolis e depois voltava para a zona Sul. Foram três anos assim. Foi uma fase muito intensa da minha vida. Foi onde eu me tornei profissional. Lá eu trabalhei com seleção, com recrutamento, desenvolvimento, treinamento, remuneração... Lá eu me formei o profissional que eu sou hoje. Muita coisa eu devo ao Finasa, hoje, porque muita coisa de banco eu aprendi lá. Mantenho amigos do banco até hoje. O Finasa foi comprado pelo o Bradesco. Eu trabalhei oito meses no Bradesco e depois saí de lá. Eu mantenho amigos do Banco Mercantil de São Paulo até hoje, pessoas que às vezes eu encontro, que a gente troca email, mensagens... Foram cinco anos muito ricos, intensos. Quando o banco foi comprado aquela história toda acabou. O Finasa era um banco pequeno, eram poucas agências, um público selecionado de clientes. Você acabava conhecendo praticamente todo mundo que trabalhava no banco. Não era um banco muito grande e era um banco tradicional, principalmente aqui de São Paulo. Quando o Bradesco comprou tudo aquilo foi por água abaixo. Aquele sonho de segurança: “Putz, é legal acordar, já sabendo para onde você vai, o que vai fazer”. Minha vida mudou quando o Bradesco comprou o Mercantil de São Paulo. E aí eu, inclusive, saí do Bradesco depois disso.

P/1 – E como é que você sentiu essa mudança? Como foi isso para a área, para o cotidiano? Como foi o seu caminho na sequência?

R – Uma fusão é sempre um momento de incerteza, principalmente para quem é comprado. Você não sabe o que fazer, como vai ficar...? Se vai ficar? Se você procura emprego ou se não procura, se espera ou não? É um momento de incerteza, mas como eu era jovem eu não estava muito preocupado com isso. O que mudou a minha ideia de não continuar no banco foi que, no Finasa, eu tinha a possibilidade de fazer um processo completo: eu começava num processo de seleção e acabava num processo de treinamento. Quando o Bradesco comprou eu passei a só fazer processo seletivo, e isso foi o que mais me incomodou. E aí, o que passou a me incomodar também: eu trabalhava na Av. Paulista e passei a trabalhar na Cidade de Deus, em Osasco. Eu pegava todo o trânsito da Bandeirantes, da Marginal, mais um pouco em Osasco... aí não dava mais para continuar. Era um martírio. Essas coisas desencadearam na minha saída. O que eu mais me lembro da época de transição, da fusão, era um momento de incerteza e, depois, o desgaste que era para trabalhar longe de casa numa cidade como São Paulo... Mesmo mais jovem era muito desgastante. Então eu decidi sair. Uma ex-gestora minha, do Finasa, saiu, foi para o Pão de Açúcar – ela já estava lá há algum tempo, e aí eu saí do setor financeiro e fui trabalhar no varejo. Foram três anos de Pão de Açúcar.

P/1 – Como é que você sentiu essa mudança de mercado? Sair de uma instituição financeira para trabalhar no varejo? Quais eram os objetivos, os desafios?

R – No banco eu trabalhava de gravata e terno, engomadinho. No Pão de Açúcar era um varejo, que eu podia trabalhar de calça jeans, camisa... Era um ambiente muito mais dinâmico, onde a guerra por preço definia o lucro do dia. Então, eram coisas completamente diferentes: num, era um produto que nem sempre era tangível. No Pão de Açúcar era produto: batata, banana... Se você anunciava uma dúzia de bananas por R\$ 0,31 e o Carrefour por R\$ 0,30, você perdia, praticamente, a venda do dia, entendeu? Num mercado como o brasileiro, que é extremamente dinâmico e que as pessoas procuram preço. O que mudou pra mim é que eu aprendi a trabalhar com volume – o Pão de Açúcar é muito grande, e com muita rapidez. As decisões eram tomadas muito rapidamente. Isso ajudou a desenvolver um lado meu, que é: enxergar um cenário e tomar uma decisão rápida – durante esses três anos.

P/1 – E que tipo de decisões, por exemplo, o RH tomava?

R – Em seleção, tinha que ser muito mais rápida, muito mais ágil... Você fazia todo o processo. No banco você era massificado. No Pão de Açúcar você era massificado, mas tinha de ser rápido. A inauguração de uma loja começava de trás pra frente e o tempo que você tinha pra fechar um processo seletivo era de dois ou três dias pra fechar 500 vagas, por exemplo. Era uma coisa surreal, absurda pra mim na época, mas que era factível de acontecer. Então, no Pão de Açúcar eu aprendi que as coisas podiam acontecer se você quisesse que acontecessem. Isso mudou o meu conceito empresarial, de trabalhar no dia a dia. Isso me colocou fogo para as coisas acontecerem muito rápido. Era um risco, porque muitas coisas saíam mais erradas do que no banco, mas você andava nessa linha de risco todos os dias. Os processos de treinamento aconteciam muito rápido, em grande volume – o deslocamento das pessoas era muito grande; eu lidava com públicos muito diferentes, por o Pão de Açúcar tem bandeiras diferentes. Você tinha desde um Compre Bem, que hoje não existe mais, até um Pão de Açúcar, que era mais elitizado. No banco, a rede de agências – exceto Prime e as agências comum, que não são atendimento Prime, basicamente eram as mesmas... O mesmo tipo de produto, de público. Era mais massificado e não tinha a mesma diferença de público interno. Não sei se ficou claro esse pedaço, mas assim as pessoas que trabalhavam no banco eram, mais ou menos, parecidas. No varejo eram de níveis diferentes.

P/1 – E como é que foi a sequência da sua carreira?

R – Eu fiquei três anos no Pão de Açúcar e depois eu fui convidado a trabalhar na Kraft Foods, em Curitiba. Foi um momento importante da minha vida porque a minha mãe estava doente, com um princípio de câncer... Aí pintou uma oportunidade de eu morar em outra cidade, um crescimento profissional... Eu morava com os meus pais, meu irmão estava fora do país... Éramos, praticamente, só nós três. Mas mesmo assim eu decidi e topei. Não era tão longe assim, era logo aqui do lado. Então eu saí de banco, fui para o varejo e, depois, fui trabalhar na indústria. Fui trabalhar com chocolate, com doce... Era outro mundo, numa empresa americana, multinacional. Então eu saí de duas empresas brasileiras e fui para uma empresa americana. Acho que foi em 2003... eu fiquei só um ano na Kraft [Foods]. Foi pouco tempo. Minha mãe melhorou nesse meio tempo. Mas morar sozinho em Curitiba não é tão amigável. Aí pintou uma oportunidade de morar fora do país, então eu casei a minha vontade de voltar para São Paulo e de ir morar fora e acabei saindo da Kraft [Foods]. O período da Kraft e o período de morar fora do país me tornaram um profissional mais gabaritado a enfrentar outras coisas – e sozinho. Já não tinha equipe... Morar fora do país não é tão fácil assim. Eu não tinha tanto dinheiro para fazer essas coisas... Foi uma fase de transição mesmo: do mundo adolescente para o definitivamente adulto. Acho que isso foi o mais enriquecedor desse período.

P/1 – Conta como foi o desafio de mudar mais uma vez: de sair do varejo e ir para a indústria, de morar sozinho em Curitiba... O que você enfrentou em termos de cultura empresarial, por ser uma multinacional? Você sentiu alguma diferença?

R – As políticas todas e a maneira de trabalhar eram definidas pela matriz, nos Estados Unidos. O que a gente fazia no Brasil era aclimatar o que vinha de fora ao público brasileiro. Então você não tinha muita manobra de criar coisas ou mesmo, desenvolver produtos de RH como eu tinha no Finasa ou no Pão de Açúcar. Então você tinha as coisas muito mais quadradas. Isso tinha um lado bom, porque, você chegava com uma coisa massificada – igual em todos os países, mas tinha um lado ruim que lhe engessava a criatividade e ao trazer inovação – esse tipo de coisa. Foi um período muito bom esse o da Kraft [Foods]. Quando eu voltei para o Brasil me convidaram para voltar, mas para morar em Curitiba. Eu decidi continuar em São Paulo, porque eu acho que as coisas, realmente, acontecem aqui. Eu só sairia de São Paulo para morar em uma cidade fora do país, mas não aqui no Brasil.

P/1 – Como foi essa sua experiência internacional? Para onde que você foi? Como surgiu a proposta? O que você foi fazer?

R – Eu fui estudar e viajar. Era esse o objetivo. Não tinha outro. Eu não fui trabalhar. Eu acabei trabalhando lá, mas como manobrista de estacionamento de restaurante, que era para ganhar uma grana, para continuar viajando, continuar estudando, para poder me alimentar. Eu fui com uma grana razoável para ficar, mas eu queria me sustentar e praticar o inglês. Eu morei em San Diego, na Califórnia, por nove meses. E esse processo de nove meses na Califórnia foi de desenvolvimento mesmo, de amadurecimento intelectual, pessoal e profissional. Eu não trabalhei em nenhuma empresa, mas foi um período para eu me preparar, para praticar o idioma e voltar para o Brasil mais preparado. Foi uma fase de preparação, foi um tempo: pausa para o segundo tempo, no intervalo do jogo. Dei uma pausa para o segundo tempo.

P/1 – E como é que foi escolher San Diego, nos Estados Unidos? Como foi se sentir um estrangeiro lá, como foi se ambientar e se manter numa língua diferente?

R – Eu já tinha uma base do idioma. Eu já falava, mas não praticava. Eu fui com um amigo que trabalhava na Kraft [Foods] e lá já tinha um círculo de amizades montado. Meu irmão morou lá um tempo; eu já tinha onde ficar, onde morar... Não foi tão complexo assim. O dia a dia lá era muito gostoso, porque não tinha horário para acordar... Você tinha o horário da escola, que era um horário determinado e, depois, você escolhia se ia continuar estudando ou não. O meu objetivo foi ir pra lá para estudar e aproveitar. A maioria das pessoas estava lá para aproveitar e estudar. O meu era o contrário: eu queria estudar e aproveitar, senão a viagem não iria valer à pena. Iria ser uma viagem de férias, mas não era esse o meu objetivo. Eu me lembro da escola, dos amigos que eu fiz, das festas que a gente tinha lá, das compras que eu fazia no supermercado – eu ia ao supermercado todos os dias e comprava coisas mais baratas... O produto que vence no dia, eles baixam o preço. Sei lá, produtos que de dia eles vendiam a US\$ 7,00 à noite eles vendiam a US\$ 1,00, porque no dia seguinte ele ia vencer. Eu comprava aquele produto para comer naquele dia. Eram maneiras que eu encontrava para poder economizar e poder gastar com outras coisas. Acho que essa engenharia de gasto, de sobrevivência eu aprendi lá. Qualquer problema que eu tinha lá, seja com carro, com seguro ou doença, era você, você e você! Não tinha para quem pedir socorro. Numa dessas viagens meu carro quebrou no meio do deserto de Mohavi, indo para Las Vegas. A gente não tinha dinheiro para chamar o guincho. A gente poderia ter alugado um carro, mas decidi ir no carro de um amigo, que estava caindo aos pedaços... Para economizar. Aí, depois de 20 minutos parado debaixo daquele sol, um calor infernal, mesmo, parou um carro atrás da gente e esses caras consertaram o nosso carro sem cobrar nada. Foram embora e não cobraram absolutamente nada. Eu tenho essa foto no Orkut, no Facebook até hoje. Eu, com cara de choro: “Como é que esses caras apareceram aqui, ficaram duas horas, arrumaram o nosso carro e não cobraram nada?” São coisas que você só vive estando em situações adversas. E lá foram muitas situações adversas, essa é só uma das histórias. E daí eu voltei para o Brasil, São Paulo, nove meses depois.

P/1 – E como foi voltar e determinar esse tempo de volta: “Agora chegou minha hora de voltar”? Como foi essa situação toda para você?

R – Se eu não me engano, eu voltei em Novembro de 2007, 2006, não me lembro ao certo. Voltei para o Brasil... Na verdade você volta meio revoltado com o seu país de origem. Porque você fala: “Bom, tudo funciona lá e aqui é uma bagunça.” Literalmente foi isso que eu senti: “Voltei para a bagunça”. Com o passar dos meses – dois ou três meses, você percebe que aqui não é tão bagunçado e que aqui existem mil coisas melhores do que lá fora. Você passa a valorizar muita coisa que tem aqui. Dois meses depois eu estava empregado, de novo, no Pão de Açúcar. Uma pessoa que trabalhou comigo me convidou para voltar e eu voltei ao varejo em Janeiro. Eu voltei para o Brasil em Novembro, fiquei um mês naquele período de férias, que é Dezembro, Natal, e em Janeiro eu voltei a trabalhar no varejo. Fiquei quase três anos de novo. Foi quando eu vim para o Santander. Nessa fase eu trabalhei com projeto, com gestão de mudança, com implantação de SAP (?), de Oracle... Foi um ritmo e um tipo de trabalho muito diferente do que eu tinha no RH mais tradicional, que é: Seleção, desenvolvimento, treinamento... Eu passei a trabalhar

como consultor mesmo e, especificamente com gestão de mudança. Eu comecei a trabalhar como consultor e, aí, foram três anos muito bacanas.

P/1 – E o que é gestão de mudanças? O que pretende um projeto desses?

R – Eu vou dar um exemplo de um projeto que eu ajudei a implantar. Quando você implanta uma ferramenta nova, por exemplo, o SAP [Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados], que a gente implantou para a área financeira, você corre um risco, durante esse momento de implantação, das áreas caírem num vale de produtividade. Porque existem medos de que o sistema vai tirar o emprego das pessoas; o sistema não vai funcionar... “Quem são esses caras da consultoria? Esses caras do RH implantando coisas aqui... Se até ontem eu fazia coisas assim hoje eu não vou fazer mais...” “Onde é que isso impacta em mim?” Então a área de Gestão de Mudança ela faz com que esse vale de produtividade não seja tão profundo e que as pessoas voltem à produtividade normal, ou melhor, o mais rápido possível. Como? Com comunicação eficiente, um treinamento eficaz, acompanhamento da implantação in loco... Célula de acompanhamento para funcionário, mapeamento de (nichos?) que podem acontecer durante a implantação... São pessoas que ficam focadas durante a implantação do projeto para que a produtividade das pessoas não caia tanto e o projeto não naufrague. Porque o projeto de implantação de um sistema ou de uma ferramenta nova. É arriscado se você não cuida das pessoas, porque são elas que vão mexer depois. Resumindo é isso. Não tem horário para entrar nem para sair do projeto. Não tem final de semana, porque os “paus” acontecem a qualquer hora. É diferente... Trabalhar numa consultoria desse jeito não é igual a trabalhar num emprego tradicional. Tem um período, tem um prazo, tem muito dinheiro envolvido na implantação e aquilo tem que acontecer. Se uma perninha não funciona o resto da implantação pode não funcionar. O período de implantação é bastante tenso, mas de muita realização. E de lá eu vim pra cá.

P/1 – E como é que foi essa vinda para o sistema financeiro novamente? Como foi o convite e o que teve de atrativo nele?

R – O povo de RH vai me matar, mas quando você está em áreas mais genéricas, como RH, Marketing, que você tem em grandes empresas, a maior dificuldade é você se ambientar e se inserir novamente à linguagem e as formalidades ou à maneira de atuar do local. Mas as ferramentas de Recursos Humanos não mudam tanto de uma empresa para a outra. Você tem empresas em estágios mais ou menos avançados nas ferramentas que já existem de RH. Então, com toda a bagagem que eu tinha não é difícil me adaptar à RH, especificamente, mas sim à maneira de se comportar, à maneira de vestir, como é que você chega nas reuniões – isso tudo muda, de empresa para empresa. Na Kraft, se eu chegava atrasado em uma reunião, eu tinha de explicar o porquê e pedir desculpa. Ou seja, ninguém chegava atrasado em uma reunião. No Pão de Açúcar, por exemplo, você podia chegar atrasado, as pessoas esperavam, não era tão rígido. Aqui, também, não há tanto essa rigidez e é uma coisa que me incomoda. Porque, num banco, como as pessoas não chegam no horário em uma reunião? Eu cheguei aqui, estava marcado para as duas horas e duas horas eu estava aqui. São coisas que eu adquiri da Kraft [Foods], me adaptar a esses esquemas não é tão complicado porque o assunto que eu domino já tem algum tempo que eu trabalho. Mas ao ambiente banco eu tive que voltar e lembrar o tempo em que mediam a mesa – aqui não é assim, mas banco é um pouco mais formal do que empresa de varejo, por exemplo.

P/1 – Você estava lá no Pão de Açúcar, mas o que tinha nesta proposta que te fez voltar para o banco?

R – Eu vou contar como as coisas acontecem na minha vida: eu não sei se é por acaso, se é obra do destino ou é planejamento mesmo – ainda não descobri. Quando eu era Office boy, antes de entrar na faculdade, o meu sonho era trabalhar no Pão de Açúcar – eu não sei o porquê. Depois, quando eu comecei a trabalhar no Banco Mercantil de São Paulo, o Banco Real era do lado – na Av. Paulista, tinha o Banco Mercantil de São Paulo, um prédio cinza, bem ao estilo do banco, e tinha o prédio do Banco Real, bem mais moderninho para a época. Meu sonho sempre foi pular o muro, atravessar a Rua Itapeva e trabalhar no Real. Eu nunca consegui, mas também eu nunca procurei com afinco. E por incrível que pareça eu acabei pegando um pouco da fusão do [Banco] Real, da marca Real com o Santander. Então eu peguei o gostinho de trabalhar no Real. E o Santander, querendo ou não, faz parte dessa história, porque quando eu comecei em banco, já ouvia falar em Santander no Brasil desde a época que eu comecei a trabalhar no [Banco] Mercantil de São Paulo – desde a época da compra do Banespa, de outros bancos menores. Já era uma marca, no setor financeiro, que de alguma forma me atraía. Mas nunca tinha sido um sonho trabalhar no Santander, até porque não dá para trabalhar em todos os lugares do mundo. Mas, de alguma forma, eu acabo estando aqui por alguma atração pela marca Real e que hoje eu tenho pela marca Santander – você tem um pouco dos dois aqui dentro, especificamente no Brasil. O convite apareceu de uma consultoria, tinha uma vaga aqui. Me ligaram no telefone, eu já conhecia a consultoria, e perguntaram se eu queria participar do processo [seletivo], e eu já estava cansado de trabalhar em projeto – cansa e suga muito. Eu topei fazer a entrevista. Fiz duas ou três entrevistas e passei. Acabei contratado e cá estou. Quem me contratou foi a Rosely e o Paulo – a Rosely foi a minha primeira chefe, gestora, e hoje eu estou com o Paulo. Os dois ‘caras’ que me entrevistaram foram meus chefes aqui. Eu fui contratado para atender a área de marketing, para trabalhar com consultoria, para atender a equipe do Fernando Martins... Na época era para cobrir uma licença maternidade – a pessoa saiu de licença, e eu ia ficar um período atendendo o marketing e depois mudaria de atendimento – a gente ia saber o que fazer com “o Rogério” aqui dentro depois que a pessoa voltasse. Mas aí os planos mudaram durante esse caminho e eu continuei com o Fernando [Martins] e com outras duas áreas há dois anos. Eu estou com a área de marketing há dois anos, praticamente desde quando eu entrei aqui.

P/1 – Qual é a importância da área de marketing para o funcionamento de uma empresa como o Santander? Como são divididas as responsabilidades? Como é montada essa área aqui?

R – Quando eu entrei aqui nós trabalhávamos de uma maneira diferente, um pouco mais tradicional do modelo que se tem no mercado. Nós tínhamos a equipe de consultoria – os consultores que atendem a área de negócios, e esses consultores faziam de ‘A a Z’ dentro da área de produtos de RH. Dentro do RH nós temos a área que chamamos de Produto, que é a seleção, a educação, o desenvolvimento de liderança, remuneração... São áreas que entregam produtos de Recursos Humanos. Você tem a área de operações, que é a área que cuida de processos demissionais, de contratação, de benefícios, de relações sindicais. São universos bem divididos e pré-estabelecidos. Essas áreas geralmente não se falam tanto porque são silos. O que o RH vem fazendo é com que essas áreas, que eram silos, se tornem mais orgânicos. A estrutura de RH mudou para que a gente fique mais ágil. A área de consultoria interna, que era onde eu trabalhava e que eu continuei trabalhando mudou de nome:

não se chama mais “consultoria interna”, e sim, RH Negócios; Era uma equipe de 30, 40 pessoas e hoje somos 14; São pessoas que atendem os negócios, mas que agora, a gente passa a trabalhar num nível mais estratégico com os heads de negócio. Antes nós fazíamos os processos de “A a Z”. Então, entregávamos um processo de treinamento em que eu entrava para desenhar junto com a área de educação; Hoje não. Hoje eu discuto – o ideal é você discutir a estratégia o negócio com o head da área e deixar a área de produto entregar esse produto. E não você com a área de produtos para entregar. Agora a gente está num momento de funcionar diferente em Recursos Humanos, mas que esse processo ainda está sendo azeitado. Mas é bem diferente do modelo tradicional que a gente tem de RH. É um modelo mais dinâmico, mais voltado para o cliente, para atender, realmente, a necessidade do funcionário, lá na ponta, esteja ele numa agência em Manaus ou aqui na Torre [Santander]. Então a gente está num momento de transição e que eu acho um caminho bem bacana – bem diferente do que se tem tradicionalmente em RH. Isso é uma das coisas que me faz permanecer aqui no banco. Esse é um dos motivos – trilhar algo novo. Eu acho que o RH tem feito isso.

P/1 – Falando em inovação, em criar coisas novas, o que significa esse inovar para a área de Recursos Humanos? O que se traz de “coisas novas”, o que se pensa e se objetiva quando se quer inovar na sua área?

R – Primeiro: se inova com um modelo – que não é algo tradicional que as empresas tem. Segundo: tem que mudar a cabeça das pessoas porque, se você me pegar como exemplo, eu tenho 15 anos de um modelo tradicional de RH... E você pratica o desapego, porque antes... Eu vou continuar com o exemplo da área de Marketing... O meu contato com a área de Marketing era completo: minha conversa era com o Fernando [Martins] e o Analista de Marketing. Hoje não. Você se desapegar desta entrega que você tem para as pessoas e para os produtos que você entrega talvez seja o mais difícil de uma mudança de modelo, porque é o seu modelo mental, são as suas crenças... Eu vou tentar explicar: quando você trabalha num modelo tradicional de RH você é o dono daquele produto; você acompanha tudo, você faz e imprime o seu jeito. Nesse modelo novo de RH, mais orgânico, você divide as tarefas, as responsabilidades das entregas; Você tem que passar a confiar ainda mais de que o outro também vai fazer. A gente está nesse momento em RH – de geração de confiança e não só discutindo produtos; Tem de acreditar quer o outro ‘cara’, do seu lado, também vai entregar. E vai entregar na mesma qualidade que você imaginou e desenhou ou que você fazia; e que não necessariamente o que você fazia era melhor – o ‘cara’ do lado pode fazer melhor do que você. A gente está nesse momento, dentro de RH: entregando valor diferente para o cliente. O cliente não me vê, Rogério, como uma figura única, que só atende a área ‘dele’. O cliente vê o Rogério com outras pessoas, tecnicamente tão boas quanto ‘ele’ e que podem entregar produtos tão bons quanto eu entregava. Ou que podem entregar produtos ainda melhores. Acho que hoje esse é o grande desafio de RH no banco. Sem esquecer que hoje nós somos 52 ou 53 mil funcionários.

P/1 – E falando desta gestão mais compartilhada, porque isso é importante para uma instituição – essa mudança de cultura e da confiança no outro?

R – A base do nosso modelo é o indivíduo no centro e a confiança. Parte-se do princípio de que o nosso modelo é construído assim. Quando você tem um modelo com base na confiança e nas pessoas você começa a gerar valor para o negócio – porque as pessoas passam a acreditar que aquilo que ela está entregando, lá na ponta, seja um cartão de crédito ou uma propaganda, tem um valor para o cliente... E aquilo passa a confiança e a marca, que você tem dentro da instituição, para fora. Então, quando você tem um modelo baseado nisso, tem de produtos e passar essa percepção – que é gerada dentro, para fora. Institucionalmente, eu tenho visto que o banco tem conseguido fazer isso. E isso é, também, um dos motivos que me motivam a estar aqui, nessa construção que vem sendo feita ao longo do tempo? Começou com o Fábio Barbosa e hoje o [Marcial] Portela tem conduzido esse plano de negócio, de entrega de resultado, qualidade e satisfação para o cliente, no eixo. O RH contribui quando ele faz com que o funcionário se sinta parte disso; se sinta confortável com o que ele tem aqui, em termos de benefício, de melhor remuneração, de produto de RH, seja educação, treinamento, workshop... Seja o que for e que tenha todo esse valor de marca e gere esse sentimento nesse ‘cara’, para que ele consiga entregar, lá na ponta, e que ele se sinta seguro e confortável de fazer isso. Eu acho que a gente está nesse caminho, mas que a gente não chegou lá ainda.

P/1 – Como passar esse valor para o funcionário? Como o RH vê essa questão da humanização, da valorização das pessoas? Eu queria que você fizesse um panorama sobre essas ações.

R – Primeiro que, dentro de RH, a gente tem trabalhado de forma que o gestor alcance um patamar de que ele é o gestor daquela área e que o RH está lá para suportá-lo para que ele faça a gestão de sua equipe e não para que o RH faça a gestão da equipe dele. O primeiro passo que o RH tem feito é dar ferramentas e subsídios para que o gestor tenha o máximo de informação, de produto, de conhecimento e de preparo para que ele possa gerir a sua equipe. Então, a primeira coisa que nós temos feito é fazer com que esse gestor encare isso como uma missão dele, também, e que não é ‘terceirizável’. E que, em muitas empresas, isso é terceirizado ou se acredita que seja: O ‘cara’ tem um problema com a equipe dele e ele terceiriza para um consultor de RH, por exemplo. Não! Ele é o gestor e o ‘cara’ que vai resolver aquilo. Ele pode contar com um apoio, de pessoas que tecnicamente tem algum preparo ou ferramenta para fazer isso. Mas quem vai decidir, quem vai fazer isso é o gestor. Eu acho que o primeiro passo de contribuição do RH é esse: fazer com que a liderança ganhe esse corpo de gestão de equipe. Acho que a gente está no caminho... Mas fazer com que o RH saia dessa posição de ‘babá’ é muito complexa. Não é tão simples assim. A mudança de modelo é, também, para apoiar e auxiliar nesse processo de mudança, que envolve toda a mudança que o banco tem feito em tudo.

P/1 – Quais são as ferramentas de suporte que o RH oferece ao gestor?

R – Temos desde um programa, que foi lançado agora, que se chama Auto-Gestão Carreira, que o próprio funcionário entra num site – people software, responde uma série de alternativas e recebe um questionário sobre o perfil profissional dele, para ele decidir qual a melhor opção de carreira, de trajetória [profissional]. A gente está dando empowerment para ele poder se gerir sozinho; Até uma capacitação num Ser Líder Santander, que a gente tem, para gerentes mais Sênior, de modelo de gestão do banco. O RH tem fornecido esses instrumentos para as pessoas se prepararem para esse momento. São ferramentas poderosas para as pessoas. O que falta, ainda, são as pessoas se apoderarem disso. Acho que esse é o click: a pessoa entender que ela é a dona do destino e da carreira dela e não outras pessoas. O RH tem feito com que essas

ferramentas ganhem cada vez mais notoriedade e funcionabilidade para as pessoas se gerirem e para o gestor cobrar isso delas. Esses são alguns exemplos. Tem outras ferramentas: tem um canal de atendimento só para gestores – os gestores recebem um atendimento mais personalizado, mais rápido, dinâmico... Acho que é isso.

P/2 – Você tem como dar um exemplo de como esses conflitos de gestão acontecem? O que o gestor tem de lidar na prática? Eu queria um exemplo para a gente visualizar esse cenário.

P/1 – Existiu alguma dificuldade, em termos de cultura, na transição Real ABN AMRO – Santander?

R – Eu entrei no banco já como Santander. Eu passei por essa fase de fusão no Banco Mercantil de São Paulo e no Bradesco – eu senti isso na pele. Mas quando eu entrei aqui eu não identificava isso em mim. Mas nos primeiros seis meses eu via que tinha uma diferença entre a maneira de gestionar pessoas no Santander e no Real; o perfil das pessoas que trabalhavam no Santander e no Real também era diferente; o histórico profissional dessas pessoas também era diferente; Acho que esse momento [estranhamento, diferenciação] já diminuiu muito. Acho que isso existe em algumas áreas em que se tem uma quantidade maior de pessoas que são do ‘ex-Real’ e ‘ex-Santander’, mas hoje eu vejo que se fala, muito fortemente, numa mesma direção: as pessoas que ficaram aqui estão caminhando para construir o Santander como o banco número 1 em satisfação de cliente, a marca mais admirada, a melhor empresa para se trabalhar... Eu vejo que hoje, após dois anos que eu estou aqui, que as pessoas estão no mesmo barco e indo para essa direção. O que eu pude perceber, dentro de gestão, é que eram diferentes – dos gestores que eram de um e outro banco. Eu não sei se é legal taxar os tipos de gestão aqui... Acho que não cabe o registro, enfim, mas eram gestões diferentes e que, para mim, que estava no papel de consultor, o meu papel sempre foi entender para onde a organização estava indo e fazer com que esses dois caminhassem para essa nova organização, porque hoje eu entendo que nós não estamos nem no Santander de antes e nem no Real: Isso aqui é uma outra empresa, completamente diferente do que era para os dois mundos. No começo eu trabalhei para que as pessoas enxergassem isso. Os problemas do dia a dia, que foi a sua pergunta, com o apoio do RH que a gente tem feito isso... A gente tem um sistema de avaliação que se chama DPR, que é um sistema de avaliação por resultado: você contrata as suas metas no começo do ano; você é avaliado durante o ano e no final dele, ou no final de cada ciclo você tem uma avaliação da sua entrega e por aquilo você vai ser bonificado além da remuneração que você ganha. Esse é um processo conduzido pelo RH. Mas quem é o responsável por fazer a gestão disso? Não é o RH. Porque eu sou funcionário de qualquer área e eu coloco as minhas metas. Eu vou lá e contrato as minhas metas alinhado com o meu gestor; Quem vai me avaliar é o meu gestor e eu mesmo. Então o RH só fornece a metodologia, a ferramenta e o acompanhamento – participa. Mas que é o dono disso é o próprio funcionário, que contrata as suas metas e o gestor dele. No modelo anterior de RH, eu recebia uma planilha de quem tinha feito, quem tinha contratado e quem não tinha – no caso, a área de Marketing, que eu atendia. Eu cobrava o gestor e fazia com que ele acompanhasse isso. Hoje, o ideal no modelo de RH é fazer com que o gestor faça isso e não mais que eu tenha que mandar uma planilha para o ‘cara’ e eu ficar acompanhando por ele. Esse é um exemplo banal, pequeno, mas que talvez ilustre um pouco este tipo de mudança. Como é que a gente tem feito esse tipo de movimento para o gestor? Capacitando e não resolvendo mais os problemas do dia a dia dele: “Pô, Rogério, o sistema fechou. Você pode ver se consegue abrir ele para mim? Para eu voltar a contratar a minha meta?” “Hoje não. Não dá mais”. Eu não faço mais esse papel e não tem mais quem faça. Se ele perdeu o prazo, perdeu o prazo. Dessa forma eu vou educando esse gestor ao longo do tempo de que: “Acabou!” Ou no próximo ano ele vai ficar atento a isso, porque não tem mais o ‘jeitinho’, ou ele perdeu o bonde. Para os gestores novos do banco eles já entram nesse modelo. Se ele está mal acostumado é em outra empresa e não aqui. Não vejo lado bom ou ruim, só vejo que agora cada um vai passar a fazer aquilo que lhe compete. É isso.

P/1 – Eu queria que você falasse como isso está alinhado aos valores e à missão do banco. Quais são eles e como estão alinhados aos valores do Santander?

R – Primeiro: aqui é um banco que prima pela eficiência. Lógico que todos os bancos primam, mas aqui é um assunto rotineiro, do dia a dia. Isso torna o banco mais ágil, eficiente, porque a decisão do que acontece está lá na ponta: no gestor, no funcionário. Não está mais numa área que vai guiando as coisas. Segundo: você dá a possibilidade deste profissional ficar mais maduro, porque ele se torna o dono dele mesmo e do que ele vai fazer com a carreira e com a vida profissional dele – seja aqui ou fora daqui. E, no meu ponto de vista, isto impacta no negócio, lá na frente, porque você faz o ‘cara’ decidir, lá na frente, desta forma: ele é o dono. Então, o RH está caminhando para o modelo de negócios do banco, que é ter mais agilidade lá na ponta, para ele poder decidir mais rápido as coisas; ter menos alçada; ter que pedir menos ‘benção’ aos ‘papas’ de dentro da organização; Isso gera agilidade e vai de encontro à geração do intangível – a marca. Não é só o produto, não é só o dinheiro. Tem a marca, que também vale, e vale muito! E pelo quê essa marca quer ser reconhecida? O que esse banco quer ser? Quando você olha para o Santander você quer lembrar do quê? Isso parte de toda essa mudança interna, da maneira de se fazer negócio para que quando o cliente entrar numa agência e ver a marca Santander, é o que ele vai lembrar. Hoje, o mote institucional é: “O banco do juntos.” Basicamente é isso. Não sei se eu consegui resumir bem ou se consegui trazer a ideia que vocês queriam?

P/1 – Aproveitando que estamos falando da marca, como ela é construída? Como vai se chegar ao “vamos fazer juntos” que o cliente vê quando chega no Santander?

R – Agora é difícil... Pergunta difícil. Acho que, primeiro é uma decisão estratégica do banco – eu estou sem muitos subsídios técnicos, tudo bem? É a minha percepção do que eu acho que é. Primeiro, você precisa unificar duas marcas muito valiosas; você precisa cuidar da marca Real que não existe mais, aqui no Brasil. Como traz o que a marca Real tinha de valor agregado para o cliente? E como é que você faz para isso não morrer no Santander – para que nenhum cliente desista do banco? Ou para que eles enxerguem: “Poxa, o Santander tinha isso, mas agora ficou melhor.” Ou: “O Real tinha isso e eu não estou perdendo isso. Na verdade, eu estou ganhando outras coisas do Santander”. O institucional levou para o cliente isso: Como ele não perde aquilo que ele tinha de um banco grande com um outro banco grande? Bancos que tinham modelos de funcionamento diferentes, ou mesmo, produtos diferentes? O cliente já estava acostumado com aquilo. O “juntos”, que vem caminhando até hoje, tenta entregar ou entrega para o cliente isso: o que o cliente ganhou com a integração de dois grandes bancos, duas grandes marcas? E que hoje é uma só marca, que é o Santander.

P/1 – Já que falamos de marca e de inovação no RH, o que isso vai ajudar para a construção de um banco do futuro? Como esses alicerces vão ajudar a sustentar esse banco no futuro? Como este banco vai estar?

R – Eu entendo que a construção da marca vem há mais de cem anos – tem bases históricas e estruturais que você vai aperfeiçoando ao longo do tempo. Hoje a gente fala de conectividade – tem Facebook, Orkut, Twitter... uma série de ferramentas que fazem que qualquer coisa que aconteça em qualquer lugar todo mundo fica sabendo. Para mim, a geração de marca passa por tudo isso – identificar lá na frente onde o mundo vai estar e onde é que esta marca quer estar posicionada. Hoje eu vejo que a linguagem do Santander é muito clean, “pra frente”, “jovem” e que se vislumbra que esse mercado brasileiro, que ainda não é tão bancarizado, a parcela de jovens pode trazer muito valor para o banco num país em crescimento... O banco vai se construindo de uma forma que ele imaginou estar. Eu não sei se estou respondendo toda a pergunta, mas eu estou trazendo o que eu tenho de imagem disso, tá? Então, a marca vai sendo construída ao longo desse período com alguns milestones que vão sendo colocados ao longo desse tempo. Eu vejo que hoje o Facebook e as redes sociais é o mote do momento e o banco tem de estar o tempo todo presente lá, senão ele perde imagem, citação na mídia, um monte de coisa. Eu acho que eu não respondi a sua pergunta, mas eu acho que é isso.

P/1 – Em termos de perspectiva, como você imagina que vai estar esse banco daqui a uns cinco anos?

R – Eu vejo o mercado brasileiro muito maduro, com cinco grandes instituições: O Itaú-Unibanco, o Bradesco, o Santander, a Caixa Econômica [Federal] e o Banco do Brasil – o HSBC entra como uma sexta instituição. Acho muito difícil ter um novo entrante no banco; as grandes fusões e aquisições já aconteceram, exceto se algum outro banco grande se fundir com outro – Itaú com Bradesco ou Bradesco com Santander, enfim, é futurólogo demais. Mas eu acho que o banco entrou e se consolidou num momento muito bom do país – hoje a gente representa entre 22% e 25% do resultado do banco [Santander] no mundo. Acho que para o banco ganhar mercado ele tem que fortalecer a marca e a entrega e a satisfação do cliente. Só assim agora, pois as grandes fusões e aquisições já foram. Eu vejo esse banco muito forte, sólido, uma marca mundial que talvez os outros grandes bancos brasileiros não tenham e isso pode ser melhor explorado aqui no Brasil – eu acho que ainda é pouco explorado. É explorado quando você tem Copa Santander Libertadores, patrocínio à Fórmula 1, mas eu ainda acho que a entrega para o cliente ainda não é globalizada. Acho que esse ponto poderia ser melhor explorado pelo banco. Eu vejo um banco forte, muito forte. Se conseguir aproveitar isso que tem, global, vai matar os outros bancos.

P/1 – E falando dessa relação global do Santander, um banco espanhol, qual é a relação da área de RH com a matriz? Existem trocas com outros pólos do Santander no mundo ou é uma área mais brasileira mesmo?

R – A minha área, especificamente, tem pouco contato com a Espanha, mas o RH tem muito. Pelo banco ser tão representativo no cenário global, apesar de muitas coisas virem da Espanha para cá, já formatadas e com um processo global em cima, o RH do Brasil tem muita coisa legal. Eu não consigo te trazer um exemplo, agora, de coisas que são exportadas, mas principalmente aqui na América do Sul existem produtos e coisas que acontecem aqui no Brasil e são exportadas. Eu vejo o Brasil quase como um competidor com o mercado espanhol, com o mercado global. Mas a gente tem muita interação sim, eu é que, especificamente, não tenho – não vou conseguir te trazer um exemplo mais sólido disso, infelizmente.

P/2 – Você pode trazer para nós o perfil das pessoas que trabalham no banco? Existe um perfil desejável? Que perfil representa a marca Santander perante o mundo, a sociedade?

R – Existe e está no modelo, no modelo [de negócio] do banco: Confiança, geração de valor para o negócio... Se o candidato ou se o processo seletivo pega isso como base e modelo e todos os processos estão orientados nesse modelo, você tem um perfil de pessoas que trabalham aqui e que acreditam no modelo e que estão aqui porque o modelo é importante. O modelo de negócio do banco tem base nisso – está em todas as paredes, no cartão de visitas, em todo o lugar. Não tem como você escolher pessoas sem se basear no modelo. Quando eu trabalhei no Pão de Açúcar ou na Kraft [Foods] eu tinha o meu parâmetro funcional, mas eu também me adaptei ao padrão da empresa. É primordial que as pessoas que entrem tenham isso no sangue, porque se não ele não consegue entregar qualquer coisa que seja, tanto para o cliente interno como para o cliente externo; Para uma mídia online ou offline – ele não vai conseguir entregar esse DNA do banco. E esse DNA do banco, para mim, está no modelo, no nosso compromisso, na nossa missão. Está tudo escrito na parede. Eu acho que o RH pode, deve e deveria entregar, para as áreas, pessoas com este perfil, com estes valores e que não é difícil de identificar porque está escrito em todo o lugar. Você consegue mensurar isso pelo histórico profissional da pessoa, pelos valores familiares e de resultado que ele teve durante a vida; Valor de marca que ele tem.. Isso ajuda. Eu acho que o RH pode ajudar nisso.

P/1 – Quais os seus valores que se alinham com os do banco?

R – Eu gosto de fazer trabalhos em que você pega o melhor de cada um para entregar o resultado final. Eu sempre fui assim e acredito que isso é o mais positivo de você trabalhar numa organização e não sozinho. Eu tenho 54 mil novecentos e noventa e nove pessoas do meu lado, se contarmos que são 55 mil pessoas. Quando você faz esse tipo de trabalho – eu sempre acreditei, desde a época da escola, que os trabalhos em grupo são sempre os melhores porque se tira a visão diferente... Eu consigo entregar isso para o banco hoje. Eu pego o melhor que eu tenho de cada área, de produto de RH, para poder entregar o melhor para o Fernando [Martins], para o Jamil [H. Hannouche] e o Roberto Santos, que são as áreas que eu atendo. O Jamil no [Santander] Universidades e o Roberto Santos com o Planejamento e Gestão Varejo, são as três grandes áreas que eu atendo dentro do banco. Além disso, acho que eu tenho uma história sólida de vida: Eu estudei na mesma escola, numa universidade tradicional, eu morei fora, tenho uma visão global, já trabalhei em outros lugares e não só no Santander; Eu consigo trazer para cá a experiência que esses outros lugares me proporcionaram; eu tenho entrega para o meu dia a dia de trabalho – eu não sou um maluco, não sou um workaholic. Eu não quero ser e não serei. Já fui mais do que sou hoje. E não é que eu apenas cumpra a minha jornada de trabalho, mas... Se hoje é o meu rodízio eu entro às sete da manhã e saio às 16 e 30 porque eu tenho um compromisso externo. Eu procuro equilibrar a minha vida profissional,

obrigatoriamente, não importa o que seja. Eu tenho um problema congênito na coluna, que eu descobri agora, aos 34 anos, e eu preciso praticar exercício, fazer natação. Então eu tenho horários na minha agente que, obrigatoriamente, me fazem sair daqui e fazer natação. São valores que eu acredito que o profissional consegue ter. Eu já estou a dois anos fazendo isso. Meu desempenho não é menor, minhas entregas não são ruins e eu não preciso ficar o dia inteiro trabalhando aqui. Eu consigo entregar isso e as pessoas às vezes falam: “Pô, Rogério, como você consegue chegar aqui às seis e trinta da manhã e ir embora às 16 e 30?” “Eu consigo, ué”. Mas eu consigo porque eu me planejo. E eu acho que as pessoas podem fazer isso. Eu acho que isso podia mudar um pouco. E tem mudado. E não só aqui, mas eu acho que na maneira geral em que a gente lida com o trabalho. Acho que, basicamente esses são os meus valores e que casam com alguns valores do banco. Eu não preciso ter todos os valores do banco, mas os principais eu tenho que ter porque, senão, eu não vou dar certo aqui. Nem aqui nem em nenhum lugar.

P/1 – E o que você gosta de fazer no seu tempo livre?

R – Eu nado, por obrigação, mas eu gosto; Eu gosto muito de futebol – não só do São Paulo, eu gosto do futebol em geral; Gosto de esportes em geral: pode estar passando o campeonato de futsal sei lá do quê. Eu assisto. Eu gosto muito de viajar – acho que muita gente deve ter falado isso, mas eu gosto muito, mas eu gosto de descansar a cabeça – lendo, assistindo TV, num churrasco ou num jantar; Eu sou filatelista, eu coleciono selos; São os momentos que eu tenho para me distrair do mundo corporativo. Eu vou para casa e me distraio mesmo. Eu lembro que eu levava trabalho para casa. E aí eu comecei a descobrir que eu não trabalhava, porque eu levava e fazia meia-boca. Então eu experimentei não levar mais e foi a melhor coisa que eu fiz. Porque eu não fazia. Então eu prefiro estar aqui de corpo e alma, o tempo todo e fazer. Mas quando eu estou fora fico completamente fora. Só passo na caixa eletrônico para sacar dinheiro... e entro no site. Não vou em agência, eu procuro falar o menos possível com gerentes; é muito difícil eu falar de trabalho. Nas minhas rodas de amigos e namorada eu dificilmente falo de trabalho, apesar de viver 50 horas da semana aqui. Procuro falar de outras coisas. Essa é a minha maneira de ser diferente.

P/1 – O que é um banco para você? Como você define esse negócio?

R – Eu acho que banco já foi uma caixinha forte com dinheiro vivo e hoje é um transacional de dinheiro que não existe e onde as pessoas depositam a sua confiança – “hoje eu depositei mil reais e amanhã eu tenho mil e cinco reais, com uma taxa aí no meio – que é onde o banco ganha dinheiro e que alguém vai administrar bem isso tudo que a pessoa souou para conseguir e conquistar. O banco vai ajudar a pessoa a multiplicar aquilo que ela conquistou, seja mil reais ou dez milhões de reais; E não é mais um banco engessado, não é mais um banco de agência – física. O banco se comunica em vários canais online – você não precisa falar com um gerente físico, nem ir mais a uma caixa eletrônico para você ter dinheiro, basta ter um plástico que te permite acessar qualquer lugar do mundo, pagar suas contas e acessar suas finanças. Então eu vejo assim o banco saiu de uma caixa forte, um bang-bang mesmo, e passou para um mundo muito mais virtual. Ele é um fomentador de riqueza para qualquer país. É ele que financia o crédito, seja para um pequeno produtor quanto para uma empresa gigante, como a Petrobras, por exemplo. É ele que fomenta o desenvolvimento da sociedade – tudo vai passar por aqui. Não tem como não passar pelo banco. Então, para mim, a melhor definição é essa: ele é um fomentador de sonhos. Não é um gerador, não acredito nisso, mas que é um fomentador, em que o cara coloca o sonho dele ali e o banco ajuda aquele sonho a criar corpo e, depois, a pessoa vai lá e implementa o sonho dela.

P/1 – Quais foram os maiores aprendizados que você teve na sua carreira?

R – No banco ou em tudo?

P/1 – Você pode falar no banco ou em tudo.

R – A geral é que é importante manter as portas abertas. Eu saí do Pão de Açúcar e voltei pra lá; saí da Kraft [Foods] e fui convidado para voltar – só não voltei porque era em Curitiba; O mais importante é manter essas relações sempre confiáveis e bem estruturadas – sejam poucas, mas que sejam de qualidade. Aqui no banco: eu aprendi a colocar tudo isso que eu aprendi na vida no meu emprego atual. Hoje eu consigo entregar muito mais e com mais qualidade do que eu entregava no começo de carreira. Eu estou num momento pleno de carreira, com 34 anos e entregando produtos, ajudando a desenvolver lideranças dentro do banco, que tomam a decisão, com tudo que eu angariei ao longo de 15 anos. Acho que não tem um ponto específico e, sim, a Vicência com esse público mais Sênior do banco.

P/1 – E qual é o seu sonho hoje em dia?

R – Depende: qualquer campo ou profissional?

P/1 – Pode ser um profissional ou um mais amplo.

R – De vida agora é casar e ter filhos. Eu não sou casado e não tenho filhos. Tenho um agregado, mas não é filho. Eu adiei isso porque achava que precisava estar mais maduro, em todos os campos da vida para poder fazer isso. Nesse mundo difícil. Esse não é um mundo fácil de viver. O profissional é continuar no banco e ver esse banco alcançar tudo aquilo que ele planejou e num curto espaço de tempo ou no máximo em dois, três anos. Eu quero ver isso. Eu quero estar aqui. Posso estar como posso não estar aqui, mas eu quero ver. Eu quero enxergar essa capacidade de realização do banco.

P/1 – Houve alguma coisa que a gente não perguntou e que você gostaria de deixar registrado? Ou algo que você acha importante e que a gente não comentou?

R – Acho que a história do banco é construída pelas pessoas que estão aqui: as pessoas que foram do [Banco] Geral do Comércio, do Banespa... A história deste banco, especificamente, é constituída por estas pessoas, com culturas e momentos diferentes e que agora são um

banco só. Eu tenho expectativa que se registre o trabalho que esta sendo feito aqui – do que é esse Santander aqui no Brasil.

P/1 – E o que você acha dessa ideia do banco de resgatar a sua memória e construir a sua identidade por meio da história de vida e trajetória de seus colaboradores?

R – Acho sensacional. No Pão de Açúcar tem um museu lá, em que o Abílio fomentou a criação... E lá que você conhecia, desde a doceira, quando começou... O pai do Abílio, quando chegou no Brasil; Porque se chama Pão de Açúcar; A história das pessoas; Como é que a família dele cresceu; A sorte do pai dele ganhar na loteria e comprar a vendinha onde ele era funcionário; Como os funcionários do Pão de Açúcar ajudar a construir aquela história... Eu tiro o exemplo de lá – porque eu trabalhei por um tempo lá, e de como isso pode ser feito aqui. A história do banco é muito rica, tanto lá fora como no Brasil, mas eu acho que ela não é tão bem documentada. Eu não vejo isso claro para as pessoas. E isso, para mim, é geração de marca, do intangível, de valor para o cliente e para o funcionário. Para mim o projeto é parte integrante disso.

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

R – Me senti parte do banco de alguma forma. Pude contribuir trazendo a minha história e onde é que ela casa com o momento atual do banco – quanto aos valores, ao que o banco se propõe a entregar; a minha expectativa em estar aqui.

P/1 – Você gostou?

R – Sim, apesar do suador.

P/1 – Em nome da Vice Presidência de Marca, Marketing, Comunicação e Interatividade e também do Museu da Pessoa a gente agradece a sua participação aqui nesta entrevista.