

MUSEU DA PESSOA

História

A real alma do Banco do Brasil

História de: [Newton Ribeiro Machado](#)

Autor: [Érika](#)

Publicado em: 09/06/2021

Sinopse

Infância em Botucatu. Mudou para São Paulo. Iniciou Direito na USP e não terminou. Trabalhou em diversos setores no Banco do Brasil. Se tornou gerente cedo. Virou educador, tendo que viajar bastante para outros estados. Trabalhou no Japão. Formatou um projeto de atendimento ao público para Japão. Teve dificuldades com o curso devido aos idiomas. Conheceu sua esposa no trabalho. Teve uma filha. Se mudou para Brasília. Banco como espaço de realização profissional grande.

Tags

- [viagens](#)
- [experiências internacionais; USP; Direito; curso superior; universidade; faculdade.](#)

História completa

Projeto: Banco do Brasil - 200 anos de Brasil Realização: Instituto Museu da Pessoa Entrevista de: Newton Ribeiro Machado Neto Entrevistado por: Luiz Egypto e Nádia Lopes Data: São Paulo, 15 de outubro de 2008. Código: BB200_HV017 Transcrito por: Rosângela Maria Nunes Henriques Revisado por: Viviane Berkowitz Malaco P/1 – Boa tarde Newton, obrigado por ter aceito o nosso convite, eu queria que você iniciasse dizendo seu nome completo, o local e a data de seu nascimento? R – Meu nome é Newton Ribeiro Machado Neto, eu nasci em Fortaleza no Ceará no dia 10 de abril de 1959. P/1 – O nome do seu pai e da sua mãe? R – Meu pai é Francisco Nilber Ribeiro Machado e minha mãe é Maria José Leitão Machado. P/1 – E o que fazia o seu pai? R – Meu pai é funcionário aposentado do Banco do Brasil também, e minha mãe é diretora de escola aposentada. P/1 – Seu pai trabalhou sempre no Banco do Brasil? R – Sempre, ele chegou a trabalhar logo depois de formado em alguns empreendimentos de colonização lá na Margem de São Francisco, lá no Raso da Catarina, mas logo entrou no Banco do Brasil e ficou lá até se aposentar, trabalhou trinta e poucos anos no banco. P/1 – Você sabe quando ele entrou no Banco? R - Foi em 1954 se não me engano, não sei a data exata. P/1 – Você conheceu seus avós? R – Eu conheci meu avô, minha avó materna e minha avó paterna. O meu avô paterno que eu tenho o nome também era funcionário do Banco do Brasil, mas ele faleceu em 1943 quando meu pai era criança ainda, então não cheguei a conhecê-lo. P/1 – Você sabe o nome deles? R – Bom, o meu avô é Milton Ribeiro Machado e minha avó Beatriz Ferreira Machado do lado do meu pai, do lado da minha mãe é José Alípio Pereira Leitão e Maria Alice Pereira Leitão. P/1 – Você sabe ou os seus pais comentavam com você a origem dos seus avós? De onde eles vieram? R – Bom, do lado da minha mãe a história da família está registrada desde o ano mil cento e oitenta e poucos, começa lá na fundação de Portugal, um pouco antes inclusive, na época que Dom Afonso Henrique estava tentando tomar o que seria a cidade de Lisboa hoje, e de repente uma frota de cruzadas que estava indo de algum lugar ao norte da Europa para a Terra Santa, né? Tiveram que se abrigar no Tejo por conta de uma tempestade e acabaram entrando na luta ao lado dos portugueses, e depois da batalha alguns deles ganharam terras pra continuar em Portugal e um desses era meu ancestral que como veio na frota ficou conhecido como o fulano de tal da frota. Então essa é a origem da minha família do lado do meu avô materno. Do lado do meu pai é meio perdido assim nas sombras da história. O meu avô nasceu em Manaus, mas a gente nem sabe direito qual é o nome real dele, porque o nome que ele tem de Ribeiro Machado foi o nome da família que o adotou. Segundo consta o meu bisavô, era holandês tinha um seringal lá perto de Manaus e foi assassinado pelo sócio e não se teve mais notícia dele, nem dele e nem da minha bisavó. Aí os filhos foram criados por outra família e a partir daí a gente tem essa história, é um traço assim, um vestígio do passado que eu quero um dia tentar resgatar, né? Se for possível. P/1 – Certamente. É sedutor um orgulho nesse passado aí. Você tem irmãos? R – Tenho cinco irmãos, três irmãos homens e duas mulheres. P/1 – Vamos listá-los? R – Eu sou o mais velho, depois tem o Nelson e o Nivaldo, aí vem a Nádia, Nilma e Nilber que é o caçula. P/1 – Você nasceu em Fortaleza porque a sua família estava morando lá? R – A minha família toda é do Ceará, todos os dois lados da família, então eu e meus dois irmãos o segundo e o terceiro nascemos lá em Fortaleza, mas meu pai foi transferido aqui para o interior de São Paulo, para Botucatu, então nós viemos pra cá. Aí os outros nasceram em Botucatu já no interior. P/1 – Você não tem lembrança, portanto de Fortaleza? R – Tenho, eu me lembro de alguma coisa na verdade de Baturité que era a cidade que eu morava no interior do Ceará, eu me lembro da viagem de Fortaleza para São Paulo, lembro vagamente que eu sumi. Naquela época no avião você descia... O avião encostava, as pessoas desciam e passavam duas horas e tal e você voltava pro avião e a viagem continuava, eu lembro que eu sumi no aeroporto de Recife atrasei o vôo várias horas e o pessoal queria linchar a

gente, aquelas coisas. Mas eu tenho algumas lembranças dessa época de dois anos de idade, dois anos e pouco. P/1 – Mas de dois anos... Como era essa viagem? Que avião que era? R – Era um constellation provavelmente uma turbo hélice sem muita autonomia. P/1 – E você sumiu? R – É eu acho que me separei do pessoal, achei um cantinho sossegado no balcão de uma companhia aérea, fiquei lá esperando alguém me encontrar, mas nessa altura o desespero já aflorando, né? P – Tá bom. E Botucatu você se lembra da tua infância lá? Como é que era a cidade? R – Botucatu hoje é uma cidade média de interior, na época era um pouco menor, mas tinha umas características bem diferentes, era uma cidade que tinha sido muito importante na época do Império por conta do café e tudo mais, mas estava perdendo essa vocação e indo para o buraco. Nessa época, quando eu cheguei lá estava sendo criada a UNESP, a faculdade de Medicina que deu uma levantada na economia local, vitalizou novamente a cidade. E é até interessante talvez, aí ligando um pouco já com a questão do Japão, na mesma época que nós íamos do Ceará pra lá, estava sendo formada uma colônia de japoneses lá em Botucatu. Como meu pai era fiscal do Banco sempre tinha contato com agricultores e como talvez vir do Ceará ou vir do Japão era estrangeiro do mesmo jeito, lá em Botucatu, né? Então desde o início tem uma aproximação boa, assim, da gente com a colônia. P/1 – E como é que era a tua infância lá? O garoto brincava como? Como é que era a sua rua? R – Era bem assim, coisa de interior mesmo, a gente passava a maior parte do tempo na rua, tinha um terreno baldio do lado da minha casa e sempre eu... Um terreno de brincadeiras e tudo mais, eu estava até comentando com a minha filha recentemente, quer dizer, eu com sete anos de idade, eu ia à banca que ficava na rua principal da cidade que ficava a cinco, seis quarteirões de casa comprar jornal. Quer dizer, eu andava pra todo lado sem essas preocupações, essas paranóias todas que nós temos hoje, né? Com relação à violência e tudo mais, então, era uma infância muito tranquila. Eu gostava muito de brincar, mas também, eu toda vida gostava muito de ler, era mais introspectivo provavelmente do que de ficar muito tempo brincando, brincadeiras de turma e tudo mais. Mas foi uma infância bem curtida, bem aproveitada de interior, uma coisa que infelizmente hoje, a gente não vê mais por aí. P/1 – E a sua casa como é que era? Você é capaz de descrevê-la? R – Bom, nessa época... Desde o início, a gente morava numa casa alugada, então era uma casa antiga construída na década de 40, mas bastante espaçosa não tinha um quintal, mas tinha um terreno do lado que compensava bastante isso, né? Tinha um fogão a lenha coisa que eu nunca tinha visto no Ceará, mas que aí no primeiro inverno que a gente passou lá deu pra entender como era importante, como era gostoso. Numa rua bem tranquila, bem próxima da escola onde eu estudei à três quarteirões da escola, próximo à rua do comércio, era um lugar muito gostoso, até hoje eu tenho saudade dessa época, né? Depois disso mudamos pra outra casa, também alugada, até que finalmente meu pai construiu a casa que moramos hoje, uma casa gigantesca num terreno enorme com bastante quintal, jardim, planta, cachorro e tudo que tem direito. P/1 – Essas suas leituras, essa sua introspecção, o que você gostava de ler? Qual era o seu caminho nessa... R – Olha, desde o início foi muito variado não é... Acho que logo que eu era criança, provavelmente com uns sete anos, oito anos... Segundo minha mãe eu comecei a ler muito cedo, com quatro ou cinco anos de idade eu já lia alguma coisa. Mas por essa época eu ganhei o Tesouro da Juventude uma coleção que acho que vocês devem conhecer, ela é muito famosa é uma enciclopédia com assuntos mais variados possíveis. E daí, talvez, venha um pouco meu interesse em buscar coisas de forma bem generalistas, eu nunca tive, por exemplo, uma disciplina preferida, tinha algumas que eu não queria nem saber, provavelmente Matemática, Biologia, por exemplo, são coisas que eu não me dou muito bem. Mas eu gostava muito de conhecer coisas de outro país de História principalmente, História sempre foi uma área que me atraiu muito, talvez se eu pudesse voltar hoje no tempo eu faria História na faculdade e não Direito ou Administração como acabei fazendo. Então eu gostava de conhecer, eu viajava muito lendo, quer dizer eu ficava horas, entretido com o livro, às vezes, porque eu curtia realmente estar lá conhecendo outras cidades, outros locais, outras histórias de outros tempos, então era uma coisa que eu gostava muito de fazer. P/1 – Está certo. E a sua primeira escola? R – Bom, eu fiz o primário num grupo escolar, como chamava na época, era próximo de casa, era uma escola bem tradicional, um prédio antiquíssimo do Dubugras o arquiteto francês que morava no Brasil na época. P/1 – Como era o nome dele? R – Victor Dubugras, até hoje tem vários prédios famosos dele, aqui em São Paulo mesmo existem alguns. Mas foi uma educação bem tradicional na época, uma escola onde no intervalo passava uma corda no pátio e os meninos brincavam de um lado e as meninas brincavam de outro e coisas desse tipo. Mas foi pra mim uma base muito interessante, você tinha outro tipo de relação com o professor e com a própria escola em si, e tanto essa escola onde eu fiz o primário, como exatamente a vizinha que eu fiz o ginásio e depois o colegial eram tidas como as melhores escolas não só da região, mas talvez de todo o interior de São Paulo. Botucatu tem a fama de ser a cidade dos "Mozarts" que o termo quer dizer exatamente e também a cidade das boas escolas, era muito comum o pessoal do Mato Grosso, Goiás mandar os filhos pra estudarem em Botucatu. E na época, essa era a escola mais difícil, tinha vestibular pra entrar e tudo mais, eu acho que tive a boa sorte de pegar talvez os melhores anos da escola pública em São Paulo. P/1 – Vamos dar o nome das duas? R – Uma é o Grupo Escolar Cardoso de Almeida e a outra é Escola Estadual Cardoso de Almeida, o pessoal não tinha muita imaginação para batizar as escolas provavelmente ou então estavam com falta de personalidades célebres lá em Botucatu, mas as duas eram em homenagem a mesma pessoa, ao mesmo político. P/1 – E alguma professora que tivesse te marcado? Que você tenha lembrança forte? R – A Dona Deise que foi a primeira professora, talvez a que tenha marcado mais assim, eu lembro depois das outras, mas nenhuma tanto quanto ela, onde eu realmente aprendi a escrever, eu sabia ler, mas não sabia escrever, né? Eu não sei se isso é o normal não, mas pelo menos no meu caso acontecia. E depois a partir dali você tem várias experiências, várias professoras, algumas, por exemplo, famosos pelo rigor, pelo nível de exigência. Por outro lado, eu tive a minha própria mãe como professora em umas disciplinas que também te coloca numa situação bem difícil perante os colegas, você fica lá sendo mal visto, se for bem é criticado pelos colegas, se for mal é criticado pela professora. P/1 – Fica entre a cruz e a caldeirinha, né? R – Não tem ganho possível, né? P/1 – Está certo. E aí quando você já era um adolescente já na outra escola Cardoso de Almeida era um grupo... Tinha um grupo de amigos? Vocês costumavam sair? Qual era o tipo de lazer que vocês tinham em Botucatu? R – Bom, lá a gente basicamente convive com as mesmas pessoas, ou convivia na época com as mesmas pessoas desde o jardim da infância até a faculdade dependendo da situação, né? Então tinha um grupo bem coeso de colegas que passou junto por toda essa fase da infância e depois até chegar à adolescência foram separar realmente só na época da faculdade. Os interesses são basicamente os interesses comuns, eram de criança mesmo, jogar bola, brincar, correr, andar de bicicleta era uma coisa que certa época era muito interessante, aquelas gangues de bicicleta eram turmas enormes de meninos barbarizando pela cidade a fora, né? Às vezes eu me surpreendo até ter conseguido sobreviver a adolescência, era cada coisa que a gente fazia naquela época. Mas era bem aquela vida do interior, aquela coisa tranquila, relaxada sem grandes preocupações. Em termos de atividades sociais não havia muito, a gente tinha o clube, por exemplo, dois clubes na cidade um pra classe mais elevada e outra pra classe não tão elevada, então basicamente as opções não era muitas, né? E boa parte do tempo realmente, a atração que tinha lá a gente chamava de brincadeira dançante no sábado a noite e eventualmente um baile, tinha até um calendário dos bailes, eram quatro ou cinco no máximo ao longo do ano. E depois de certo tempo por causa da faculdade começaram os bailes de formatura, aí era uma festa porque era um período de 15 a 20 dias e você tinha sete ou oito bailes. Então era talvez o grande momento social da cidade. P/1 – E nesse momento do segundo grau como é que começou a se desenhar na sua cabeça a vocação... O caminho da universidade que você ia trilhar mais adiante? R – Não havia assim uma definição, pra mim pelo menos não era uma coisa que me preocupasse,

né? Eu tinha uma vaga intenção de algum dia fazer concurso para o Instituto Rio Branco ou talvez isso me direcionou um pouco pro Direito depois. Na verdade eu tinha mais aquelas áreas que eu não queria nem saber, por exemplo, Medicina, Veterinária e outras opções que existiam ali. Eu tinha algum interesse em Agronomia, talvez por influência do meu pai que era agrônomo, mas que acabei não enveredando muito pra essa área, também de certa forma biomédicas e biológicas não estavam no meu repertório de opções. Aí as opções seriam fora de Botucatu, por conta disso fui me direcionando pra fazer alguma coisa em São Paulo depois do final do segundo grau. P/1 – E aí como essa decisão apareceu? R – Bom, eu não sei até que ponto foi uma decisão que eu tomei, porque eu gostava provavelmente não, eu fui mais induzido pela circunstância, mas eu acabei vindo parar aqui em São Paulo pra fazer Direito na São Francisco aqui na USP, né? Até como não era a minha vocação, eu acabei que não me identificava muito com a faculdade em si. Engraçado que no primeiro ano você tinha algumas disciplinas mais básicas, por exemplo, Direito Romano que é uma coisa que eu adorava, Filosofia do Direito. Aí eu fui ver que talvez o que me atraísse mais fosse o aspecto da História e da Filosofia que estava presente nessas disciplinas do que o Direito em si, quando a coisa começou a ficar mais técnica eu fui perdendo o interesse. Até que no meio desse processo eu resolvi um dia fazer concurso pro Banco do Brasil, eu nem lembro exatamente por que eu fiz o concurso, né? Meu pai, por exemplo, não achava que eu deveria fazer o concurso, que eu deveria concentrar na faculdade e no máximo ter o Banco como um emprego por alguns anos e depois partir pra outra. Mas o fato é que eu acabei fazendo, nem me preocupei muito em estudar e passei no concurso, passei bem, ia ser chamado logo em seguida e quando eu percebi que eu ganhava como funcionário de execução do Banco, eu ganhava muito mais que os colegas da faculdade que eu via se formando, aí eu comecei a me desinteressar mais ainda e acabei abandonando o curso lá pelo quarto ou quinto ano, por aí, estava perto de me formar já. Mas realmente eu não me identificava muito com aquilo. P/1 – Deixa eu só demarcar aqui temporalmente aqui esse espaço, quando é que você veio pra São Paulo? Quando foi? R – Em 1961, desculpa 61 do Ceará para Botucatu, pra São Paulo foi em 1977. P/1 – Você chegou numa época quente na cidade, né? R – Era muito interessante também, né? Movimento estudantil pegando fogo, eu participava de passeata, corria da polícia, levava bomba de gás lacrimogêneo, 1977, 1978 teve muita coisa interessante acontecendo nessa área, né? Em 1978, teve a invasão da PUC acho que ali a repressão foi tão forte que o movimento deu uma esfriada, mas aí depois em 1979, já começou o movimento pela anistia, o pessoal retornando. Então foi um momento bem interessante sobre esse aspecto. P/1 – 1977 é o ano da carta aos brasileiros lá na... R – Isso do Goffredo da Silva Teles lá nas arcadas, no pátio lá na... P/1 – Quer dizer a tua formação lá em Botucatu contou bastante pra passar no vestibular tão difícil quanto o da São Francisco, né? R – Com certeza, porque eu nem cheguei a fazer cursinho, na verdade eu até estava inscrito, mas era mais um espaço para o convívio social do que de estudo basicamente. Mas a escola dava uma base muito boa, foi naquela época... Foi o primeiro ano da Fuvest quando eu fiz, então era um vestibular muito mais exigente, com questões discursivas se não me engano, era uma coisa nova perto do que era oferecido como vestibular anteriormente e mesmo assim eu consegui passar bem, né? P/1 – Você veio sozinho? R – Vim sozinho, vim morar numa república com outros colegas lá de Botucatu, alguns que eu conhecia e outros não, então eu morava na Liberdade, e também esse interesse pelo Japão já direcionou um pouco o meu interesse, né? Eu morava na Rua Tamandaré ali na Liberdade, depois no outro ano eu fui pra outra república, até que em 1979 meu pai comprou um apartamento aqui e eu finalmente me estabeleci num lugar fixo, né? P/1 – E essa mudança dessa cidade tão telúrica, tão agradável que você se divertia tanto para uma capital? Como é que foi o garoto... Quer dizer o jovem se adaptou a essa nova realidade? R – No início foi assim difícil, eu conhecia São Paulo, sempre vim aqui, mas era pra passear, agora era pra morar, pra estar aqui todos os dias, então chegava às sexta-feiras a tarde, acabava a aula e eu estava na rodoviária indo embora para Botucatu. Aí, a medida que o tempo foi passando as visitas a Botucatu foram ficando mais espaçadas até chegar ao ponto de... Se não fosse uma data especial, dia dos pais, dia das mães, eu nem iria lá, o engraçado é que hoje cada vez que eu tenho uma chance também vou lá, eu estou aqui em São Paulo há três meses e não passei um fim de semana em São Paulo ainda, quer dizer ou vou pra Brasília ou vou pra Botucatu, né? Parece que à medida que o tempo passa a cidade volta a ficar cada vez mais atraente, não sei se são as lembranças a idade, não sei o que é, mas... P/1 – Certamente essa decisão pelo concurso do Banco, tudo bem que foi uma decisão tomada meio, digamos sem pensar muito conforme você disse, mas de fato aconteceu e aí o que eu vou fazer? Passei no concurso do Banco? R – Bom, aí eu fui entrar naquele mundo que eu conhecia um pouco a partir da experiência do meu pai, né? Só que eu caí numa realidade completamente diferente, meu pai sempre trabalhou em agência e como ele era o fiscal que visitava as propriedades, ele não trabalhava na agência, ele tinha uma liberdade de agenda, de organizar o próprio trabalho, assim, absurda, fazia o que precisava ser feito, mas ia à agência só pra preparar relatório e coisa desse tipo. E eu no lugar disso fui parar ou tomar posse como eles falam, no Banco, uma coisa bem medieval, você tomar posse dá impressão que você vai arrancar o funcionário anterior e pegar o lugar dele, não é bem o caso, mas é o termo que o Banco usa, ainda é resquício de Dom João VI. Eu fui tomar posse lá no Centro de Processamento de Serviço de Comunicações, o CESEC, como era chamado na época lá no Verbo Divino lá no final de Santo Amaro. Era um lugar tão remoto que eu não tinha nem ideia de como chegar lá, eu nunca tinha ido para aquela região da cidade. A única coisa civilizada próxima disso era o Carrefour que tinha do lado, o resto era uma várzea que alagava todo verão, assim, um lugar muito insólito e o serviço mais insólito ainda, engraçado que naquela época era uma dependência enorme, trabalhavam lá em torno de 2000 mil pessoas, o Edgarzinho, por exemplo, é um desses, é contemporâneo trabalhou comigo lá, né? Mas o mais engraçado é que pelo processo do recrutamento do Banco eu diria que 90% dos aprovados que estavam tomando posse junto comigo lá eram egressos da USP, estavam estudando na USP, já se conheciam tinha outro nível de vivência, mas tinham que fazer o trabalho extremamente mecânico e desinteressante. Basicamente o que eu fazia era conferir relatório, então chegava lá o material para ser digitado, alguém digitava gerava um relatório e eu tinha que conferir se a pessoa digitou certo e o que estivesse errado encaminhar de novo pra ser gravado novamente para outro infeliz ter que conferir aquilo no dia seguinte. Era assim, extremamente rotineiro, desinteressante, eu sentia que meu QI baixava mais ou menos três ou quatro pontos por semana porque eu fazia esse tipo de trabalho lá. Agora, por outro lado, o convívio social era muito interessante, o Banco como estava num lugar muito remoto, o Banco tinha ônibus que levava a gente pro Anhangabaú, Cidade Universitária, São Judas e esses ônibus... A viagem no ônibus era uma festa, era muito gostoso estar lá. A porta do Banco era o lugar que você combinava a balada da noite, o que ia fazer no final de semana, era muito comum o pessoal estar de férias, saía assim sete ou oito juntos... A minha esposa, por exemplo, trabalhava no Banco e numa dessas viagens de grupo que a gente acabou se aproximando. Então era um ambiente socialmente muito interessante, mas eu sentia que se eu ficasse lá eu ia provavelmente me acomodar com a situação e não era uma coisa que me satisfazia, né? Então depois de dois anos eu fiz uma coisa que a maioria dos meus colegas da época não tiveram coragem de fazer ou disposição e pedi para ser transferido para uma agência. Então fui parar na agência centro de São Paulo, e a partir daí a minha carreira foi levando para outros caminhos e um dos motivos de eu ir pro centro é porque ficava mais perto da faculdade e me daria chance de continuar o curso, naquela altura eu já tinha deixado algumas dependências e tal. Mas acabei não conseguindo me mobilizar para retornar pra faculdade e como eu fui assumindo outras responsabilidades, subindo de cargo dentro do Banco acabei deixando aquele projeto e só fui retomar isso bem recentemente pra terminar de concluir um curso superior, né? P/1 – Vamos contar um pouquinho esse teu período na agência centro, você chegou lá para fazer exatamente o quê? R – Bom, eu lá

no CESEC eu cuidava da conferência dos títulos colocados em cobrança e por alguma sincronicidade ou coincidência da vida, eu fui parar na outra ponta lá do mesmo processo, quer dizer eu recebia os títulos que os clientes levavam pra colocar no Banco de cobrança. Então eu fiquei lá algum tempo, mas por minha sorte como eu falava inglês bem na época já, eu consegui uma vaga na carteira de câmbio. Então eu fui... Lá o meu primeiro cargo foi correspondente em língua estrangeira, então basicamente eu tinha que cuidar da correspondência entre o Banco do Brasil e os banqueiros no exterior ligados a carta de crédito, importação, exportação, ordem de pagamento. Era bem interessante porque as pessoas lá não tinham muita noção do inglês, sabiam basicamente alguns termos, mas eu lembro, por exemplo, que um dia o meu chefe entregou lá uma ordem de pagamento e me pediu para mandar uma carta pro banqueiro dizendo que a assinatura da esquerda não conferia com a cópia que o Banco do Brasil dispunha lá no arquivo. Aí peguei a máquina de escrever que é uma coisa arcaica hoje aquela máquina, escrevi uma carta com um texto que inventei na hora e tal e passei pro meu chefe conferir, né? Ele falou: “isso aqui está tudo errado” e eu pensando puxa achei que sabia alguma coisa de inglês, que eu tinha feito o negócio direitinho ele falou: “não, você está errado, de onde você tirou esse texto?” “Eu criei, inventei” ele falou: “não, você tem que escrever assim” aí puxou lá da gaveta dele um papel velho, amarelado com vários textos padrão para cada situação. Então tinha um texto era a assinatura da esquerda, outro texto diferente era a assinatura da direita, uns eram a validade, outros eram poderes de quem assinou. Então o pessoal basicamente repetia o mesmo modelo desde a época de Barão de Mauá e não tinha a facilidade de inovar ou criar alguma coisa nova, eu fui me meter a besta e fazer um texto da minha cabeça, já comecei vendo que a coisa não era bem por aí, né? Mas aí com o tempo eu fui ganhando até legitimidade lá dentro até porque eu era uma das poucas pessoas que conseguia ir lá e acalmar um estrangeiro que não conseguia receber o dinheiro dele porque tinha acontecido um problema e tal. Então com isso eu já fui conseguindo... Depois passei a ser caixa do câmbio, depois fiquei lá como comissionado algum tempo e foi uma experiência muito interessante, eu gostava muito de trabalhar nessa área porque não tinha rotina, era muito contrário do CESEC onde o máximo que mudava era o tipo de papel que você ia conferir, agora o processo era o mesmo, né? E lá não, cada dia era uma coisa mais insólita do que a outra. P/1 – Está certo. E nós estamos falando de um procedimento todo manual, praticamente manual, o que você tinha no máximo ali era um computador central e máquina de escrever elétrica, né? R – Não, computador nem existia na época, era tudo manual mesmo e máquina de escrever. O primeiro computador eu fui ver só em 1983, se não me engano, e era aquela coisa que a maioria das pessoas tinha medo de chegar perto, mas na época o Banco era muito diferente, né? Aqueles papéis com 18 vias que tinham que ser mandados pro Banco Central naquelas máquinas pesadíssimas que se colocasse a mão de alguém lá, provavelmente, o tipo da máquina cortaria o dedo de alguém de tão forte que precisava bater pra poder em 18 vias alguma coisa. Então era um trabalho bem diferente, hoje se você conta isso a minha filha, por exemplo, se encantou com uma máquina de escrever do meu pai em Botucatu um dia desses, porque era um negócio desse tamanho e juntava computador e impressora. Quer dizer, batia e já saía impresso ali, pra ela era uma coisa maravilhosa, porque o que ela conhece em três ou quatro módulos era só uma peça de metal grande. Então é uma situação muito diferente hoje, né? P/1 – E do câmbio como é que foi a sua trajetória em diante? R – Bom, como eu tinha ficado muito tempo no câmbio, eu fiz o concurso pra caixa que eles ofereciam na época, você tinha que fazer um concurso para poder concorrer ao cargo de caixa, aí, como eu era o último colocado, honrosamente o último colocado dos 43 que tinham sido aprovados, me ofereceram a possibilidade de ficar um tempo na tesouraria pra aprender a contar dinheiro. Então aí, eu voltei pro mesmo lugar que eu trabalhava antes que era o CESEC lá no Verbo Divino, mas em outra área, que era tesouraria e talvez a minha experiência mais doida em termos de Banco, né? Eu trabalhava o dia inteiro dentro de um cofre literalmente e lá com pessoas mais desajustadas socialmente que eu já conheci até hoje provavelmente, e eu estava naquele grupo, né? Pessoas que estavam lá há 15, 20, 30 anos trabalhando lá, contando dinheiro, basicamente era isso. E o interessante é, como a gente consegue sublimar essa experiência, por exemplo, eu tinha que contar 3000 cédulas, e três milheiros dá uma pilha mais ou menos dessa altura, por hora, só que com um pouco de jeito você conta aquilo lá em 20 minutos e tem todo o tempo até a próxima hora cheia para fazer o que quisesse, né? Então alguns iam ler, outros iam ao banheiro beber cachaça, outros iam jogar truco, como no meu caso, então a gente jogava truco em cima de uma pilha de dinheiro usando outros maços de dinheiro pra contar os pontos, os tentos. Quer dizer, ali provavelmente tinha mais dinheiro do que eu e toda a minha família das próximas três gerações iam ganhar e a gente usava aquilo como se fosse papel simplesmente, né? Mas como eu ia ficar lá só algum tempo, era muito divertido até, eu consegui tirar dessa experiência o mais divertido, apesar de que às vezes passava o dia inteiro sem ver a luz do sol, saía à noite e descobria que tinha chovido e dentro do cofre você não tinha nem percebido isso. Mas fiquei um tempo, depois voltei lá pra trabalhar como caixa e como eu tinha sido do câmbio, eu acabei indo parar no caixa do câmbio, coisas que as pessoas não queriam ser, porque morriam de medo de pegar uma nota de dólar falsa. Mas aí pela minha experiência até de ter contado dinheiro durante quatro ou cinco meses, então eu já tinha desenvolvido um talento de ver as notas falsas a distância, né? Está certo que algumas são tão escandalosas que o George Washington estava piscando pra você assim de tão ruim que era, mas acabava sendo um trabalho muito interessante, porque você sempre estava lidando com pessoas que normalmente estão de alto astral. Estão indo viajar para algum lugar cheio de sonhos, de desejos, de esperança, então são pessoas muito diferentes do cliente do pagamento que só reclama que o dinheiro não veio, que o Banco sumiu com o dinheiro dele e aquela coisa toda. Então eu fiquei lá dois anos mais ou menos nessa área e fizeram um processo interno de ascensão profissional onde as pessoas votavam em quem achavam que devia ser nomeados e por algum critério desse processo se você recebesse um voto fora da sua área de origem, esse voto valia mais. Como eu estava no câmbio, mas não era do câmbio e as pessoas votaram em mim lá no câmbio, eu ganhei uma pontuação boa e fui nomeado com oito anos a pegar um cargo efetivo de assistente de gerência, se falar isso hoje em dia é um absurdo, né? Alguém pegar o primeiro cargo efetivo com oito anos, mas na época as pessoas vinham me cumprimentar, porque eu era muito jovem para estar naquela posição e tal. E a partir daí eu comecei a enveredar por outras áreas, na área de organização e métodos, sistemas, e como eu era educador corporativo desde essa época, eu tinha começado a dar aulas dentro do próprio Banco, eu consegui um cargo nessa área e logo depois eu consegui ir para outro departamento na área de análise de sistemas, aí dava acho que três anos... Aí por azar a área de sistema chegava de novo no prédio do dinheiro, então foi a terceira vez que voltei pra lá parecia uma maldição, né? Mas lá como eu era também educador, eu ficava muito tempo viajando, teve um ano, por exemplo, que eu fiquei oito meses fora de São Paulo e só quatro meses aqui, o pessoal lá tem até uma piada, porque o pessoal que trabalha nesse sistema normalmente fica muito tempo fora, aí uma mulher contando pra outra que o marido ficava 11 meses viajando e só um mês em casa, né? Aí o outro comenta: “nossa, mas como é que você aguenta isso?” “é que esse um mês passa tão depressa” e eu já estava quase me sentindo nessa situação já. Mas aí um dia disseram: “você vai ter que decidir: ou você continua dando aula e saindo pra viajar ou você fica trabalhando aqui” aí me convidaram pra ir pra Brasília, exatamente no departamento de formação do pessoal, o DESED, e acabei indo pra lá e fui parar em Brasília em 1993 e depois disso fiquei por lá de vez. Tirando um intervalo que eu tive de volta a São Paulo por dois anos, minha vida em Brasília mudou de 1993 pra cá, né? P/1 – Eu queria retomar um pouquinho como é que começou esse processo de educador? Foi um convite? Foi uma vontade sua? Como aconteceu? R – Foi um processo seletivo, um concurso que foi aberto na época quando eu fiz o curso de caixa foi o primeiro contato que eu tive com o DESED, é a universidade corporativa do banco hoje... P/1 – E o que quer dizer DESED? R –

Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal, esse nome já mudou, mas ficou na cultura, então o inconsciente coletivo do Banco até hoje, as pessoas se referem como DESED, mesmo ele tendo já sumido há mais de dez anos, mas eu gostei muito do ambiente de sala de aula, eu via aqueles educadores da época, aquele pessoal que parecia que conhecia tudo que existia dentro do Banco, todos os assuntos pessoas legais bem abertas a conversar e tal. Então eu pensei: “eu gostaria de ser um cara desses um dia” e logo depois eles abriram um concurso para várias áreas, aí eu olhei lá entre as possibilidades e havia uma que me interessava que era exatamente organização e métodos, apesar de eu nunca ter sido nem organizado e nem metódico, mas a disciplina em si me atraiu bastante, né? Estudei, comprei uns livros e estudei, passei no concurso e logo depois fui fazer o curso lá em Brasília numa experiência assim, transformadora, o processo de formação de educadores do Banco era muito sólido, muito consistente na época e comecei a atuar. Talvez esse tenha sido o melhor passo que eu dei dentro do banco até hoje me abriu muitas portas coisa que eu nem imaginava na época, mas, por exemplo, pelo fato de ser educador eu consegui ir pra área de OIM [Organização Internacional para as Migrações] e na área de OIM eu consegui ir pra área de sistemas. Como eu estava na área de sistemas e era educador fui convidado pra ir pra Brasília para desenvolver os cursos da área sistêmica, acabei ficando por lá e assim por diante, né? Parece que isso aí foi o pontapé inicial para várias coisas que aconteceram na minha carreira só pela decisão de ter algum dia querido me tornar educador dentro do Banco. P/1 – Certo. E como é que foram esses primeiros programas que você concebeu lá pra área de OIM em Brasília? R – Olha foram.. O primeiro processo que eu peguei lá foi exatamente a formação de analistas, o Banco estava ampliando o quadro de analistas de sistemas, então eu caí exatamente nessa área como eu já tinha experiência antes, né? Então eu montei o curso de Cobol [Linguagem Comum Orientada para os Negócios], introdução e processamento de dados, o próprio curso de organização e métodos, cursos de modelo organizacional, fiz uns cinco ou seis cursos todos ligados a essa área. Foi muito interessante pra mim porque cada curso era um novo grupo com pessoas de lugares mais diferentes do país e você ficava três semanas junto com as pessoas montando o curso e depois mais duas ou três semanas formando os educadores. Então, até hoje eu sou uma pessoa talvez muito conhecida no Banco por conta desse período, quer dizer, pessoas que eu nem lembro que são... Eu cheguei a ficar lá cinco semanas e cada semana era uma turma diferente, então você tem contato com 100, 200 pessoas aquele período e pra você uma pessoa em particular não te marca tanto, mas todos são marcados por você. Então volta e meia eu encontro com alguém que me cumprimenta muito efusivamente e eu nem me lembro de onde eu conheço aquela pessoa, lembro vagamente que já estive com ela em algum lugar. Mas é uma experiência muito gratificante, é você fazer uma diferença na vida das pessoas e a atuação como educador te propicia bastante isso. P/1 – Você ficava mais centrado em Brasília ou também saía pra fora? R – Eu saía muito, eu viajava bastante, porque o DESED na época tinha em 20 cidades se não me engano, então a gente viajava muito para atuar nesses locais, né? Alguns não queriam ir pra esses locais, então você acabava indo parar, às vezes, em Campo Grande, Goiás, Goiânia ou em cidades que não eram lá tão atraentes. Mas às vezes de repente ia lá pra Salvador, pra Fortaleza, então acabava sendo uma coisa bem interessante e cada lugar é um lugar diferente, outra cultura, outro tipo de demanda das pessoas, né? P/1 – E o trabalho também é um trabalho sedutor, né? É um trabalho de criar o conhecimento, não de transmitir, mas de criar conhecimento junto com as pessoas, né? R – A abordagem didática do Banco, a abordagem pedagógica do Banco é bastante construtivista, então você não chega lá no papel de alguém que vai passar o conhecimento para alguém, você vai propiciar às pessoas uma experiência educativa, né? Jogar desafios de forma que eles construam o conhecimento junto com você. Então é uma abordagem interessante e principalmente porque cada grupo é um grupo assim, tem, por exemplo, algumas situações que numa determinada turma aquele recurso funciona muito bem e na outra não, aí você tem que se virar para encontrar a outra forma de mobilizar as pessoas e tal. Então, isso exige bastante da gente e mais, é, por outro lado, muito gratificante. P/1 – Tem uma experiência assim dessa fase da sua carreira que tivesse ficado marcado muito fortemente na sua memória? Nessa fase de educador? Assim do contato com as pessoas? R – Eu fico muito gratificado, ainda hoje é de encontrar com alguém que vai me contar de decisões que tomou, por exemplo, num curso lá atrás, o quanto alguma coisa que eu falei abriu os olhos daquela pessoa para uma nova possibilidade, nova realidade ou... Não aconteceu comigo, mas aconteceu com um colega, que no meio do curso um participante chegou e falou: “olha aquilo que você falou me mobilizou tanto que eu tomei uma decisão, quando eu voltar pra agência eu vou pedir demissão do banco e vou plantar verdura não sei onde” quer dizer, ninguém nunca falou nada tão drástico comigo, mas as pessoas falavam: “olha a partir daquilo que você falou, eu me interessei em trabalhar na direção geral do Banco comecei a me preparar e agora estou aqui.” Isso já aconteceu comigo, eu encontrei alguém lá em Brasília que falou exatamente isso e agora a experiência de você ver, por exemplo, as diferenças regionais, né? O povo aqui de São Paulo costuma ser bastante frio, bastante profissional, bastante questionador, então você chega e propõe “vamos fazer um trabalho agora para discutir esse texto e vamos tentar fazer uma articulação disso com o conteúdo que a gente vê no trabalho de tal processo do Banco.” Lá no nordeste, por exemplo, o pessoal já está juntando as mesas, sentando dividindo os grupos e vão fundo, né? Aqui o cara fica te olhando “mas, por que eu vou fazer isso? Por que eu tenho que dizer, não é melhor a gente fazer tal coisa? Isso aqui a gente tem que olhar tal aspecto e não esse que você está propondo.” Quer dizer então é um pessoal mais crítico e exige muito mais da gente também, né? Então esse tipo de diferença, eu acho que talvez diferenças regionais e a maneira da gente ter que se adequar e lidar com elas, talvez o grande desafio, o grande charme é mesmo da atuação do educador. P/1 – Certo. Quer dizer, na verdade, é uma posição crítica dentro de todo o processo de desenvolvimento do Banco, quer dizer, essa produção constante de conhecimento animado exatamente por pessoas que são capazes de fazer com que esse conhecimento se construa no coletivo, né? R – Esse talvez tenha sido um dos grandes referenciais que o Banco do Brasil soube implementar no passado e que hoje garante o fato da gente estar sempre recriando o conhecimento que já dispõe e não reinventando a roda, né? Então uma experiência que deu certo, por exemplo, em Salvador você reaplicar isso em outras cidades a partir da rede de educadores, a partir da universidade de cooperativa. Então esse seja talvez o grande diferencial do Banco em termos de geração de conhecimentos seja esse. P/1 – Está certo. Bom, uma pergunta óbvia, qual é a importância de um processo desse tipo dentro de uma instituição bancária do porte do Banco do Brasil? R – O caso de um Banco particularmente hoje em dia, um Banco é uma empresa que trabalha com o conhecimento, nós falamos hoje em dia, mas é desde a idade média, né? Quer dizer, quando o primeiro judeu e italiano chegou e montou uma banquinha na feira do Bolonha e começou a trocar moedas o que ele tinha ali basicamente era o conhecimento de quem tinha dinheiro e não precisava e de quem não tinha dinheiro e precisava, quer dizer não há... A base do conhecimento está presente na atividade bancária desde o início dos tempos, né? Hoje, cada vez mais a coisa se especializa e o conhecimento que é necessário hoje numa empresa bancária é cada vez mais intenso e mais fluido, o que você sabia sobre fuso de vencimento há dois anos, hoje, não vale mais nada. Quer dizer então, essa necessidade de encontrar fórmulas de você capturar, recriar e disponibilizar conhecimento é hoje, o que diferencia uma empresa, um Banco bem sucedido e um Banco não tão bem sucedido. O Banco do Brasil então com a grande rotatividade do pessoal que está sendo... Que tem existido nos últimos tempos tem sido desafiado todo dia pra encontrar fórmulas de fazer isso mais rápido. Então é assim, muitas vezes a gente não consegue manter aquele padrão do treinamento em sala de aula, da relação do educador com o participante, por conta dessa necessidade de colocar a informação mais rápida na mão da pessoa que vai tomar a decisão ali, que vai precisar daquele conhecimento. Então hoje em dia, a atividade de formação, de educação é importantíssima no

Banco, nós não temos universidades que preparem bancários, as pessoas entram no Banco do Brasil com as formações mais variadas possíveis, mas é aqui dentro que a gente vai efetivamente encontrar ou capacitar as pessoas para o trabalho que elas têm que fazer, né? Só que eu sinto o que nós temos perdido ultimamente é a capacidade de fazer isso aí de uma forma mais clara, mais calma, mais humana até, hoje as coisas se tornaram muito mais massificada, é treinamento via internet, treinamento online, quando antigamente... Só pra você ter uma ideia eu fui encerrar um curso que o Banco tinha contratado, acho que era um curso novo em Curitiba. Aí a gente chega lá fala um pouco de como foi a importância do curso pra gente e aí perguntei ao pessoal: “é aí? O que vocês acharam desse curso?” Aí vinham aquelas respostas padrão “gostei, foi muito bom rolou a maior energia e tal” e aí um participante falou: “eu gostei muito do curso, mas o que eu mais gostei foi do intervalo” aí eu fiquei pensando cá entre mim, né? Se eu levava a sério o que o cara estava falando, se ele estava brincando, mas aí depois conversando com ele eu fui entender. No curso em si passava um determinado conteúdo fechado, mas onde ele aprendeu mesmo, o pulo do gato, o que funciona e o que não funciona naquele produto novo que o Banco está querendo lançar, como eu tenho que abordar o cliente e tudo mais, ele não aprendeu na sala de aula só, ele aprendeu no cafezinho conversando com um colega da agência que já tinha vendido aquele produto antes e não deu certo, ou então o cara que fez uma coisa diferente que não está no manual, mas que funcionou legal. Então esse conhecimento é tácito, como a gente chama, é diferente do conhecimento explícito que é aquilo que está formalizado, está no manual e tudo mais, esse é o grande desafio nosso, é como tornar explícito o conhecimento tácito que está na cabeça das pessoas e que tudo agora está mudando, tudo é criado e recriado. Então isso pra nós, eu acho que é o grande diferencial é uma coisa que o educador faz muito intuitivamente e que percebe “não, esse é o momento de contar uma piada, não é esse é o momento de jogar um exemplo mais concreto ou esse é o momento de dar um cafezinho pra abaixar os ânimos da galera.” Quer dizer essa coisa, que o educador faz de maneira muito mais natural, mas online a gente perde um pouco quando vai pro treinamento à distância via Web e outras formas, né? Então é uma decorrência dos tempos, mas a gente poderia sempre tentar buscar um equilíbrio dessas duas vertentes, acho que aí realmente a gente teria uma capacitação, uma educação mais a altura da demanda. P/1 – Não é de todo complicado imaginar um mix entre essa formação, essa educação um pouco mais massificada online e tudo mais, com o presencial, com o calor humano, com um contato entre o educador e os seus pupilos, não é verdade? R – A gente tem encontrado algumas soluções, por exemplo, a tutoria é uma forma de você ter mesmo a distância a presença de uma pessoa que vai orientar individualmente cada um dos alunos, responder às dúvidas, dar encaminhamento para alguma questão que ele apresenta. Outra forma, é a mentoria que seria, dentro do ambiente de trabalho você ter alguém que possa ser referência para os demais aí, quer dizer, essa é outra coisa que o Banco do Brasil sempre fez bem de uma maneira muito espontânea, né? O mais experiente ensinando o mais novo, então essas são formas que a gente encontra de poder fazer não a situação ideal, mas alguma coisa bem próxima dessa interatividade, desse carinho mesmo que tem que existir dentro da relação de aprendizagem. P/1 – Afinal de contas, são pessoas que estão trabalhando juntas e de algum modo tem que se relacionar, né? R – E que vão construir o conhecimento de forma coletiva, não é um pólo emissor e um pólo receptor, bem Paulo Freire que é a base nossa, mas os homens aprendem em comunhão ninguém ensina ninguém, todos aprendem juntos de certa forma. P/1 – O Banco entende isso? Quer dizer, institucionalmente entende isso? R – Entende. Acho que isso já está no DNA do Banco de certa forma, depois de 40 e poucos anos de educação corporativa conseguiu já passar para essa concepção, esse entendimento pra todo mundo. P/1 – Consolidar essa cultura. R – Sempre tem a pressão do método do dia a dia, a correria que acaba atropelando um pouco isso, mas hoje tem toda uma geração que foi criada já com essa concepção, então isso facilita bastante, já um processo educativo nos vários níveis. P/1 – Com toda essa sua experiência no câmbio, com seu domínio de línguas, mas havia ou houve em algum momento um convite para o exterior? O seu primeiro contato com a atividade do Banco do Brasil no exterior como é que foi? R – Bom, eu tentei algumas vezes participar do processo seletivo pro exterior, mas nunca consegui ou pela questão da educação do perfil, ou pelo fato de eu ser da área de recursos humanos e se buscar lá um perfil de alguém da área comercial. Quer dizer, da mesma forma que eu tinha rejeição às Biomédicas na adolescência, eu nunca gostei muito do dia a dia da agência do Banco, eu sempre fui muito mais as áreas internas na área de recursos humanos, na área de sistema e isso por um lado me dava uma gratificação pessoal muito maior, mas por outro lado fechava algumas possibilidades. Quer dizer, hoje para ir pro exterior você busca, recruta entre gestores de agências que tem negócio internacional lá na sua área. Mas eu tive a possibilidade de estar presente em algumas agências no exterior principalmente no Japão, especificamente, então isso pra mim eu considero gratificante por ter tido essa responsabilidade. P/1 – Como é que começou isso? O que você foi fazer no Japão? R – Bom, eu trabalhava na área de gestão de pessoas do Banco, na área de movimento e programa de treinamento e isso foi em 1999. Só pra voltar um pouco atrás assim, a legislação japonesa até 1989 proibia o trabalho de estrangeiros lá tirando algumas situações muito pontuais e em 1989 foi aprovada uma legislação nova que permitia que descendente de japoneses até a terceira geração pudessem ter o visto de permissão de trabalho de longa permanência. Então isso que começou a partir de 1989 o movimento de kassegui, aí, isso coincidiu com uma crise na economia brasileira lá na época do Sarney e Collor e tudo mais. Então muitos japoneses, nissei aqui do Brasil foram para o Japão trabalhar. O Banco do Brasil estava lá no Japão desde 1971 se não me engano, mas sempre com uma presença muito pequena lá, era mais um pólo de apoio aos negócios japoneses no Brasil e brasileira no Japão do que uma operação de varejo. Mas de repente, começa a aumentar o número de brasileiros no Japão e demandando produtos típicos de varejo, por exemplo, depositar o dinheiro que eles ganhavam das fábricas e mandar esse dinheiro pras famílias no interior de São Paulo e no Paraná. Então isso fez com que o Banco do Brasil lá tivesse que crescer muito de repente, aí, era um mercado sedutor que a concorrência não demorou a aparecer, já existia o Banco América do Sul na época, ele já tinha uma presença bem forte na comunidade japonesa, né? Na comunidade nipo-brasileira e, além disso, o Banespa se estabeleceu lá no Japão e começou também a competir e alguns outros bancos brasileiros, o Itaú e o Bradesco se associaram com bancos japoneses para ocupar também esse espaço. E o Banco do Brasil lá sentiu que a necessidade dele, já que eles eram bastante limitados em termos de canais de atendimento que tinha que se diferenciar em alguma coisa, e essa alguma coisa seria o atendimento ao brasileiro, dar um atendimento mais personalizado, mais próximo daquilo que o Banco do Brasil faz aqui dentro, né? E com isso, tentar se diferenciar do concorrente japonês que tinha lá uma rede maior de agências que tinha terminais de autoatendimento que o Banco na época não dispunha. Agora, como fazer isso? O Banco do Brasil lá na época tinha em torno de 120, 130 funcionários, só que, boa parte deles eram de kassegui também e cerca de 20% da agência são japoneses que falam português de maior e menor grau. É engraçadíssimo lá, porque a secretária do gerente, por exemplo, tinha estudado português em Coimbra, então falava com um sotaque meio japonês e meio lusitano e ficava uma coisa muito... P/1 – Desculpe, nós estamos nesse momento que tinha uma agência, apenas uma agência em Tóquio é isso? R – Não, na verdade na época já tinha sido criada a agência de Hamamatsu e Nagoya, eram três agências no Japão. P/1 – Hamamatsu? Com H? R – É com H. Então essas agências tinham assim mil problemas de atendimento, o pessoal reclamava dos funcionários, então o pessoal lá pediu apoio a gente pra formatar um programa de treinamento em atendimento ao público para os funcionários do Japão e foi aí que eu fui parar lá. Quer dizer, como eu cuidava do desenvolvimento de programas, eu tinha criado recentemente e participado de um programa chamado Campeões de Atendimento montado para os funcionários do Brasil. Então a ideia que ocorreu no momento foi justamente

formatar o programa para atender o pessoal do Japão, aí fiz uma proposta, foi aprovada e em janeiro de 2000 e eu fui pro Japão com essa incumbência de treinar todo mundo das agências, 120 funcionários nos vários módulos do programa Campeões de Atendimento. Eu nunca trabalhei tanto na minha vida, porque eu dava aula para uma turma de manhã outra turma a tarde e uma terceira turma a noite, e nos finais de semana eu ia pra Hamamatsu pra treinar o pessoal de Hamamatsu no sábado e Nagoya no domingo isso durante um mês mais ou menos. Então eu não sabia mais nem que dia da semana era, tinha que ter alguém do meu lado e falar: “agora você vai pra lá, agora você vai pra cá.” P/1 – Qual era o conceito desse programa? Desse programa Campeões de Atendimento? O que pretendiam? Como você customizou isso para os funcionários no Japão? R – Bom, o Banco teve na época certo distanciamento do público, eu me lembro de um gerente da agência centro que uma vez juntou os funcionários lá e anunciou de forma bem solene: “não é o Banco que precisa do cliente é o cliente que precisa do banco” qualquer pessoa que fale um negócio desses hoje está morto, porque qualquer empresa sem cliente vai pro buraco não sobrevive, né? Mas só pra ter uma ideia de como era a mentalidade do Banco de 15 ou 20 anos atrás. Essa concepção estava ainda muito entranhada no Banco do Brasil aqui no Brasil e o programa Campeões de Atendimento era uma tentativa nossa de mudar esse foco. Então ele falava de ferramenta e marketing, por exemplo, de como eu enxergo o cliente, como é o segmento do meu cliente as diferentes formas da abordagem, como perceber a necessidade, era um curso muito básico de marketing. Mas também tinha assim outros módulos voltados pro atendimento telefônico, coisas básicas do tipo criar um script padrão, não deixar que numa agência alguém atenda: “Banco do Brasil, boa tarde em que posso ajudá-la?” E o outro é dizendo: “alô” quer dizer essas diferenças eram muito comuns aqui no Banco, né? Então era um programa bem interessante que foi dado como... A gente chama de varredura. É um treinamento que passe por todo mundo indistintamente, todo mundo participou daquele curso num período de um ou dois anos, e lá no Japão a ideia foi adaptá-lo para aquilo lá, pra mesma realidade. Aí que foi o meu trabalho maior, quer dizer muita coisa é feita presumindo a cultura do Banco do Brasil que existe desde 1808, então muita coisa que a gente tem aqui por batido o pessoal lá não tem a menor ideia do que seja, né? P/1 – Por exemplo? R – As siglas, a gente adora siglas, somos fanáticos por siglas qualquer coisa a gente consegue reduzir a cinco letras, agora eu chego lá e falo: “ADNIC” eles nem têm ideia do que seja isso, pra quem está aqui no banco ADNIC fazia sentido, era a área de diretoria de câmbio, por exemplo. Então o DESED, mesmo pra nós o DESED é tão natural, todo mundo sabe do que se trata, mas lá eles não eram funcionários do Banco como nós aqui. São dekasseguis que foram contratados por alguma experiência com o banco, alguns até já tinham sido funcionários do Banco no Brasil, do Banespa, do Itaú muitas vezes, mas não tinham essa cultura comum que alicerça o Banco do Brasil ainda hoje aqui no Brasil. Então, eu tive que mais ou menos substituir todas essas referências que eram muito peculiares a nossa cultura por referências que fizessem sentido, exemplos neutros que desse alguma tipo de ligação com a realidade deles lá, né? E outra coisa, a gente aqui adora usar nos cursos atividades em grupo, então eu coloco lá no script “vamos dividir a turma em cinco grupos e cada grupo vai escolher um relator e esse relator vai apresentar o trabalho do grupo para os demais.” Já o dekassegui, o japonês de um modo geral é muito tímido se você coloca uma atividade que exponha a pessoa individualmente a tendência é ela se retrair. Então eu tive um trabalho muito grande para criar atividades que fossem o máximo possível atividades coletivas e não que expusessem uma pessoa em particular, né? A questão da padronização, o exemplo de cada um atender o telefone da mesma forma e fazia com ele se colocasse no lugar do cliente sendo que muitos não tinham passado por aquela experiência ainda. Uma coisa muito comum lá, era que o dekassegui ia lá pro Japão sem muitas vezes ter tido conta no Banco aqui no Brasil em lugar nenhum, a gente tinha um contato muito grande com pessoas que vieram da zona rural de São Paulo e Paraná que nunca foram bancarizados, que é um termo que a gente usa. Então essas pessoas lá tinham muita dificuldade de se relacionar com o Banco se o funcionário do Banco não entendesse essa situação, dificilmente se estabeleceriam um diálogo interessante ou pelo menos produtivo com a pessoa. Então foram alguns pontos que eu tive que adaptar, conteúdos novos, outros que eu tive que suprimir para poder adaptar o curso pra realidade lá do Japão. P/1 – Como é que você conseguiu conceber tudo isso sem nunca ter ido ao Japão? Você não conhecia aquela realidade lá? R – Eu fui escolhido exatamente porque já conhecia alguma coisa, a essa altura eu já tinha ido três vezes ao Japão. P/1 – A troco de quê? R – Passear. Eu acho que poderia abrir outro parêntese, desde criança lá em Botucatu eu sempre tive uma ligação muito forte, um interesse muito grande pelo Japão, pela cultura japonesa, desde os sete anos de idade eu sempre fiz Judô, por exemplo, eu não me lembro quando foi que aprendi a comer com hashi, provavelmente quando eu era criança ainda. E foi uma coisa natural assim, pra mim me aproximar da cultura japonesa vindo aqui pra São Paulo me aprofundi mais com esse contato e lá na época eu já tinha ido... O primeiro lugar que eu fui ao exterior tirando o Paraguai que não conta, foi lá pro Japão. Então fiquei eu e a minha esposa, namorada na época, então ficamos uns 40 dias lá no Japão rodando de ponta a ponta, em 1989 eu retornei lá, em 1994 eu fui mais uma vez... P/1 – De férias? R – Basicamente férias e então eu conhecia bastante o Japão e até por conta da minha esposa que é Nissei eu conhecia o que acontece com o dekassegui, os meus cunhados estavam no Japão na época. Então, eu conhecia até de primeira mão o que é a vida do dekassegui, então, ficou sendo meio como uma escolha natural para formatar o curso e... P/1 – Agora faz sentido, agora esse contexto se fecha, né? Claro, porque aí... Bom, vamos falar da sua esposa mais adiante, mas enfim o próprio Banco já sabia dessa tua proximidade com a cultura japonesa, né? Então pra você foi, digamos, até natural conceber um curso aplicável lá, né? Bom, tudo bem, você concebeu, chegou lá com toda essa realidade diferente, mas o que mais te impressionou, assim, nesse tipo de ação? R – Bom, o mais interessante, por mais que ir pro Japão não fosse pra mim uma novidade, mas o fato de ir para o contexto de uma empresa mesmo sendo o Banco do Brasil isso foi um certo choque, né? Eu me lembro do primeiro dia de trabalho, eu cheguei lá pus um terno, eu até estava vendo as fotos agora, estava muito frio, eu estava com uma capa londrina, aquela coisa bem, assim, estilo executivo mesmo. Aí cheguei lá no prédio onde está o Banco do Brasil, apertei o botão do elevador e chegando lá uma japonesa com um “taierzinho”, estava arrumadinha provavelmente funcionária de alguma empresa naquele prédio. Aí o elevador chegou abriu a porta e eu latino, cavalheiro e tal fiquei esperando que ela entrasse e ela japonesa ficou esperando que o homem entrasse primeiro e o elevador foi embora fechou as portas e deixou os dois com cara de tacho ali sem saber o que fazer. Então, assim já no primeiro momento foi um certo choque pra mim “estou num mundo diferente” porque uma coisa é você estar lá como turista outra foi estar lá num apartamento tendo que pegar o metrô todo dia pro trabalho, aquele horário de rush que fica um pessoal na plataforma empurrando a turma pra poder fechar as portas do trem. Então, foi muito interessante nesse aspecto, mas foi uma experiência que eu não tinha ainda de trabalhar no Japão, não só de passear. Agora, por outro lado, eu tinha uma imagem que o funcionário do Banco lá fosse essa coisa monolítica e homogênea que a gente tem aqui no Brasil, só que lá, a agência de cento e poucas pessoas uns 15 ou 20% eram japoneses nativos, dos outros 80%, 70% deles eram dekasseguis brasileiros, nissei que estavam trabalhando lá e um segmento interessante 10% eram de dekasseguis argentinos e peruanos. A coisa mais engraçada é ver um cara que pra todos os efeitos é um japonês, mas que falava com um portunhol, né? Tipo: “La garantía soy yo” essa coisa toda, porque o Banco do Brasil herdou a comunidade peruana lá do Japão, os dekasseguis peruanos. P/1 – Por quê? R – Os dekasseguis peruanos todos os dias para evitar a despesa de envio de dinheiro, eles tinham uma caixa geral de depósito ou coisa parecida, eles juntavam o dinheiro de todo mundo e mandavam uma ordem de pagamento só e alguém no Peru destrinchava isso e entregava para as pessoas, só que um dia o dinheiro não apareceu, sumiu no meio do caminho, o Banco quebrou, o Banco no Japão

quebrou e os dekasseguis foram para o latino mais próximo, no caso o Banco do Brasil. Só que eles não confiam em quem fala português só confiam em quem fala espanhol, por isso o Banco então teve que contratar os peruanos e os argentinos para poder fazer essa interface com os dekasseguis que não são brasileiros. Então, em resumo era uma Torre de Babel aquilo lá, além disso, tinham algumas coreanas que eu só conseguia me entender com elas em inglês porque elas não falavam português e não tinham outro ponto de contato, né? Com o idioma lá pra gente, então assim, as aulas eram basicamente uma balbúrdia. Eu lembro que uma das coisas que eu não previ, era o telefone sem fio que era uma atividade lá, tinha que pôr todo o grupo pra falar sobre problemas de comunicação, eu falava uma mensagem pro primeiro e tal. Depois que eu comecei a atividade que eu comecei a ver que tinha pessoas que não conseguia entender o que o anterior falava por questões de idioma, então chegava lá a mensagem eu falava em português pro primeiro que passava em português pro segundo que passava em português pro terceiro que tinha que traduzir pro japonês pro quarto que tinha que traduzir pro português pro próximo que falava espanhol, e quando batesse na menina coreana a coisa ia azedar de vez e chegava uma coisa completamente diferente na outra ponta. Então, eu comecei a ver que eu tinha que isolar os diferentes, no caso, lá os que não falavam português nessa atividade se não cada um ia ser pior do que a outra, né? Então, são algumas situações que eu vi lá na prática que acabavam acontecendo. P/1 – Babel é pouco, né? R – Babel era pouco ali perto do que existia. Agora, por outro lado, eu tinha essa experiência, já na época eu tinha 12 ou 14 anos de atuação como educador aqui no Brasil, mas eu nunca vi um pessoal tão motivado pra sala de aula como o pessoal lá no Japão. Primeiro porque o professor, qualquer professor tem um status diferenciado, quer dizer é um respeito da cultura isso independente do cara ter vindo da Argentina, do Peru, do Brasil ou ter nascido lá isso está enraizado na cultura do japonês o respeito ao professor, o respeito ao mais velho. E lá eu era tratado feito um rei, então eu sinto muita saudade desse período por conta disso, né? Eu nunca tive alunos tão interessados, tão participativos, tão motivados quanto o pessoal lá, mesmo tendo muitas vezes dificuldade de entender, por exemplo, eu levei um vídeo do Marins que é um palestrante de marketing só que o vídeo eu tinha presumido que todos iam entender português, entendiam mal, mas se tivesse legenda eles estariam conseguindo entender melhor, né? Não tinha me ocorrido isso na hora que eu montei lá o... Aí no outro curso que eu fui ministrar lá alguns anos depois, eu já fiz vídeo legendado pra não ter esse risco, né? Mas de um modo geral, a concepção maior que eu tenho é da importância que eles davam ao conhecimento e do reconhecimento que eles tinham pelo fato de finalmente o Banco do Brasil ter se preocupado com eles, ao ponto de mandar alguém do outro lado do mundo pra dar um curso lá, né? Quer dizer a gente tende a ver o funcionário no exterior como alguém que não é do Banco, mas eles se sentem muito do Banco. Eu encontrei lá, por exemplo, um senhor que depois se aposentou, ele tinha 30 e poucos anos de Banco na época, quer dizer, vou eu dizer que ele não é do Banco do Brasil? Ele é muito mais Banco do Brasil do que eu, e o mais interessante é que ele contava com orgulho, até com lágrimas nos olhos uma experiência que ele tinha tido em 1972, 1973 quando ele foi convidado para vir conhecer a direção geral do Banco, ele ficou uma semana no Rio de Janeiro. Então depois de quase 30 anos, aquilo pra ele era uma experiência marcante ao ponto de contar e se emocionar. Então, você vê assim, uma ligação assim, muito mais forte com a empresa do que a gente encontra aqui, outras pessoas não têm esse vínculo afetivo, emocional tão forte hoje em dia mais, seja no Banco do Brasil, seja com qualquer tipo de empresa. P/1 – Quer dizer, o que você conseguiu ver de resultado dessas suas incursões aí didáticas, didático-pedagógicas no Japão? O que você conseguiu ver de resultado? R – Como eu voltei lá pra agência depois umas três ou quatro vezes é muito interessante, gratificante ver que as pessoas se lembram daquele primeiro curso, como ficou marcante pra eles, alguns ainda estão lá na agência desde aquela época, depois de oito anos e como que eles se lembram de detalhes o que eu já tinha deletado da cabeça, mas pra eles estava muito marcante. O que ficou pra mim em termos de experiência foi assim, um crescimento profissional, pessoal, muito grande, eu tive que me expor em campos que eu não conhecia basicamente. Quer dizer o fato de estar dentro de uma empresa, uma responsabilidade diferente, aqui a gente diz que o educador quando vai pra sala de aula ele é uma vidraça, ele está lá e naquele momento ele é representante da direção geral do Banco. Então se o pessoal está insatisfeito com o salário, com a agência, com o computador é em cima do educador que eles vão descarregando, então é sempre uma coisa no aspecto negativo, lá eu me via assim muitas vezes até temeroso da responsabilidade que eu estava assumindo, porque eu falava pelo Banco, pra eles eu era o Banco, eles estavam lá não no sentido de procurar me atacar como se estivesse atacando o Banco, mas me ouvindo como se o Banco do Brasil estivesse falando com eles. Então, eu estava simbolizando talvez uma coisa muito maior para a qual eu nem tinha me preparado, de ser ali a presença do Banco do Brasil num aspecto muito positivo e relevante pra vida deles. Então esse aspecto da experiência foi muito marcante. P/1 – E a relação com o cliente, quer dizer você chegou a conhecer clientes, teve proximidade com clientes também nesse processo? R – Tive, assim, muito accidental, de acompanhar o atendimento, de verificar, porque eu tinha... Algumas das atividades exigiam que eu observasse o atendimento acontecendo, né? Então, eu via lá os clientes e tal, mas é uma coisa muito interessante, porque para o cliente o Banco do Brasil é um território seguro, familiar, conhecido. Então na agência eles deixam lá... Até hoje eles fazem isso, deixam lá revistas brasileiras, jornais brasileiros, o cafêzinho, a bala chita, quer dizer alguma coisa que pra eles é um espaço do Brasil ali dentro da vida deles, né? Em Tóquio, talvez, seja mais forte Hamamatsu, por exemplo, tem um lugar lá onde está a agência, a impressão que você tem é que está no Brasil, você olha, aqui é Banco do Brasil, você olha, aqui é restaurante Corcovado, olha Igreja Universal do Reino de Deus. Quer dizer, você sente como se tivesse um pedaço do Brasil no Japão, até porque a comunidade lá é muito mais forte. Agora, em Tóquio não, o pessoal está disperso, então o Banco pra eles é um ponto de referência, o interessante é que eles têm lá... Como o dekassegui trabalha a semana toda, o Banco lá fica aberto no sábado, porque é o momento que o pessoal tem de ir ao Banco, né? Então eles têm lá no Japão, os brasileiros têm um verdadeiro supermercado sobre rodas, tem um caminhão, baú gigantesco, e lá dentro do caminhão fica um supermercado com tudo que você acharia aqui no Brasil, Leite Moça, biscoito Tostines, DVD com o Fantástico, com novela da Globo, Jornal Nacional, o jornal da semana passada, Guaraná Antarctica, você não demora muito a encontrar lata de Guaraná Antarctica lá no Japão, né? Eu fico pensando na viagem que aquela lata fez para chegar lá, mas esse supermercado, eles param esse caminhão na frente da agência do Banco e o pessoal está lá fazendo envio de pagamento, vendo o saldo da conta e aproveitam passam lá e compram alguma coisa. Um dia desses estava lá uma moça procurando Farinha Láctea, pensa bem, achar Farinha Láctea no Japão só um brasileiro mesmo que vai atrás de um negócio desses. O mais interessante é que fica numa região de Tóquio que caminhão não poderia parar. Só que, lá o processo de multa é diferente daqui, assim, eles têm um policial que sai andando, aliás, dois policiais que vão andando de carro e quando eles encontram o veículo em situação de infração, eles têm uma vara comprida com um giz na ponta e eles fazem um traço no pneu do carro emendando no asfalto, mas não são eles que multam, quem multa é um policial que está andando a pé. Então ele vai andando e quando ele encontra uma marca daquela, a marca do pneu coincidindo com a marca do asfalto, ele vai lá e multa o carro, lógico que precisava ter um brasileiro pra pensar que pra fazer isso é só separar as duas marcas, né? Então sempre que o caminhão é marcado, eles dão a volta no quarteirão e param num lugar alguns milímetros diferente do que estava antes e aí, o policial a pé não pode mais multar o caminhão e o caminhão continua lá. Até hoje, pelo que me consta, todo sábado de manhã ele está lá na porta do Banco. P/1 – Está certo. Quer dizer a clientela é basicamente dekassegui? R – Basicamente dekasseguis, alguns jogadores de futebol, lutadores de vale tudo, cantores, mas basicamente são os dekasseguis. P/1 – Os serviços mais oferecidos é remessa de numerários? R –

Basicamente é remessa de... Ordem de pagamento e a poupança, eventualmente cartão de crédito, aliás, esse é um problema que o Banco enfrenta hoje, né? Por muito tempo o sonho do dekassegui foi ir pro Japão trabalhar feito um doido, fazer o máximo de hora extra possível juntar dinheiro voltar pra cá e comprar um negócio, comprar um apartamento. Só que eu vejo isso pelos meus sobrinhos, por exemplo, eles vão ficar um tempo lá com essa intenção e voltam aqui pro Brasil e não conseguem arrumar um emprego que pague nada perto do que eles tinham lá, não se animam a investir numa loja, num negócio próprio por conta da insegurança, a incerteza econômica e acabam voltando pro Japão. Muitos eu via lá acontecendo exatamente isso, aí o que acontece? A pessoa começa a desinvestir, tira o dinheiro do Banco porque resolve ficar lá, então compra uma casa, compra um carro, coloca os filhos na escola e aí o Banco do Brasil não tinha produtos para esse pessoal, quer dizer não tinha um financiamento imobiliário, não tinha financiamento de carro, cartão de crédito, rede de autoatendimento para poder servir o pessoal todo. Então esse é um dilema que o Banco enfrenta lá hoje, quer dizer, pra conseguir manter a clientela dekassegui ele vai ter que ampliar o leque de produtos de serviço, além daqueles tradicionais que é o ganha pão que existia antes, né? Que era a ordem de pagamento e a poupança. P/1 – Essa poupança é regulada pela legislação brasileira ou japonesa? R – Japonesa, eles são super fiscalizados tem auditoria lá o tempo todo é muito rigoroso o sistema financeiro lá. P/1 – A presença do Banco no Japão hoje ainda está nessas três agências ou... R – Não, ampliou muito, hoje as agências têm mais de 250 funcionários se não me engano e já são oito agências, sem falar que tem o serviço volante que era uma coisa muito interessante assim, porque onde tem encontro de brasileiros o Banco do Brasil está lá. Então, se tem uma final de campeonato de futebol de salão lá no norte do Japão em Sendai lá no nordeste do Japão vai ter lá dois caras do Banco do Brasil com quimono característico que eles usam, tem um balcãozinho com formulário pra quem quiser abrir conta, quer quiser mandar remessa pro Brasil, então, o Banco do Brasil vai atrás do brasileiro onde ele estiver. Além da rede de agências, tem mais os plantões como eles chamam que se mobilizam e circulam pelo Japão todo. P/1 – Você tem ideia do conjunto da presença do Banco no exterior? Em quantos países ele está? R – Acho que está hoje, em 15 ou 16 países se não me engano, o Banco já esteve muito mais presente, nós tínhamos assim, sete ou oito agências na África, por exemplo, só que houve um processo de concentração e hoje o Banco tem alguns focos bem definidos de atuação, né? Aqui na América Latina, agora houve a criação do banco de Varejo nos Estados Unidos e na Europa, na Ásia basicamente o foco do Banco praticamente está no Japão, ainda não tem uma presença muito forte na China, por exemplo, ou Coreia ou outros mercados emergentes. P/1 – Está certo. Quer dizer, fora esse atendimento mais específico aos dekassegui, há também um Banco de atacado nesse, quer dizer tem um Banco... R – Basicamente a função do Banco com exceção do Japão, Portugal ou Londres, na Inglaterra e nos Estados Unidos que tem uma presença de varejo muito forte, o papel do Banco é apoiar os negócios brasileiros no exterior, então é essencialmente o Banco de atacado. Uma empresa brasileira que tem que colocar títulos no exterior faz isso por intermédio do Banco do Brasil para captar recursos ou então o apoio, as importações e exportações brasileiras também é feito através do banco do Brasil. P/1 – No Japão há alguma estratégia ou alguma intenção em conquistar outros clientes que não apenas aqueles identificados com a colônia? R – Existe uma intenção, é difícil de materializar essa intenção por conta da dedicação cultural eu diria, por exemplo, o segmento Prevent no Japão basicamente está relacionado aos jogadores de futebol, tem vários no Japão, o pessoal do vale tudo, luta livre, jiu-jitsu e tal, artistas que... Mas é muito difícil penetrar no mercado japonês propriamente dito, por exemplo, uma é a questão de idioma, para atender o japonês, eles têm uma regra não escrita lá que só um japonês nativo que atende outro japonês nativo, o dekassegui não, porque tem algumas nuances no idioma, na forma de tratamento e tudo mais que um dekassegui não saberia. A única exceção, a pessoa que melhor fala japonês na agência é uma brasileira daqui de São Paulo, a Martini, só que ela foi adotada por uma família japonesa aqui no Brasil e morou no Japão desde criança. Então, ela é mais japonesa do qualquer outro japonês lá, né? Ela é a única que atende os clientes japoneses, mas há uma dificuldade muito grande porque a competição no mercado japonês é muito forte e o Banco tem um leque limitado de produtos. Então, os clientes que nós temos, por exemplo, nesse segmento Prevent, não só brasileiros são sócios de empresas exportadoras que têm negócios com o Brasil se não eles não teriam nenhum interesse em buscar o Banco do Brasil e, às vezes, pegar um Mitsubishi, por exemplo. P/1 – Mas de todo modo, o mercado dekassegui é um mercado de bom tamanho? R – É um mercado muito bom que sustenta boa parte do resultado do Banco do Brasil no exterior, são 300 mil pessoas com uma poupança enorme, quer dizer apesar dessa mudança do perfil do consumo, boa parte deles ainda está poupando basicamente. Então, nós temos valores coisa de um bilhão de dólares em poupança encarteirada hoje no Japão, que é um patrimônio que lastreia boa parte dos nossos papéis no exterior e tudo o mais. P/1 – Perfeito. E o nível de remessas você tem ideia do volume? Da dimensão desse volume? R – Não, não sei atualmente quanto que estaria, eu sei que o valor do saldo fica em torno de um bilhão, mas quanto é mandado pra cá... (troca de fita) P/1 – Quer dizer, na verdade, é quase uma âncora cultural que o banco acaba representando pra esse pessoal que de outra forma estaria se relacionando com um Banco absolutamente estranho, né? R – Mas que tem, por exemplo, a proximidade com o Brasil, a possibilidade de ser atendido em português, porque por incrível que pareça o dekassegui não fala japonês na maior parte das vezes, como é da segunda ou terceira geração, ele não tem familiaridade com o Japão e nem com o idioma. Então, para eles o Banco do Brasil é um porto seguro, quer dizer, é um lugar que ele vai ser atendido em português e vai ter o mesmo padrão ou próximo daquilo que ele encontrava aqui no Brasil. Então, pra eles o fato de ter que entrar no Banco japonês e fazer uma abertura de conta, por exemplo, pode parecer um pesadelo e já no Banco do Brasil acaba sendo uma coisa muito simples. P/1 – E isso é uma coisa que aproxima, quer dizer, dá certa segurança ao imigrante? Ele tem um pouco da casa dele ali perto, né? R – É ele se reconhece no Banco do Brasil. P/1 – E o Banco entende isso, né? O Banco cuida bem dessa clientela na tua avaliação? R – Na verdade, talvez, esse seja o diferencial do banco, né? Em relação a esse público, o problema é que nós temos tido uma concorrência muito grande, o Bradesco está aí com uma estratégia de marketing muito agressiva. É só observar que no festival do Japão esse ano, nas festividades do centenário da imigração a presença do Bradesco foi muito intensa, até porque uma das formas de cativar o dekassegui lá é cuidando bem da família dele aqui. Outra questão do Campeões de Atendimento que eu tenho mencionado, a nossa preocupação não foi só treinar o nosso pessoal lá no Japão, mas treinar as agências onde o pessoal tem conta aqui no Brasil, em Londrina, por exemplo, norte do Paraná, interior de São Paulo, porque uma das grandes dificuldades que o pessoal encontra é que ele é bem tratado lá, mas quando manda o dinheiro a sogra dele aqui vai ter dificuldade no banco pra pegar aquele dinheiro porque está faltando documento, está faltando isso, aquilo. Então, ele tem que ter a garantia de que o atendimento vai ser bom lá e vai ser bom aqui também, quer dizer o Banco do Brasil tem essa vantagem ainda, né? Pela capitalidade da rede, o fato da gente estar presente de forma bem maciça no interior de São Paulo ou Paraná, Minas e tal e isso faz com que eles tenham uma garantia de um bom atendimento do Banco lá e cá, mas quando isso não acontece é um estresse danado. Então era uma preocupação na época e continua sendo hoje ainda, né? P/1 – Claro. É engraçado como as obviedades às vezes elas são brilhantes, você quando percebe assim uma coisa tão óbvia, simplória e de uma resolução muito fácil do ponto de vista da implementação. Tem algum caso assim que você julgasse curioso de toda essa trajetória aí no Japão? Alguma coisa que tivesse marcado assim, muito a sua memória? Algum caso que tenha acontecido daqueles que você vai contar pro seu neto? R – Bom, em termos de vivência no Japão vários, né? A gente acaba tendo algumas experiências ali que são muito marcantes mesmo principalmente desse estranhamento cultural, né? Em relação às pessoas, mas com relação ao

Banco, por exemplo, é a questão de aprendizado. Uma coisa que eu via lá, as pessoas aqui quando saem para almoçar, por exemplo, vai um, vai outro e na hora que o elevador abre, por exemplo, são sete pessoas e tem lugar só para três, aqui você mandaria três na frente, os outros vão depois, lá não ou vai todo mundo junto ou não vai nenhum. Então, tem um sentimento de grupo, de coletividade que é muito forte e isso é muito marcante e muitas vezes a gente acaba não respeitando isso, não observando isso e tendo algum tipo de problema, né? Então, são várias situações que acontecem lá no dia a dia, coisas pequenas assim, que mostram essa diferença cultural, né? Entre o ocidental de um modo geral e o japonês. P/1 – Está certo. Eu vou te fazer mais uma pergunta óbvia, mas é um pouco provocando não uma resposta óbvia, mas uma reflexão, qual a importância do Banco do Brasil para esses brasileiros que estão lá no Japão trabalhando? R – Bom, pra eles o Banco em primeiro lugar representa uma referência do Brasil, quer dizer alguma coisa, talvez, que ajude a lembrar que eles são brasileiros quer dizer, esse pode parecer uma coisa assim simples ou mesmo óbvia, mas muitas vezes a pessoa só se sente brasileiro quando está lá no Japão ou no exterior. Só pra ter uma ideia a primeira vez que eu fui pro Japão foi em 87, na época não existia ainda esse movimento de kassegui, então as pessoas que estavam no avião com a gente, comigo e com a Leonor, eram basicamente japoneses já de idade, que estavam indo visitar o Japão. Então, eu me lembro até do choque, do horror desses japoneses já de certa idade quando chegavam lá no aeroporto de Tóquio e na hora de imigração, eles tinham que entrar na fila dos estrangeiros, dos gaijin. A pessoa passou a vida inteira aqui no Brasil sendo chamada de japonês e aí quando chega no Japão, ele é estrangeiro, isso pra mim é uma metáfora muito interessante do que acontece com o de kassegui de um modo geral, quer dizer, aqui ele é considerado japonês numa vivência diferente e tudo mais, vive numa comunidade... Ainda hoje, tende a casar com pessoas da própria comunidade e quando ele vai pro Japão ele não é aceito como japonês, principalmente por não falar o idioma ou não conhecer os códigos de conduta, por exemplo, uma coisa que é uma briga constante entre de kasseguis e japoneses é que os de kasseguis não respeitam o dia do lixo. Lá cada dia tem um lixo diferente, o lixo orgânico é na terça, sólido na quarta, combustível na quinta e os brasileiros põem o lixo que querem na hora que querem. Então, isso aí é uma fonte de problemas, de briga de vizinhos assim frequentes, né? Então, só pra ter uma ideia da diferença de códigos sociais que acabam acontecendo lá. Aí, o que acontece? Como o brasileiro não se percebe reconhecido pela sociedade japonesa de um modo geral, a tendência deles é se voltar pra dentro da comunidade. Então, o que eu via lá, por exemplo, são japoneses que aqui provavelmente só ouviam músicas japonesas ou indo a Clube Nippon, lá vão pro pagode, fazem churrasco na praia, jogam futebol, quer dizer, passa a absorver um modo de vida, de estilo que se você olhar de fora de olhos fechados, ouvir, só parece que você está falando com os cariocas, não com os japoneses do interior do Paraná, por exemplo. Quer dizer então, eles passam a assumir valores, características e hábitos brasileiros depois que eles vão pra lá, mais do que aqui no Brasil. Então, nesse contexto de brasileiração dos de kasseguis o Banco do Brasil é muito forte é muito importante, então, daí a referência que o Banco herda é uma coisa que eles valorizam só porque é brasileiro, porque eles já conhecem e têm aquela ligação, né? E o Banco procura trabalhar muito isso, hoje já existe um canal de TV a IPC [International Press Corporation] que é uma televisão brasileira lá no Japão, quer dizer, se você quiser assistir Globo Rural, Fantástico, tudo isso, você tem lá um canal de TV a cabo que passa tudo isso, né? Tem dois jornais também locais e vários eventos acontecendo, então o Banco investe muito nisso, tanto a TV, como os jornais levam artistas brasileiros pro Japão, fazem eventos onde tem evento brasileiro Miss Nagoya, por exemplo, Miss de kassegui Nagoya está lá o Banco do Brasil com faixa, com patrocínio, com algum tipo de apoio porque sabe que é importante manter essa ligação, uma coisa que a gente observa lá, quando a família de kassegui tem filhos que nascem no Japão e entra numa escola japonesa, esse você pode esquecer, eles não voltam mais para o Brasil a tendência é que ele se... Por conta dos filhos que acabam ficando por lá e acabam se desligando da colônia brasileira ao ponto de você não ter mais contato, né? Muda de Banco, muda de cidade, muda de emprego e vira japonês pra todos os efeitos, já outros não, outros continuam mantendo viva aquela ideia de voltar pro Brasil e aqui... Investir lá, economizar lá para depois aplicar aqui. Então o Banco do Brasil tem que estar atento, talvez, a esses dois segmentos para não perder o contato com esses que vão se desgarrando da comunidade e virando japonês e também atendendo bem esse que está aqui, que vai voltar e que é o objeto da cobiça da concorrência, né? P/2 – Uma curiosidade, com relação às comemorações do centenário da imigração como foi isso? Assim, o Banco do Brasil teve homenagens prestadas aos funcionários, isso também aparecia lá na agência? Teve alguma relação? R – O Banco participou de forma bem ativa das comemorações desde, por exemplo, aquela chama que veio do Porto de Kobe até Santos que foi basicamente repetindo a viagem do Kasato Maru, que trouxe os primeiros imigrantes, mas também, patrocinou o festival do Japão, né? O próprio evento da semana da cultura japonesa no Anhembi, quer dizer, o Banco teve envolvido em todas as atividades. Além disso, algumas áreas também tiveram ações isoladas dentro do contexto, porque juntou Banco do Brasil 200 anos com o centenário da imigração e acabou sendo uma oportunidade propícia para vários eventos, né? Eu, por exemplo, na época estava em Ribeirão Preto ainda, aí chegou ao meu conhecimento lá que havia em Bauru um funcionário que era o primeiro nissei que tinha trabalhado no Banco do Brasil, ele tomou posse em 1933 ou 1934 por aí, aí o pessoal mandou pra mim lá a notícia. Aí, a gente pensou, então vamos organizar um evento lá em Bauru no dia 18 de junho que é o dia do centenário da imigração e aí organizamos uma coisa simples e tal, mas que teve bastante destaque na mídia, até que foi bem interessante. A história também é muito interessante, esse senhor o Luís Marone, ele tem hoje 84 anos ou uma coisa parecida, ele é nissei, quer dizer o pai dele era japonês, mas tinha talvez outros valores, outros objetivos porque nunca ao contrário da maioria dos japoneses daquela época nunca manteve o filho preso dentro daquela redoma da colônia. Tanto que ele tinha se formado em Contabilidade o senhor Luís, aí ele fez concurso pro Banco do Brasil e ele relata que o pai perguntou depois “como é que você foi no exame?” “Bom pai se for justo o exame eu vou passar, mas acho que eles não vão me deixar passar, porque eu sou japonês” nessa época o Brasil estava em guerra com o Japão ainda, então teoricamente o pai era um inimigo sujeito a controle policial e tudo mais. Então, ele achava que não ia ser aprovado porque a hora que chegasse lá a fotografia dele com os olhos puxados, o pessoal não ia rejeitar e não ia nem chamar pro Banco. Só que, quando ele foi registrado em vez de escrever Marunu que era o nome dele escreveram Marone e aí pelo nome ninguém sabia o que era se era japonês, né? E naquela época, lá em Mato Grosso, o pessoal estava desesperado atrás de algum funcionário que fosse contabilista, porque a agência era uma bagunça, a escrituração toda desorganizada. Aí de repente quando viram que tinha alguém com formação em contabilidade chamaram ele para tomar posse lá em Mato Grosso e ele foi lá todo temeroso, ainda de que ele fosse ser rejeitado ou discriminado de alguma forma por ser japonês, né? Mas para surpresa dele quando ele chegou lá o pessoal estava esperando um italiano Marone, né? E de repente aparece um japonês e no interior do Mato Grosso a guerra era uma coisa tão distante que ninguém estava nem aí se ele era japonês, era italiano, alemão, nazista ou o que fosse. Na verdade, ele virou uma grande atração turística da cidade, porque era o único japonês que a maioria das pessoas já tinha visto. Então ficou lá, conseguiu reorganizar a agência e foi promovido para outra agência e acabou voltando para Bauru e passou lá 30 anos ainda no Banco. Então eu procurei organizar uma cerimônia bem à altura, fiz lá um certificado, o lado de cá escrito em português e o lado de lá escrito em japonês, eu consegui lá no Banco do Brasil em Tóquio um quimono que o pessoal costuma usar nos eventos lá, um quimono amarelo escrito Banco do Brasil em japonês e tal e trouxe pra ele. O meu maior medo na verdade era matar o velho de emoção, porque foi tanta homenagem assim num único momento e ele nem esperava por nada daquilo, mas quando ele soube dessa homenagem

ele lotou um auditório de aposentados, amigos, imprensa de Bauru, foi bem interessante. E depois quando chegou a chama aqui em Santos, o pessoal organizou também outra homenagem e trouxeram o senhor Marone e a esposa dele, que também tem os seus 80 e poucos anos, de Bauru para Santos e mais o primeiro gerente do Banco do Brasil no Japão que hoje está aposentado e mora no interior do Paraná. Então foi feita também uma nova homenagem pra ele e até ontem o gerente da agência de Bauru me ligou dizendo que ele queria mandar pra mim uma revista onde saiu toda a história e tal, eu estou aguardando ansiosamente para ver como é que foi. Mas é só um exemplo de alguma das várias homenagens que foram feitas aproveitando essa coincidência do centenário da imigração com o bicentenário do Banco. P/1 – Claro e com histórias ótimas, histórias maravilhosas, né? R – Cada uma, acho que o Banco é um pouco assim a sombra dessas histórias todas, né? Acho que no fim das contas... P/1 – Exatamente. Com essa experiência tua aí, com essa vivência, sobretudo a sua vivência, como é que você vê o futuro desse Banco? O que está desenhado aí no horizonte? Sem te pedir nenhum exercício de futurologia, mas pensando no que vem pela frente com essa nova configuração do mercado financeiro, o que o horizonte está guardando? R – Bom, eu acho que independente dessa turbulência que a gente tem vivido recentemente, a gente já vinha num processo de concentração do mercado financeiro, se antes tinha aqui no Brasil 200 e poucos Bancos, hoje nós temos 130 aproximadamente e essa tendência é de concentrar cada vez mais, né? Os Bancos pequenos perderam espaços para os Bancos grandes e acaba acontecendo uma concentração maior, e o Banco do Brasil, felizmente, está muito bem posicionado em relação a isso. Então, eu imagino que num futuro próximo nós teremos cinco, seis, dez grandes Bancos e o Banco do Brasil no meio deles. Eu acho que nós temos uma base de conhecimento, uma legitimidade frente à sociedade brasileira um Banco que carrega o Brasil no nome e isso não é pouca coisa para toda essa nossa história, né? 200 anos apesar do Dedé dizer que a gente teve algumas descontinuidades, né? Faliu o Banco de Dom João VI, depois do Barão de Mauá, mas quando você comemora as Bodas de Prata você não desconta as noites que você teve que dormir no sofá, né? Então, basicamente são 200 anos já de história que nós temos e que com certeza cacifa ou legitima o Banco para continuar existindo, aí cada vez mais, a gente vê que o mercado hoje mudou muito, se antes o Banco era uma grande coletoria, um lugar onde as pessoas faziam pagamentos, recebimentos, levava dinheiro, saía com um recibo ou vice versa. Hoje, o Banco exerce um papel muito maior de assessor de finanças, de consultor, de assuntos financeiros e passa a ser mais o termo, seria pervasivo, ele não está mais fisicamente preso a uma agência, ele está presente na vida de todo mundo no dia a dia. Eu, por exemplo, eu até brinquei com a minha gerente de conta um dia desses que finalmente depois de 15 anos eu e minha conta corrente estamos no mesmo endereço, porque eu tinha conta lá na Paulista antes de mudar pra Brasília em 1993, rodei por aí e a conta continua lá, como poderia estar na agência de Tóquio que não faria muita diferença. E agora estou de volta lá no mesmo prédio e finalmente eu tenho a chance de ir à agência, só que eu nunca faço isso, porque tudo se resolve hoje pela internet ou outros canais de comunicação. Então, cada vez mais as pessoas deixam de necessitar do Banco como espaço físico e passam a necessitar do banco como alguém que vai prover orientações financeiras, e o Banco, eu acho que está muito bem posicionado em relação a isso, também pelo fato de ter investido muito tempo na formação e na educação do seu funcionário. Quer dizer, cada vez mais o Banco vai ser uma empresa que depende do conhecimento e da capacidade de gerar novos conhecimentos, para poder se manter no mercado e, felizmente, a gente está bem posicionado em relação a isso, como estamos em relação à ocupação do espaço, a legitimidade, a presença, aos produtos que eles compram. Eu vejo que o Banco tem muitas características hoje que asseguram uma continuidade, e quem sabe a gente está aí daqui a 200 anos de novo? R – Certamente. O que você está fazendo atualmente no Banco? R – Hoje eu estou num grupo que está estudando a incorporação do Banco Nossa Caixa pelo Banco do Brasil, eu vim pra cá em julho pra participar desse processo. Então nós passamos por uma fase chamada de duo diners que é conhecer a Nossa Caixa por dentro e a partir daí estabelecer algumas regras de negócio, de transição e de preço, né? E no momento, a gente está negociando com o governo para poder eventualmente fazer a incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. P/1 – Certo. E as perspectivas são boas? R – São boas. Eu acredito que é um negócio muito bom para ambas as partes tanto pro Banco quanto pra Caixa e vai fortalecer bastante a nossa presença aqui no Estado de São Paulo. P/1 – Mesmo sendo o único Banco estadual paulista? R – Eu acho que esse talvez seja o grande capital que o Banco esteja buscando, né? Vincular a imagem dele com um Banco que tenha uma presença muito marcante na história de São Paulo, no interior de São Paulo. Então pro Banco é interessante, por outro lado para a Nossa Caixa o fato de estar associado ao Banco do Brasil também é interessante para os funcionários, para as prefeituras que são os principais clientes da Nossa Caixa. Então isso tudo provavelmente vai ser um bom negócio de lado a lado, né? P/1 – Está certo. Você é casado? R – Sou. P/1 – Casado com quem? R – Com a Leonor Yukimi, Yukimi é o nome japonês dela e Nogi é sobrenome. P/1 – Como vocês se conheceram? R – Nos conhecemos no Banco do Brasil, no CESEC [Centro de Processamento de Serviços], lá no Verbo Divino, né? Que eu tinha mencionado antes, estamos junto já dentro do paradigma do Dedé desde 1982, com algumas descontinuidades nesse tempo aí, mas desde aquela época... Ela hoje está aposentada já do Banco e morando lá em Brasília. P/1 – E vocês se conheceram em que circunstâncias? R – Nós trabalhávamos juntos no mesmo setor, então tínhamos bastante convívio, eu organizei uma viagem de uma turma de oito pessoas pra Bahia pra passar as férias lá algum tempo e a gente acabou se aproximando mais nessa viagem e aí depois... O relacionamento começou desde aquela época. P/1 – E tem filhos? R – Temos a Naomi que tem 10 anos agora, fez 10 anos no dia 26 de setembro e ficamos só nela, né? P/1 – Tá certo. Eu sou o rei da pergunta óbvia, mas eu vou insistir na pergunta, o que significa pra você trabalhar no Banco do Brasil? R – Bom, pra mim é mais que questão histórica, familiar como possa parecer, na verdade isso teve muito pouca influência na minha decisão de trabalhar no Banco do Brasil. Mas o Banco pra mim foi um espaço de realização profissional muito grande, me propiciou coisas que eu não imaginava serem possíveis lá atrás quando eu entrei no Banco, por exemplo. Eu nunca tinha imaginado a possibilidade de ir pro Japão, ministrar um treinamento ou de representar o banco em outros eventos no exterior, fiz palestras em vários congressos nos Estados Unidos, no Japão mesmo. Então me propiciou a oportunidade de estar em situações desafiadoras que eu nunca imaginava serem possíveis e por outro lado me permitiu sempre buscar fazer alguma coisa que me dissesse, que me trouxesse a satisfação profissional. Eu me lembro de poucas situações onde eu fiquei realmente desmotivado com o que fazia ou achando que tinha caído na rotina. Sempre que eu estive numa situação como essa, o Banco pelo tamanho que tem propiciou uma possibilidade de buscar outro lugar, outra alternativa de trabalho, outra frente de realização e nesse ponto eu tenho sido muito feliz, né? Eu posso dizer que eu sempre fiz o que gostei aqui no Banco até hoje. P/1 – E algum aprendizado? Qual foi o grande aprendizado de toda essa trajetória? R – Se eu quisesse falar, até como conselho para alguém, seria buscar investir no conhecimento em vez de buscar segurança, em fazer uma coisa tranquila que você domina e tudo mais, buscar situações desafiadoras, buscar oportunidades de aprender mais coisas, porque aquilo que a gente está fazendo hoje que é confortável, que é tranquilo, que é seguro pode acabar num piscar de olhos. Agora, se eu tiver sempre buscando uma coisa nova, buscando novos desafios, novos aprendizados voluntariamente se colocando em situações desafiadoras, isso permite um aprendizado muito grande. No fundo o que a gente vai levar é a experiência profissional, é o aprendizado, mais do que dizer que eu estou faz 30 anos trabalhando na cobrança, como eu ouvi algumas pessoas me dizerem, quer dizer, é melhor ter investido esses 30 anos para aprender coisas diferentes que no mínimo ampliasse o horizonte da pessoa. Então, isso pra mim foi talvez, o grande direcionador da minha carreira, da minha vida no Banco, estar sempre

buscando alguma coisa diferente, inovadora, me candidatando a situações que as outras pessoas normalmente não se interessariam em fazer e com isso buscando sempre aprender coisas novas. P/1 – O que te parece a ideia do Banco trabalhar uma das comemorações dos seus 200 anos buscando esse projeto que tem a ver com a memória das pessoas que se relacionam com o Banco, com funcionários, mas também clientes e parceiros com os quais o Banco se relaciona? Como é que você enxerga essa forma de contar a história do Banco? Como você avalia isso? R – Na minha modesta opinião, eu acho que essa talvez tenha sido a maneira mais justa e mais real de buscar o que é a alma do Banco do Brasil, o que é o Banco do Brasil no fim das contas, porque o Banco do Brasil não são os prédios, não são os ativos, não são os cofres que estão espalhados por aí, são as pessoas que fazem parte disso. Existe uma tese que diz que uma organização que na verdade é uma rede de conversas, uma rede de relacionamentos, de vidas, de interações e nesse ponto, assim, quando você vê as histórias que as pessoas contam no Banco é ali que está o Banco como o exemplo do curso, do cafezinho, né? Que o colega relatou lá atrás, muitas vezes o que a gente aprende no banco a gente aprende de outras pessoas. Então são essas histórias que são contadas é que ensinam o que é ser funcionário do Banco do Brasil mais do que a leitura do manual, mais do que a leitura dos livros contando a história do Banco, as grandes datas, os grandes nomes é nessas histórias de personagens quase anônimos que está presente o sangue do Banco, a energia realmente do Banco. Nós temos um trabalho muito interessante também, que o pessoal realizou no site das histórias não contadas do Banco do Brasil, isso a gente tinha no passado, lá no DESED, um jornalzinho chamado BIP que era ansiosamente aguardado pelas pessoas principalmente pela história que vinha na última capa que eram as histórias não contadas. Então lá no BIP estava... Eu sentia aquilo lá muito presente, aquilo é que era o Banco real, né? O Banco do meu pai, do meu avô e de todas as pessoas que eu convivia, e não aquela coisa formal, institucional que aparece na televisão. Quer dizer, ali é só uma imagem, um aspecto muito pequeno, mas o que realmente caracteriza o Banco está presente na cabeça e na vida das pessoas que passaram por aqui, sejam funcionários, estagiários, contratados, aposentados, enfim todo mundo, os clientes. Todas as pessoas que estão presentes no Banco hoje e que vão estar presentes daqui pra frente, e quanto mais a gente conseguir capturar essa experiência, essa vivência coletiva e passar para as novas gerações isso vai permitir que o Banco mantenha sua identidade, acho que a identidade do banco está também presente nisso, né? Uma coisa que eu sempre falo com o pessoal lá, a gente perdeu aquele hábito salutar de sacanear o próximo nos trotes que a gente fazia na entrada do Banco, por exemplo, isso hoje a gente não encontra muito mais, né? Mas naquelas brincadeiras, naqueles rituais de inserção das pessoas na organização é que estava ali presente certa dose da cultura do Banco que vai passando de uma geração pra outra e que assim vai continuar. Importante talvez é a gente achar outros meios mais modernos, mais árduos, mais sistematizados de fazer isso, é uma iniciativa que eu acho que é muito importante, porque vai exatamente no que é o cerne do Banco do Brasil, que é o conjunto de pessoas que vivem e que trabalham, que sofrem, que amam, que fazem isso aqui ser o que é. P/1 – Então é isso aí Newton. Tem alguma coisa que você gostaria de ter dito e a gente não te estimulou a dizer? R – Eu acredito que não, acho que até pelo menos o pouco que trouxe pode mostrar um pouco do que é uma pequena parte desse conjunto todo do banco, que é a minha experiência, espero ter contribuído aí com o trabalho de vocês, né? P/1 – Você não trouxe pouco, você trouxe muito. O que você achou de ter participado desse depoimento? De ter prestado esse depoimento? R – Acho muito gratificante, acho que é uma oportunidade que eu me sinto feliz de ter tido essa possibilidade aqui, que a maioria dos meus colegas com certeza teriam também muito o que contar, mas não teriam nem como deixar registrado essa vivência, pra mim eu me sinto de certa forma eternizado num pequeno aspecto da minha carreira ou da minha vida, mas pra mim essa experiência trouxe um pouco disso, né? A chance de tornar visível, tangível a minha experiência no Banco do Brasil de forma que outra pessoa possa ouvir, contribuir e quem sabe se relacionar com ela no futuro. P/1 – Certamente. É pra isso que existe esse depoimento, muito obrigado pelo seu depoimento. R – Obrigado a vocês pela oportunidade. P/1 – Muito bom, nós aprendemos muito. — — — FIM DA ENTREVISTA — — —