

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Projeto Identidade Santander (BST)

Apaixonada por desafios diários

História de [Vanessa Lobato](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 09/01/2013

Projeto Identidade Santander
Entrevistado por Fernanda Prado e Gustavo Lima
Depoimento de Vanessa Lobato
São Paulo 01 de novembro de 2011
Realização Museu da Pessoa
Depoimento BST_HV006
Transcrito por Letícia Tiemi Takuschi
Revisado por Bruna Ghirardello

P/1: Vanessa, primeiramente obrigada por você ter vindo, ter aceitado nosso convite, vindo para cá para essa entrevista e, para começar, gostaria que você falasse para a gente o seu nome completo, o local e a data do seu nascimento.

R: Vanessa de Souza Lobato Barbosa, sou natural de Belo Horizonte e nasci no dia 24 de dezembro de 1968.

P/1: Vanessa, qual é o nome dos seus pais?

R: Valdo e Vera.

P/1: Conta um pouquinho da atividade deles, o que você sabe da origem da família.

R: Os meus pais são do interior do estado do Rio de Janeiro, ambos nasceram numa cidadezinha, um município, chamada Floriana. Uma cidade que eu me recordo bastante porque toda nossa infância nós íamos para lá, porque minha avó materna morava lá. Então, eles se conheceram lá porque meu pai, apesar de nascido lá, mudou-se para Belo Horizonte, com cinco anos e viveu a vida inteira em Belo Horizonte. Mas, como a avó dele se manteve na fazenda nessa cidadezinha, ele sempre voltava para as férias e conheceu a minha mãe. Então, os dois têm a mesma cidade de origem e assim que eles se casaram mudaram para Belo Horizonte. Sou eu, a mais velha, tenho um irmão com diferença de idade bem pequena, depois de um ano e dois meses, chamado Valter.

P/1: E qual é a origem dos seus avós? Você sabe como eles foram parar em Floriana?

R: A família do meu pai é a família Lobato, acho que da mesma origem da família do Monteiro Lobato, mas eles são muito distantes. Eu não conheci o meu avô, o pai do meu pai, então, não tive muito contato com a história de vida deles e eles se distanciaram. A história da minha avó, a mãe do meu pai, é uma história bonita porque ela era muito bonita. A cidade, na época, acho que tinha um jornalzinho, alguma coisa assim e elegia “a mais bonita” e ela ganhou. Era muito bonita na época, a minha avó! E o meu avô, pelas fotos, porque eu não o conheci, da família paterna, era um homem muito bonito também, muito charmoso, muito elegante, muito bem vestido e ele chegou na cidade, nessa cidadezinha de forasteiro, assim, as mães ficaram bastante preocupadas com a presença dele. Imaginem isso há muitos e muitos anos atrás, né? Nem sei dizer quanto, e minha avó casou com meu avô e ela tinha 20 anos, o que na época não era tão nova mais, já era meio assim “tá ficando pra trás” (risos) e ele tinha 40. Então, foi um escândalo e ela casou sem a mãe ir ao casamento, né? Então, era bonito a gente ouvir essa história, mas, não com o olhar de recriminação, ela era contada com o olhar de coragem. Olhar de quem enfrentou as regras da sociedade, né? E se casou. A minha avó, então

da família do meu pai, a minha referência era minha avó, que morreu com mais de 90, eu convivi muito. Até dez anos de idade – essa coisa tenho esconder da história – ela ia dormir comigo na minha cama. Então, ela foi minha referência, assim, a minha avó paterna, Maria Sales Lobato. Então, eu convivi mais com a família dela, com a família Sales, que era uma família todos de fazendeiros e, nós somos mineiros e os mineiros têm mania de visitar parentes. Eu me lembro de muitas fazendas, né? Me lembro de fazendas um pouco assustadoras, para memória de uma criança, né? Aquelas portas enormes com a chave grande, lembro de barulho de tábua corrida, assim, antiga, né? Então, eu tenho essa memória forte de fazenda. Nessa cidadezinha, nós convivíamos com a família da minha mãe, que é de lá. É uma família bem simples, mas muito amada, muito carinhosa, muito amorosa, né? E a memória que eu tenho é de sempre estar comendo aqueles doces que a avó faz, aquele carinho de avó. Então, essas são as memórias que eu tenho um pouco da família dos meus pais. Não sei se era isso que você queria ouvir, mas, do jeito que eu fui lembrando, fui contando.

P/1: E como que era então, essa sua casa de BH, de infância, onde é que vocês moravam, em que bairro?

R: A minha avó, justamente, porque meu avô era mais velho, ele morreu jovem, tanto que ele não conheceu nenhum neto, tal. E ela era uma mulher muito forte, né? E era muito engraçado porque, quando a gente brincava na rua, que eles queriam me ofender, as crianças, me chamar de mandona, eles me chamavam de Maria Lobato, eu achava um enorme elogio, né? Então, a minha avó sempre foi uma mulher muito forte, ficou viúva muito nova e tocou a vida. Ela era meio que a dona da rua, ela tinha uma casa e tinham várias casas na rua que eram dela e que ela alugava. Então, tinha um nome assim, na rua, uma fama de brava, de durona, né? E a gente morava bem na frente, bem “galinho”, os filhos todos próximos, três filhos e, a gente morava em um apartamento construído por ela em frente. Então, minha memória é muito ali, naquela rua. Aquelas brincadeiras de queimada, de sei lá, se chamava pique-esconde, já nem me lembro, mas sempre assim, com o olhar e com a proteção familiar, que a família toda morava muito próximo e, eu nunca fui muito de rua, sempre com o olhar muito compenetrado nos estudos, era uma menina bem concentrada, sempre gostei muito de ler e então, não era muito de rua, de vez em quando, descia para brincar e tal, né? Mas, me lembro de algumas coisas desse tipo, estava brincando de esconder e me escondi na casa da minha avó, quer dizer, a casa da minha avó era ali uma proteção, uma referência e isso é uma memória que fica, né? Para sempre.

P/1: E Vanessa, qual era a atividade dos seus pais? O que eles faziam?

R: Meu pai trabalhava em banco, não sei porque vim parar em banco, deve ser por isso, trabalhava em banco e minha mãe era dona de casa, mas, a minha mãe era uma mulher, já faleceu, muito talentosa, do ponto de vista manual, então, assim, ela costurava muitíssimo bem, ela bordava, ela fazia crochê, tricô, ela pintava, ela cozinhava divinamente bem, então, ela uma mulher com muitos dons, né? E era uma super mãe! Me lembro que ela era aquela mãe que buscava e levava na escola, buscava na natação, levava e buscava. Preparava tudo com muito carinho, seja uma festa na escola ou uma coisa na vizinhança. Então, tenho essa memória de tudo muito caprichado, muito cuidadoso. Todas as nossas festas de aniversário ela fazia. Então, era isso, ela era dona de casa, meu pai trabalhava em banco. Ela, por esses dons todos chegou a ter alguns negócios, mas esses negócios nunca a afastaram de casa. Uma confecção, que ela cuidava de dentro de casa, uma confecção de colchas e cortinas, mas, sempre dentro de casa, sempre de uma forma mais caseira, né? E mais informal.

P/1: E Vanessa, como era a sua relação com eles? Como é que você via a sua mãe com todas essas atividades, o que você tem dos traços dela e em relação ao pai, como você via o trabalho dele? Você chegou a acompanhá-lo no trabalho alguma vez?

R: Eu ainda sou de uma geração que o pai já era um pouco mais ausente que os pais de hoje. Eu vejo a relação um pouco mais ausente. Sempre foi um pai protetor, cuidadoso, muito duro, tive uma educação bem rigorosa. Ele era um homem bravo, correto, as coisas muito certinhas. Me lembro de muitas brigas, eu e meu irmão, a gente brigava muito, né? As brigas eram famosas. A diferença era só de um ano, um menino e uma menina, irmãos, as brigas eram homéricas e famosas, dos dois. E da minha mãe, como eu falei, muito carinhosa com a gente, uma mãe muito presente na nossa vida, né? Então, tenho memórias muito boas, histórias muito gostosas da infância e lembranças muito boas.

P/1: E como você se sente em ser a primogênita?

R: Aquela hora você me perguntou como eu me relacionava com as atividades deles e me fugiu e agora me lembrei, a minha mãe tentou, acho que ele percebeu “a única filha mulher, quem sabe vai seguir os meus dons, né?” Me lembro de uma cena muito engraçada com uma máquina de costura, ela comprou vários tecidos, eu e duas amigas e ela ia ensinar a gente a costurar e a gente iria doar aquelas roupas para uma creche, alguma coisa assim. Estava achando aquilo o máximo! E eu pahhh! Pisei no pé da (risos) máquina de costura, quase furei o dedo, estraguei a máquina e minha mãe olhou e falou assim: “Acho que você não tem jeito para a coisa não”. Então, nunca tive afinidade com essa atividade dela e, ela nunca me incentivou de fato. Ela achava que eu tinha que estudar, que eu tinha que ter uma carreira executiva. Talvez, ela projetasse um pouco em mim o que ela não foi, né? Acabou se dedicando à casa, então, ela nunca pediu ajuda, nunca falou: “Vem aprender a cozinhar”, “Vem cuidar da casa”, eu nunca tive esse incentivo de atividades do lar, pelo contrário, tive incentivo de atividades fora do lar, né? E eu sempre fui “a queridinha”. Se esta entrevista tivesse acontecendo com meu irmão, ele diria que eu sempre fui a protegida. Porque eu acho que sempre fui aquela filha dentro das expectativas que os pais têm, né? Boa aluna, nunca dei nenhum tipo de preocupação, toda arrumadinha, cabelinho lisinho, bem certinha, sem nenhum traço de rebeldia, nem na infância, nem mais tarde, ou nenhum outro problema, então, sempre me senti querida, como eu era a neta mais velha, do lado de pai e de mãe, então, fui bem paparicada por tia, por avó, como contei no início, até dez anos de idade, quando penso nos meus filhos hoje, falo: “Meu Deus!” minha avó morava em frente, ia para minha casa, dormia na minha cama, depois que eu dormia ela ia embora e minha mãe ficava brava, né! A nora porque, às vezes, ela dormia também, a minha avó, e acordava lá para uma hora da manhã e batia no quarto da minha mãe para ir fechar a porta (risos). Então, tinha toda uma sensação. Eu sempre me senti “a queridinha” e isso nunca me incomodou. Claro, tem as cobranças, acho que um pouco desse jeito de fazer as coisas corretas e me cobrar, acaba havendo uma expectativa de uma cobrança, mas, é natural, né? Natural na vida, natural nos pais, sem nenhuma coisa muito marcante, foi sempre para mim uma coisa tranquila.

P/1: Qual é a sua primeira lembrança da escola?

R: A primeira lembrança eu acho que é do maternal, do primeiro período que hoje talvez é o infantil, não sei. Tenho uma tia, irmã do meu pai, que era professora de um colégio muito bacana e eu fui estudar lá, né? Então, me lembro dessa tia, dessa escola, era uma escola bem bacana e, me lembro de cair e quebrar quatro dentes, com quatro anos, talvez, quatro, cinco. Não tinha maternal, talvez tivesse, não fiz, como minha mãe não trabalhava fora, fiz só o ensino tradicional; e me lembro dessa situação, da comoção que foi dente quebrado e tal. Lembro do uniforme, lembro da escola, eu não sei se a gente lembra ou se as fotos fazem a gente também gravar, né? Tenho uma memória vaga desse primeiro contato com a escola.

P/1: Como era o uniforme? Você levava lanche para a escola? Como era o contato com os amiguinhos?

R: Do lanche eu não lembro, mas imagino que eu levava. Minha mãe sendo como ela é, duvido muito que a gente comesse em cantina. A gente sempre foi muito incentivado a comer de tudo, eu e meu irmão, essa coisa de não gostar de legumes em casa nunca existiu. Tinha que aprender a comer de tudo e, a gente realmente agradece, hoje a gente não tem dificuldade. Come de tudo, gosta de tudo, acho que isso é bom e, ao longo da vida, isso facilita, né? Não tem nenhuma barreira, isso não te impede de novas descobertas e tal. Então, imagino que eu levasse um lanche gostoso, caprichado, não lembro bem. Lembro do uniforme, era uma veste verdinha, com o nome bordado e a maria chiquinha, sempre de maria chiquinha, sempre escorria, porque o cabelo não deixava parar, disso eu lembro um pouco.

P/1: Teve algum professor marcante nessa sua fase escolar, que você se lembra com mais carinho?

R: Eu lembro da professora do Pré, que hoje acho que é o terceiro período, tia Dalva. Depois desse colégio, eu fui para o Colégio Batista Mineiro. Apesar de ser católica, estudava num colégio batista, era próximo à minha casa e era um colégio de ensino muito bom. Então, não era em função da religião, era em função do ensino. Eu vejo que foi bom também, vejo umas pessoas que, para mim não importa a religião, importa que você está tendo mais uma descoberta ali. E, a tia Dalva era uma professora também muito forte, assim, muito conhecida na escola, muito marcante, né? Por ser o Pré, acho que o Pré é um ano marcante para as crianças e ela era assim, uma mulher muito alegre, chamativa, não tinha quem não a conhecesse e, quando eu fui para o Pré com ela, ela ficou doente, não vou lembrar qual doença, né? Ela saiu de licença, mas foi uma coisa que marcou e na formatura, ela foi. Eu tenho foto com a professora, que foi a professora do Pré e, com ela. Essa talvez fosse a primeira professora marcante, depois vieram outras, né? Sempre tem as professoras que marcam, mas essa eu me lembro o nome, lembro a fisionomia, deixou marcas.

P/1: E como foram seguindo seus anos da escola? Primário, ginásio, você sentiu alguma dificuldade na mudança?

R: Depois desse Colégio Batista era um colégio que a gente ia, não me lembro, às vezes, de carro, às vezes minha mãe levava, às vezes, íamos a pé, uma turma. Então, lembro sempre de uma turma convivendo, né? Era um colégio muito democrata, do ponto de vista de questões sociais, raciais, e eu acho que isso ajudou, né? Ajudou na minha formação, então, eu convivi com pessoas bem pobres, pessoas bem ricas, né? Mas, tradicionalmente, um colégio de classe média. Isso foi bacana! Acho que isso foi um traço que me marcou. E, com treze anos, meu pai recebeu um convite para ir à Vitória, capital do Espírito Santo, e foi um trauma familiar. Imagina todo mundo morando na mesma rua, a metros de distância, era o primeiro filho que se mudaria. E aquilo poderia ser uma coisa difícil para um pré-adolescente de treze anos, mas eu amei. Moramos quatro ou cinco anos em Vitória, então, a minha adolescência foi em Vitória e foi muito bom, né? Fui para um colégio salesiano, um colégio enorme, muitas pessoas na turma, cinquenta, e também fui muito bem sucedida como aluna. Teve um ano que recebi uma premiação como melhor aluna do colégio, mas, me identifiquei com a turma, com os amigos, fui convidada a dar aula nos intervalos, de monitoria de Matemática, daí era bem bacana. Então, foi uma experiência boa e uma mudança grande. Meu irmão, apesar da diferença pequena de idade, não se adaptou, então, ele reclamava muito da cidade. Detestava! Não queria fazer amigos, queria voltar para Belo Horizonte, escrevia cartas. Eu lembro da minha mãe ficar triste com essa situação. Mas eu me adaptei super bem e acho que isso também me ajudou na vida, depois mudei outras vezes já adulta, já em outro momento de vida e acho que isso ajudou. Liberta um pouco e te abre novos horizontes.

P/1: E Vanessa, como que foi chegar nesta nova cidade? Quais foram as diferenças que você sentiu?

R: Como te falei, foi bem bacana. Minha melhor amiga é de lá, até hoje. Eu me mudei no começo do ano, ela mudou em agosto, ela vinha de Goiânia e, eu de Belo Horizonte, e ela estava com dificuldade na escola e pediu para eu ajudá-la. Então, foi uma forma da gente se aproximar e somos amigas até hoje, e é gostoso lembrar disso, né? O primeiro namorado, foi da sala, então, tenho uma memória muito gostosa de Vitória. Até hoje eu vou, de vez em quando, tento ir uma vez por ano. Volto de amigos que fiz e deixei lá. Foi bem bacana! Nessa época também comecei a participar de grupo de jovens, na igreja. Acho que isso foi muito importante na minha formação, porque era um grupo de jovens enorme, com muitas atividades, com muita festa. Vitória era uma cidade menor, ainda é uma cidade pequena, mas era uma cidade menor, né? Então, a gente viveu esse período indo a pé para as festas, voltava a pé, andava em turma. Então, eu acho que isso também ajudou muito na minha formação e, foram momentos, foram anos muito gostosos. Ficou uma memória muito boa.

P/1: Você falou que ficavam sempre em grupo, e o que vocês costumavam fazer para se divertir? Praticavam algum esporte, ou iam para algum lugar especial, como cinema?

R: Me lembro indo para o inglês, uma turma fazia no Number One, uma época, uma turma grande, ia junto para o inglês. Me lembro de muita festa! Atividade esportiva, não. Eu não era da turma da atividade esportiva, não. (risos) Mas me lembro de muitas festas, aquelas festas que, sabe? Menina leva salgado, menino leva refrigerante, algumas as mães faziam, organizavam. Muita festa, muito evento, muito encontro! Ia para o cinema, então, era uma turma muito animada.

P/1: O que você Vanessa, na sua meninice, queria ser quando crescer? Você tinha alguma ideia?

R: Eu brincava de banco imobiliário, como todo mundo acho que já brincou e, brincava e falava que queria trabalhar em banco, né? Me via e falava para minha mãe que eu queria trabalhar com roupas, minha mãe sempre mexeu com roupa e eu sempre gostei de moda, sempre me interessei por revistas, sempre gostei, desde criança até hoje, adoro essa coisa de moda, de roupa. E eu me via com essas roupas bem formais e não sabia direito o que era usar uma roupa formal, mas eu me via num ambiente assim, né? Então, acho que eu já me imaginava trabalhando com isso. Talvez, a influência do meu pai, né? Que a gente tenta negar, mas sempre está presente, acho que foi por aí.

P/1: Você falou que ficou quatro anos em Vitória e depois você voltou?

R: Depois eu voltei para Belo Horizonte, e aí a volta foi bem traumática. Muito engraçado! Talvez, pela fase, pela idade, pelas relações construídas em Vitória. A volta para minha cidade natal foi muito difícil. Eu voltei com dezessete. Não queria voltar, né? Sofria muito, chorava. Não me adaptei bem na escola. Eu sempre fui de fazer amizades, não fiz amizades. Sabe, teve até gente que foi procurar os meus pais, porque eu estava muito estranha. Virei a menina estranha. Mas, não era estranha no comportamento, não era estranha no modo de vestir, não era este tipo de rebeldia, era uma coisa mais interna, né? E eu sempre fui comunicativa, falante, sempre tive muita gente em volta. Me fechei. Então, foi um ano difícil. Foi o ano do vestibular, e ao mesmo tempo que eu falava da minha meninice como eu gostaria de ser, nessa fase dos dezessete que eu cismei com Medicina. Mas eu achei que era muito mais uma exigência por ser uma boa aluna, né? Essa coisa de bom aluno faz Medicina. Porque quando eu penso que já pensei em Medicina, penso: “Não é possível!” “Uma pessoa como eu?!”, eu sou estabonada, falta sintonia com esse mundo médico. Afinidade! Afinidade, palavra que fugiu. Não tinha a menor afinidade com aquilo. Acho que, ou eu ia abandonar, ou ia ser uma péssima médica, ou ia escolher uma especialização que fugisse um pouco da coisa mais tradicional, porque nada a ver comigo. Mas, cheguei a fazer vestibular para Medicina. Não passei, né? E fiz para Administração. Medicina e Administração: nada a ver! Aí fiz Administração. Ainda bem, né? Fiz PUC, e foram quatro anos e, cá entre nós, é um curso muito leve, muito light, então, foi um curso que eu levei na boa. Não levei de forma malandra, mas não foi um curso puxado, né? O que eu mais gostava eram os trabalhos, em grupo. Sempre eu que apresentava. E as leituras, que sempre foram coisas que eu gosto demais. Então, foram quatro anos de faculdade, foi também um momento de vida marcante, minha mãe morreu quando eu tinha dezenove anos. Ela teve um câncer, ela morreu muito nova, com quarenta e quatro anos. Você imagina esta mãe super presente, até o terceiro ano levava e buscava no cursinho. E a gente não tinha vergonha disso. Eu não tinha. Falava: “Ótimo! Para que ter vergonha?!”. Mas aí foi uma ruptura, foi acho que uma grande mudança dessa proteção. E aí a vida se mostrou um pouco mais negra, mais cinza ou mais dura, ou mais verdadeira. Acho que apesar da dor, teve o crescimento e, faz parte. Então, me formei. A formatura não é uma coisa que eu lembro com muita alegria. Nem quis participar, talvez por esse luto, né? Então, nem participei de festa de formatura, nem nada. Me formei na PUC-MG, depois fiz Marketing. Aí comecei a querer trabalhar. Não quis trabalhar no começo da faculdade. Meu pai podia me dar esse luxo, de não ter que trabalhar para pagar a faculdade, que eu acho que é um luxo, né? Uma faculdade particular. Eu comecei a procurar estágio, aí um dia, me falaram que o estágio da Caixa Econômica Federal era bom, pagava bem. Eu falava assim: “Bom, mas é impossível!” “As pessoas não conseguem?” “Só com padrinho”, todo mundo queria ser estagiário da Caixa, que era um salário bem acima do padrão de estagiário. Falei: “Como não conseguem?”, bati em uma agência, entrei em uma agência da Caixa e falei: “Quem é o Gerente Geral?”, procurei por ele e falei: “Eu gostaria de trabalhar aqui, disseram que era muito difícil, mas eu não consigo entender o porquê, eu tenho muito interesse, acho que vocês não vão se arrepender de me contratar”, e depois eu falei: “Como, né?”. Acho que ele gostou da forma como eu cheguei, não tinha nada a perder, não tinha medo. Então, eu comecei com o estágio na Caixa. E, quando eu percebi que o estágio na Caixa era não de obra barata, eu saí da Caixa, fiquei um ano lá. Podia ficar dois, mas fiquei menos de um, fiquei oito meses, eu poderia ficar dois anos, aí falei: “Não estou aprendendo nada, né?”. Trabalhava em uma central de caixas e ficava fechando caixa. Era um ambiente bom, com benefícios bons, mas não aprendi absolutamente nada, então: “Não é isso que eu quero”, daí eu saí e me inscrevi para trainee do Banco Nacional e do Citi, e passei no Banco Nacional, sem meu pai saber, e era o banco que ele trabalhava, né? Dizem que ele sabia e foi lá falar: “Passa aí, ajuda aí”, mas ele não sabia. Então, comecei minha carreira em banco, eu fui uma espécie de trainee para o Nacional. Foi bem legal! Eu fiz um projeto de auto-atendimento no Caixa. Foi uma experiência muito boa, e eu adorei! Pensei: “Nossa! É isso que eu quero mesmo!”. E eu adorei. Foi assim que começou minha carreira em banco.

P/1: E como foi sua entrada no Banco Nacional? O que seu pai achou disso? Como foi contar para ele essa notícia?

R: Foi bem legal! Ele ficou orgulhoso, mas “Como você não sabia?”, “Como você não contou?” Na época, ele era Regional no banco, “Eu ia ser porque sou sua filha”. Claro que esse negócio ficou por muito tempo, né? Eu era filha dele, óbvio. As pessoas me viam assim. E o meu pai era uma pessoa bastante conhecida no banco, muitos anos de banco, uma pessoa muito séria, né? Com uma marca de uma pessoa muito séria, muito correta, muito responsável. Então, tinha uma marca muito séria, Valdo Lobato, todo mundo conhecia, e eu era a filha, né? Mas nunca fiquei muito encanada com isso. Comecei, peguei um chefe super exigente, Cleto, foi meu primeiro chefe. Ele era daquele tipo que você entregava o relatório ele devolvia: “Acho que isto poderia estar melhor”, entregava de novo e: “Está quase bom”, falava: “O que mais que ele quer?”, mas acho que é isso é muito legal em começo de carreira, porque quando o nível de exigência é alto, você faz mais, né? Você busca mais, então, foi bem bacana. Fiquei, não lembro quanto tempo, de estagiária, fui contratada. Entrei no Banco Nacional em 1990, como funcionária. E aí trabalhava em Marketing, tinha uma área chamada Micro-Marketing, então, nós fazíamos o Marketing regionalizado, o marketing focado em negócios e atendia as agências, que era o varejo. Então, cuidei de Minas, depois Minas e Nordeste, depois Rio para cima. Viajava muito, muito! Vivía fora de casa, viajando, viajando, viajando. Então, era bem bacana. Fui crescendo e tal. Isso de 1990 a 1995. Em 1995, o Banco Nacional foi vendido para o Unibanco, eu já estava em um cargo melhor, já era gerente. Cuidava de várias pessoas e cuidava do Rio para cima. Metade do Brasil estava sob a minha responsabilidade. Aí eu vim a São Paulo apresentar a área ao diretor do Unibanco, e o banco já havia sido vendido. Foi uma venda traumática do Banco Nacional, foi uma fusão bem complexa, porque ninguém sabia, a gente ficava defendendo o banco na mídia para os clientes, para não tirarem os recursos aplicados, porque o banco estava bem. Mas no final de semana foi anunciada a venda e, na segunda-feira tinha uma faixa branca, daquelas feitas em garagem, na placa do Nacional. E o Banco Nacional era um banco muito querido por funcionários, clientes, era o banco do Ayrton Senna, o banco do guarda-chuva, então, ele tinha uma marca muito forte. Então, aquilo foi muito chocante. Eu vim a São Paulo apresentar minha área e o projeto do conceito de Micro-Marketing, que é o marketing voltado para negócios, voltado para o varejo, para aproveitar o potencial de cada microrregião, e a apresentação daquelas que você não sabe o resultado, adorando ou odiando, ou nada,

absolutamente neutro. O Nacional é um banco muito informal, um estagiário apresentava um projeto para o presidente, se bobear, exagerando no comentário, mas era um banco informal e o Unibanco, um banco extremamente formal. Eu não sei ser informal, meu jeito não é formal, mas não sei ser formal. Senhor, senhora, doutor e numa sala bem formal apresentei a área, o homem não deu um sinal de vida, se estava gostando ou não. E acabou, ele falou: “Olha, muito bom, muito bem, a área não vai continuar, mas você está convidada a vir para São Paulo”. Eu falei: “Gente, não acredito! Não vim aqui para defender uma posição pessoal, vim defender um projeto, uma área”, aí eu fiquei paralisada, assim, por alguns segundos e toca a vida. Comecei a comunicar minha equipe e desestabilizar a área. E recebi um convite do diretor de toda Minas, Goiás, Brasília e Nordeste para assumir uma agência, ser gerente geral de uma agência. E eu falava para ele: “Ruy!”, hoje um amigo, “Ruy, como que eu posso ser Gerente Geral de uma agência?”. Porque, uma coisa é trabalhar em banco em rede, outra coisa é trabalhar em banco numa área de Marketing, são coisas completamente diferentes, você não está na operação do banco. Como que eu vou ser Gerente Geral de uma agência se eu sequer sei como se compensa um cheque? Eu sempre trabalhei em áreas centrais, em áreas de apoio em Marketing. “Não sei o que se passa numa agência e você quer me colocar como gerente geral? Vai ser um fracasso”. Ele falou: “Acredita em mim, acredita em mim e assume.” Aí me deu uma agência, acabei aceitando, não tinha nada a perder. Era casada nessa época, não tinha filhos e me deu uma agência chamada Dom Pedro, ficava dentro de um shopping de automóvel, um mundo extremamente masculino, né? Eu tinha revendedores de veículos, autopeças, nada a ver com universo meu. Tem mulheres que gosta de carro, sem nenhum preconceito. Mas eu, nada a ver com meu universo. Falei: “Não é possível que ele quer que dê certo, acho que ele quer que dê errado”. Como ele era uma pessoa, também amiga e, querido, essas coisas contam. Falei: “Poxa! Se ele está fazendo esse convite, se ele tá acreditando, vamos!” E fui. E eu costumo dizer que fui picada pela mosca do varejo e eu me apaixonei por essa coisa de cliente, agência, gente e nunca mais saí. E aí começou minha história toda em banco até chegar no Santander, até hoje aqui, foi mais ou menos essa minha trajetória.

P/1: Voltando um pouquinho como é que foi seu primeiro dia de trabalho no Banco Nacional junto com seu pai? Como é que eram essas viagens? Tem alguma que ficou marcada por ser um lugar diferente ou inusitado por ter acontecido alguma coisa, dessas que você fez nessa primeira etapa de Nacional?

R: Você não imagina, Fernanda, quantas e quantas viagens, eram muitas! Do primeiro dia não me lembro. Me lembro de ser apresentada para o diretor, isso eu me lembro, José Ivan. Me apresentaram para ele e eu querendo ficar livre da marca de filha do Valdo, mas não tinha jeito, ele sabia, ele conhecia, ele falou, mas foi muito simpático. Eram quatro trainees, eu e mais três mulheres e um menino que não me lembro o nome dele, as meninas até lembro porque a gente conviveu um tempo. Fomos todos apresentados juntos, e tal. Eu queria, “não fala, não fala”. “Ah! A filha do Valdo”, eu querendo fugir e não tinha jeito, tenho ótimas lembranças disso e depois eu desencanei. De viagens, eu me lembro da primeira que eu fiz, eles fizeram uma convenção no Quatro Rodas, em Salvador, para muita gente e eu tive um pouco da dimensão dessa coisa de varejo, né? Aquele monte de gerente, premiação, campanha, uma energia impressionante. Talvez ali, já tivesse começando a tomar o gosto, mas eu me via muito mais prestando um serviço e atendendo o varejo do que propriamente, lá nas agências. Então essa marcou, foi uma das primeiras e marcou, depois vieram muitas, e muitas e muitas outras. Como eu cuidava de uma região grande, geograficamente falando, então eu viajava muito, muitos eventos. E como nós fazíamos Micro-Marketing, muitos patrocínios do banco nós cuidávamos, então, muitos leilões, leilão de cavalo, leilões de gado, muitos finais de semana, muitas festas bacanas, muitos eventos. Uma coisa também que é inesquecível nesse período da minha vida são as corridas do Ayrton Senna o banco fazia as corridas para clientes, então eu fazia eventos onde tinha telão, as pessoas assistiam a corrida em um evento com buffet e me lembro também num clube quase fui toda rasgada por causa de uma caixa de boné do Ayrton Senna, como fazia sucesso, era impressionante. Quando ele morreu, eu me lembro que eu recebia muitas ligações, às vezes, de grandes clientes, nas agências tinha um grande boneco de tamanho verdadeiro, um totem de tamanho real e elas falavam: “Quanto vocês querem que eu aplique para eu levar? Quanto vocês querem que eu faça para ficar com o boneco?” Até hoje, as pessoas tem o Ayrton Senna como ídolo, imagina na época que ele corria e fazia aos domingos aquele show, então, também foi um período muito marcante por causa das corridas. O Nacional não tem como não lembrar disso e eu que organizava, teve um, inclusive, que ficou na história porque na hora da largada, o que é para todo apreciador de corrida, mesmo para quem não é apreciador? A largada é momento, ainda mais naquela época a Fórmula 1 era menos previsível do que é hoje, estragou o telão na hora da largada, vocês não imaginam, os cliente queriam me matar, eu corria de um lado, corria pro outro. Eu tenho um pouco de trauma, são coisas muito boas, mas essa coisa de evento, quando vai ter algum evento na minha rede eu falo assim: “Tem muito cliente, vocês convidaram três vezes o número de clientes?”, eu tinha medo ter pouco cliente, a gente tinha medo do telão não funcionar, então, tem também essas marcas, dos traumas que essas áreas deixam. Eu falo com quem é de eventos aqui do banco: “Olha, eu tenho muito respeito e admiração, porque ninguém imagina o que é estar nos bastidores de um grande evento voltado para cliente ou voltado para funcionário”.

P/1: Como é que foi essa sua vinda para São Paulo, suas impressões?

R: Já, porque eu ficava aqui. Como eu cuidava do Rio, de São Paulo não cuidava, mas o diretor dessa área ficava em São Paulo, ali na Paulista com a Augusta, então, eu morei muito tempo num flat que ficava ali atrás da Paulista. Então, São Paulo já era um mundo conhecido para mim. Então eu ficava segunda, terça e quarta e voltava para Belo Horizonte, quinta. Eu ficava muito em São Paulo, ali naquele ponto, tenho ótimas lembranças dessa época ali na Paulista e fiz grandes amigos que até hoje a gente se comunica pouco, mas se comunica. O diretor dessa área era um homem brilhante, hoje um grande empresário, Furquiza, então, é muito bom ter um gestor brilhante, muito bom ter um chefe, um gestor ou líder, o nome que cada um quiser dar, brilhante, inteligente, exigente, isso te faz crescer, te faz ser mais exigente, foram marcas que eu tive na minha profissão. Tive chefes espetaculares, tive uns ruins também, mas esses a gente apaga, mas eu tive chefes muito bons e isso me ajudou muito.

P/1: Então, Vanessa, agora eu queria que você contasse um pouquinho para gente é que foi para você distinguir de ter trabalhado nas áreas estratégicas e de Marketing e encarar a agência? O que tem nessa área que te encantou? Quais as diferenças entre os dois tipos de trabalho?

R: Acho que a grande diferença é que tem mais vida, né? Tem gente. Acho que minha grande vocação, paixão na vida é gente. Você lida com público, tem cliente, tem mais funcionário, você tem mais relações o tempo todo, eu acho tudo é muito apaixonante. E você tem de tudo, você tem histórias engraçadas, tem clientes que são figuras, você tem clientes chatérrimos – essa parte vocês cortam também, tá. Não posso falar que o

cliente é chato, é sério! Vocês cortam, voltando. Você tem clientes difíceis, né? (risos) Você tem clientes difíceis, que vem brigar, ou que estão num dia infeliz, né? Estão tristes ou estão com um problema e você chega no banco, tem problemas, você tem cuidados. O banco requer muitos cuidados numa agência, a coisa de fraudes, créditos, isso é coisa que a área Central não exige, que fraude que tem numa área central? Ali não, você empresta dinheiro, você capta, você pode ter conta fraudulenta. Você tem vida, você tem vida o tempo todo, você tem história, então, é muito dinâmico, é muito divertido e eu gosto dessa coisa de público, de atender, de ir lá saber: “Você está precisando de alguma coisa, como posso ajudar?”. Então, eu falo que fui picada pela mosca do varejo. Em alguns bancos a gente acha que o trabalho nobre está nas Centrais e eu descobri que o trabalho nobre está nas agências, então, eu realmente me apaixonei. Eu casei em 95, no mesmo ano em que o banco foi vendido, então, eu tinha pouco tempo na agência Pedro II e meu marido recebeu um convite, para ir para Recife e era um convite muito bom para ele. E, eu estava naquele começo, estava gostando da agência, mas era tudo novo. O Unibanco é uma empresa muito diferente e eu falei: “Não tenho nada a perder”. Pedi para o meu Regional, na época, tentar conseguir alguma coisa para mim lá. Consegui uma entrevista e se eu não conseguisse nada eu saía do banco. Fui para Recife, fiquei uma semana para marcar a entrevista. Seria bom se a gente voltasse no tempo com a cabeça que a gente tem hoje, né? Eu ficava num hotel de frente para a praia de Boa Viagem e não ia para praia, como que eu ia para praia empregada pelo banco, recebendo e não estou trabalhando. Ficava tento ir lá, ia lá e o homem impossível de achar. Eu me lembro: “Oh meu Deus! Se eu voltar a tarde vou ficar torrando no sol, depois chegava lá queimadinho e nenhum problema”, aí fui, acho que ele gostou de mim e me deu um desafio na regional, voltei para área não tão central como era no outro banco, mas para funções mais centralizadas. Foi uma experiência muito bacana. Eu também voltei a viajar, para outras praias ainda, mas numa dimensão mais no Nordeste, fui a Fortaleza, fui a Salvador, ajudei na fusão do Nacional; fusão quando a gente fala, é quando os sistemas vão se integrar, as agências se integram, né? E aí ajudei na fusão do Nacional com o Unibanco. Têm casos muitos engraçados, eu na agência, ajudando um monte de velhinhos, e era uma agência só de aposentados, e eu me perdia, às vezes, um que não ouvia, eu falava alto, dali a pouco outro precisava de ajuda, então, vivi de tudo um pouco lá, né? Fui, literalmente, fazer este trabalho de campo de ir num dia numa agência integrada e também fiz coisas estratégicas, a gente tomou decisões do ponto de vista do telemarketing, de mesas de apoio, fiquei na regional em Recife. Quando fui para Recife, não tinha vaga. Não tinha vaga em lugar nenhum, depois de uma semana, duas, tentando falar com o diretor e marcar uma hora, um despacho, uma coisa bem formal, não tinha vaga em lugar nenhum, ele me colocou como gerente geral de PJ, eu falei: “Não tem problema nenhum. Sou eu que estou pedindo. Eu dou um passo atrás para depois dar outros, não tem problema nenhum”. Chegou lá, eu encontrei um gestor do tempo do dinossauro, super formal, super arcaico, com uma cabeça antiga, eu falei: “Não, não aguento, não dou conta”. E o que eu fiz para me livrar daquele ambiente que eu achava horrível, eu já tinha estado na função dele, era difícil isso. Mas, não pelo fato do poder, mas por eu estar num lugar onde a gestão era oposta àquilo que eu acredito. Então tá, eu vou visitar. Pegava o catálogo e não conhecia nada em Recife, nada, ninguém. Pegava o catálogo, ficava marcando visita e ficava visitando, acho que trabalhei uns dois meses e falei assim: “Eu não sei trabalhar infeliz, não sei, não está no meu DNA, sinto muito. Vou procurar emprego”. Procurei uma headhunter e ela me mandou para uma entrevista naquela fábrica que fazia o MM, aí fui eu lá, de gerente de banco para _____, _____, a empresa. Passei na entrevista, “Ai, Meu Deus! E agora? Mudo de área ou continuo em banco?” Mas, gente que dúvida cruel! Fiquei quase louca. Não dormia e chorava, “O que eu faço?” E aí fazia contas, não era nem a questão financeira, porque eu não tinha filho, era questão mesmo de carreira, naquela época ali. Aí fui conversar com o meu regional, falei: “Eu estou indo embora, eu estou insatisfeita”, porque estava me sentindo tolhida. Até então eu estava liderando, agora eu não posso, estou seguindo o meu caminho” “Querida agradecer muito, afinal, você não vai sair” “Você não vai sair” e fez uma proposta, aí fiquei com mais dúvidas ainda e continuei no banco. Aí que eu fui para a Regional, pulei depois voltei. Fui ajudar ele em várias coisas, vários projetos, então, na mesa de Telemarketing, na mesa de apoio, nas integrações da agência, fiz um monte de coisas. Então, um dia ele me convidou para assumir a agência que ficava embaixo da regional, que era a Agência Boa Viagem, aí foi de fato a minha experiência como Gerente Geral, que lá na Pedro II tinha sido pouco tempo. E com uma agência que tinha muitos problemas, problemas que eram novos para mim. Problemas de crédito mal dado, de agências dando prejuízos. Aí eu entrei num mundo de uma agência mesmo, né? Foi uma experiência riquíssima! Depois eu assumi a maior agência do Nordeste. Então, fiz um bom trabalho e fui para a maior agência, que era a agência no centro de Recife. Eu também fui muito feliz lá. Fizemos um bom trabalho, a agência teve ISO, na época era uma coisa super inovadora, a primeira agência certificada, normalmente, são certificadas áreas. Era a primeira agência bancária certificada dentro da ISO. Então, foi bem bacana. A gente recebeu a visita do vice-presidente. Uma agência muito bonita, uma equipe jovem, maravilhosa. Ótimas lembranças! E o Pedro Coutinho (que acho que vocês devem entrevistar também, não sei), que é nosso diretor aqui, me chamou para assumir a agência Recife, do Santander, “E aí? Mais uma dúvida”. Nesse tempo já havia recebido um monte de convite para sair do Unibanco. Essas coisas são normais em banco, né? Você recebe convite, tal, você pensa. E eu falei: “Gente, será que eu vou?” “Eu vou!” Eu estava muito bem posicionada dentro do banco, existia uma promessa, ainda que sutil, de eu virar regional, mas eu falava: “Nesse banco aqui?” “Muito hierárquico” “As decisões são mais lentas, vai demorar demais” “Mas, Santander?”, as pessoas sequer conheciam o Santander nessa época. 1999, no Nordeste. E os bancos que o Santander tinha comprado eram em São Paulo, Noroeste, geral do comércio, bancos pequenos, e no Sul, meridional. Então, ele era desconhecido lá. Então, as pessoas falavam: “Santander, Stander, Santo André, São André”, eu falava: “Não, Meu Deus do céu!” e elas olhavam para mim e falavam: “O que essa moça fez com a carreira dela?” “Louca, né?” E eu assumi uma agência velha, feia, que era de um dos bancos comprados e, era uma agência que não abria contas, sabe assim, fim de carreira de uma agência. Não me esqueço, tinha um painel de correspondência para cliente, todo enferrujado, aquilo eu queria morrer! Mandei arrancar, mandei pintar. Cadeira quebrada. Era uma agência decadente, né? E as pessoas me olhavam, saiu de uma agência bonita, “O que eu fiz com minha carreira?” E porquê que eu tinha feito aquilo? Mas, eu acreditava no Pedro. Claro, quando a pessoa que está te convidando, você confia, pesa muito. Ele nem iria ser meu chefe direto, porque era o diretor da rede de expansão regional, entre a função do (Gegê?) e a função dele. Não era por isso. Mas, ele era líder do Santander, tinha vindo por isso. Os primeiros funcionários do Santander Brasil, e ele tinha um projeto. Ele, um ótimo vendedor, né? Me vendeu, um sonho, um projeto e eu acreditei. Vim, não me arrependi, né? Depois fui convidada para voltar para o Unibanco, eu não quis. Eles queriam um Regional lá no Nordeste, falei: “Não, não quero”. E fiquei em Recife até 2001. Aí meu filho nasceu, entrei no banco, acho que estava grávida, não sabia. Aí tive um filho lá, o Pedro Henrique, nasceu em Recife. Aí em 2001, recebi um convite para virar Regional em Belo Horizonte. Voltamos para a terra, sendo regional, com filho em baixo dos braços. O convite veio na quinta-feira à noite, eu tive a sexta-feira para organizar tudo, porque na segunda-feira eu tinha que assumir. Quando olho para trás, como que eu dei conta, né? Parecia que eu era fugitiva, não despedia de ninguém. Deixei dívidas na praça, não era o caso, não deixei, mas parecia. Aí fui para Belo Horizonte, tinha, claro, apoio de sogra, de sogro, de cunhado, do meu pai para ajudar, porque era uma loucura. Regional era Minas, Goiás, Brasília e Nordeste. Meu filho uma vez desenhou um aviãozinho, “Meu Deus! Ele acha que sou uma aeromoça”. E viajava muito, mas eu gosto, né? Vocês vêem que eu falo com paixão. Eu gosto do que eu faço, eu gosto desse mundo, né? E foi isso. Essa foi minha entrada no Santander.

P/2: Antes de entrar direto no Santander, você falou com tanta paixão dessa coisa de mudança de agência, da dificuldade em lidar com a agência quebrada, meio caidinha. O que você fez para mudar o clima?

R: Primeiro, eu implantei os 5 S's. Foi uma novidade no banco, até vim apresentar em São Paulo o projeto. Nós fizemos os 5S's que é aquele programa de qualidade japonês antigo. Nem me lembro os S's todos de cor, mas, é senso de utilização, senso de limpeza, senso de organização, né? E, eram três andares. Nós tiramos um caminhão de coisas velhas, até garrafa de coca-cola de ir para o museu nós encontramos e, o armário, mandei arrancar, ninguém usava, era enferrujado. Perigoso dar tétano em alguém (risos). Tirando o exagero, mas era muito feio. Mandei arrancar, mandei pintar; contratei um pintor e falei: "Meu amigo, nós não temos verba, você pinta? Depois, se o banco for reformar a agência, eu te contrato, pode ser? Por sua conta e risco". Tomei várias iniciativas, e com a equipe inteira: "Nós temos que começar uma nova fase", então, todo mundo veio de roupa velha no sábado e tiramos um caminhão, daquele caminhãozinho baú, de coisas. De papel velho, que não usavam, de lixo, de coisas. Uma agência grande, de três andares, não utilizados, então, vai juntando, juntando. Ali foi um momento muito marcante, era uma nova etapa, era um novo banco, era uma nova marca que chegava, né? E foi muito bom, muito bom! Uma experiência deliciosa em fazer a agência voltar a ter vida, voltar a abrir conta, voltar a conquistar cliente, voltar a atender bem, cuidar dos clientes porque estava tudo largado. Porque, às vezes, a gente olha para um espaço físico e acha que é só o físico, mas uma agência que o físico está largado você pode ter certeza que é grande a chance de outras coisas estarem ruins, ninguém já enxerga mais, entendeu? Já não vê o armário enferrujado, já não vê o cliente com o olhar que tem que olhar, o olhar de coisa boa, que cliente é coisa boa, mesmo com problema é coisa boa. Eu acho que eu consegui trazer vida para essa agência, renovar. Tive que contratar gente porque o quadro estava um pouco debilitado e começamos uma nova fase. Não era fácil, porque, como eu disse, era a única agência do Santander lá. A marca era bem desconhecida no Brasil, sequer, e ainda mais no Nordeste, né? E aí foi um trabalho de construção.

P/1: E Vanessa o que tinha nesse sonho, nessa mudança para o Santander?

R: Um projeto de crescimento profissional meu, né? "Venha! Que este banco é um banco de oportunidade". Este banco veio para o Brasil para construir uma história, então, ele não vai ficar deste tamanhozinho desconhecido, ele vai ser grande. Então, é um projeto mesmo, um sonho, e muitos não acreditavam, como é que pode ser grande um banco que começou tão pequeno, né? E enfrentar grandes bancos como nós temos no Brasil, como um Itaú, um Bradesco, na época, um Unibanco, HSBC. E, um projeto de crescimento pessoal, quer dizer, o meu crescimento estava alinhado ao crescimento da organização. Na época, eu vim pro Santander ganhando menos, aí que o povo achava que eu tinha ficado louca mesmo, "Enlouqueceu!" "Vai ganhar menos numa agência horrorosa, um banco desconhecido", "Enlouqueceu de vez?". Mas eu tinha certeza que era um passo, é claro que podia ter dado errado, o engenheiro jogou o ponto, mas eu tinha uma confiança que ia dar certo sabe, algo me dizia que ia dar certo, e que era um passo para trás ou meio de lado para depois dar um passo para frente. Quando eu fui promovida a Regional, tive a certeza que estava dando um passo para frente, primeira mulher Regional do banco. Tive a certeza que era um passo certo, que tinha valido a pena, que ia dar certo. Acho muito legal essas coisas do banco de filho, não enfrentei nenhum preconceito, não estou falando isso porque estou aqui, estou falando isso de coração quem me conhece sabe. Tenho três filhos, os três nasceram comigo trabalhando no banco. Um em cada cargo. Estou esperando ser promovida de novo, isso é uma coisa legal aqui do banco, não sei se pela gestão que eu tive, mas um pouco pelo DNA do banco, isso nunca foi um problema, isso nunca foi um empecilho, e isso foi uma coisa que sempre me fez gostar, sabe gostar da organização. Eu cheguei, eu acho que eu estava grávida mais ou menos, porque eu cheguei em fevereiro, tive filho em dezembro, então, ou engravidei logo que estava aqui, e nossa fiquei pensando: "acabei de chegar no emprego novo e já avisar que estava grávida", uma coisa um pouco delicada para gente como mulher, mas era o meu primeiro filho ao mesmo tempo super feliz sempre sonhei em ser mãe, e quando a empresa trata disso de uma forma leve fica tão melhor, tão mais gostoso, você se doa muito mais. Trabalhei até o último minuto que podia, porque eu queria dar o melhor, eu queria mostrar que isso nunca é, isso nunca foi empecilho para uma carreira de uma mulher. Então essa foi uma relação que começou bem, sabe, que começou dando certo.

P/1: E como é que foi para você voltar para BH, para sua terra natal com novos desafios e ainda com filho também? Como é que você se sentiu? Quais foram seus desafios?

R: Uma loucura, né? Uma loucura, a gente conta agora e ri, mas tem momentos em que você tem dúvidas se está fazendo a coisa certa, porque largar um filho de um ano e viajar é difícil, o coração fica apertado, você olha para aquela carinha e fala: "Ai, meu Deus, será que eu estou fazendo a coisa certa?" Mas, ao mesmo tempo você gosta do que faz no trabalho, acho que isso te dá força para seguir e tentar conciliar, eu sempre tentei conciliar, nunca tive, sempre fiz questão de no final de semana não ter apoio de ninguém para dedicar 48 horas para filho, então, não é fácil, não é fácil. Eu olho para trás tenho dúvidas, penso: "como é que eu dei conta?" como é que eu dou ainda, é muito difícil, eles são novos e não é fácil não, mas quando você tem o apoio da família, né? E você faz o que gosta, te dá energia para seguir, é claro que tem dias mais difíceis e você fala: "Ai, não vou dar conta". Menino com febre, reunião; vai para a reunião, vai para o pediatra, "ligo para o pediatra ou ligo para o chefe?". Uma loucura isso! E criança fica doente, criança em escolinha, fica mais doente, mas, eu sentia amparada, o fato da família do meu marido, do meu pai e irmão estarem em BH, claro que ajuda muito.

P/1: E como foram essas novas atribuições? Você tomar conta de uma área maior outra vez?

R: Sabe, foi muito marcante a minha primeira reunião em Belo Horizonte. Quando fui ser apresentada para minha nova equipe. O Superintendente Regional é quem cuida das agências, então, as agências se reportam ao regional, todas as agências, né? Então, seu reporte direto é o Gerente Geral. Estava em uma reunião com todos os gerentes gerais e eu olhei para eles e, dois deles, eu tinha sido estagiária da época daquele projeto do Nacional. Eu não tinha sido estagiária deles, mas havia sido estagiária das agências deles. E, eu era Regional. Mulher, jovem, chegando de Recife, né? E de alguns eu tinha sido estagiária. Eu olhava, sabe, para aquela platéia e pensava "Meu Deus!", dá um frio na barriga, né? Mas, o que eu tentei fazer logo? Tentei saber quem seriam os meus alicerces, né? Eu acho que em qualquer trabalho na vida você tem que encontrar parceiros,

não importa seu cargo, não importa sua missão, acho que no mundo, essa coisa do “juntos”, do nosso banco, acho que ela é muito verdadeira. Isso é para a vida. Tudo partilhado, tudo com apoio, sempre fica mais fácil, e eu tentei encontrar pilares ali, né? Então, eu tinha um Gerente Geral que conhecia muito de crédito, muito mais do que eu. Opa! Esse vai ser um pilar. Tinha um outro que era muito bom de conhecer a região, os clientes – vai ser outro pilar – então, fui formando uma equipe. Eu acho que isso é o meu maior dom, virtude ou vocação, cada um dá um nome. Ou ponto forte, que é essa coisa de gente, de construir junto, de ouvir. Sabe, eu tenho interesse nas pessoas, genuíno. E aí você vai formando uma equipe, um time. A gente tem um carinho enorme por esta fase. Deu certo! A regional começou a se destacar, começou a ir super bem e, banco, em varejo, é tudo muito quantitativo, né? O seu trabalho é muito mensurável. Ele é rapidamente medido, ele é o tempo todo medido. Então, tem muito indicador, indicadores e ranking, você vive com isso o tempo todo; como que a sua regional está entre todas do banco, como que sua agência está entre todas do banco e como está na campanha, como você está de resultado, então, o tempo todo você lida com indicadores. Então, quando eu falo que o trabalho estava bom, não era porque eu acho ou porque alguém me falou, os indicadores mostravam. É um trabalho muito mensurável, então, se você está bem, fica muito claro, se você não está bem, também fica muito claro. Então, foi muito marcante, assim, a formação dessa primeira equipe da regional, com pessoas bem mais velhas, bem mais experientes, que, talvez, olhassem para mim e falavam “Não acredito que ela virou minha chefe”, só que isso tem aquele primeiro impacto. Talvez lá dentro eles pensassem isso, porque eu estava pensando também, mas isso vai ficando pequeno quando você vai formando uma equipe e o trabalho começa a acontecer. Isso desaparece, isso fica nas entrelinhas e a vida que segue.

P/1: Vanessa, quais foram os grandes desafios que você enfrentou em ser a primeira mulher a assumir uma regional? Você acha que encontrou alguma dificuldade? Como você lidou com isso?

R: Você sabe que quando eu mudei para Recife, como gerente geral, eu tinha aprendido a lidar com ambiente um pouco mais machista, no Nordeste, naquela época, tinha um traço mais machista e sempre tratei essas coisas numa boa, sabe aquela coisa? Eu nem lembro, eu nem lembrava que eu era única mulher, ou primeira. Hoje a gente conta como dado histórico, mas eu nem lembrava disso, estava do lado dos meninos, e eles falavam besteira na minha frente, nunca fui tratada de forma diferente, de forma igual seja por chefes, seja por pares. Para falar a verdade eu não tinha essa preocupação, ou isso não era uma coisa que ficava no meu radar, então como eu falei, é dado histórico e eu sempre tratei isso numa boa, e aqui no banco, de verdade, eu nunca encontrei assim, um preconceito. Tem, às vezes, um traço sutil, uma coisa meio arraigada, é histórico, mas falar preconceito e dificuldade não. O que eu acho mais difícil é conciliar o papel de mãe com o de executiva, esse, eu acho que é o maior desafio, tem dias que o seu coração fica muito apertado de largar filho em casa. Tem dias que você tem a certeza que está conseguindo conciliar, e tem dias que parece que o mundo vai desabar, para mim essa é a maior dificuldade é conciliar esses dois papéis.

P/1: Vanessa, como é que foi da regional lá em Minas que pegava Goiânia e Brasília, como é que sua carreira foi se desenvolvendo dali?

R: Então, daí eu fiquei lá até 2005, foram quatro anos, mas com configurações diferentes, de vez em quando o banco faz algumas mudanças, né? Nesses quatro anos então, eu sempre em BH, a sede, se é que a gente pode dizer assim, a sede da regional lá com configurações diferentes. Então, uma época o sul de Minas fazia parte, uma época não fazia parte, uma época o Nordeste saiu, né? Esse tipo de configuração geográfica, né? E, em dezembro de 2005 a regional estava super bem posicionada, a gente vinha assim, teve um ano maravilhoso, brigando pelo primeiro lugar o tempo todo no banco, nas campanhas, nos desafios, nos ranking que o banco tem de gestão, eu fui convidada a ser rede, aí deu aquele frio na barriga porque era para mudar para Campinas, dois filhos, aí já tinha nascido a Júlia. A Júlia nasceu em 2003, lá em Belo Horizonte, Pedro é nascido em Recife em 1999, Júlia, em 2003, em BH. Quando eu fiquei grávida da Júlia chamei meu chefe, Gilvandro, na época, e o Pedro, e falei: “Olha, não dá para conciliar ser regional, uma coisa é ser gerente geral, ser regional em uma distribuição tão dispersa e ser mãe, não dá. Eu sinto muito. Mas, acho que está na hora de eu romper e seguir”, e chorava, falava e chorando, chorando. Ele: “Não, você não vai sair, a gente dá um jeito, a gente põe alguém para apoiar”. Eles colocaram um segundo regional lá, para me apoiar no final, para me apoiar na licença. Foi bem bacana! Tive ajuda, voltei a trabalhar normal e, aí com dois filhos vim para Campinas, né? Meu marido não viria, porque para ele era ruim profissionalmente, e eu vim. Também, nunca tinha vindo a Campinas, tinha passado por Campinas num hotel que fica na rodovia, não conhecia. Eu não conhecia praticamente nenhuma das cidades das quais eu iria cuidar, da rede, então, era um desafio novo mesmo, bem novo. Mas, eu achei que era a hora, né? E eu tinha que assumir dia dois de janeiro de 2006. E aí, quando eu estava no dia primeiro, passei a noite chorando, chorava, chorava, meu marido lá, e eu falava: “Não sei se é a coisa certa, será que vai dar certo? E as crianças? E você não vai?”. Por isso que eu falo, as pessoas olham a carreira, né? As pessoas não sabem o que está por trás. Então, chorei, chorei, chorei. Aí na segunda-feira, enxuga as lágrimas e vamos lá! Fui super bem recebida, encontrei uma região muito difícil, com uma cultura ainda muito do Banespa, porque o forte aqui era o Banespa. Ainda meio sem identidade Santander, ou sem identidade Santander. Vinha de uma gestão muito dura, então, eu tinha a sensação que eu falava e as pessoas, ou elas não me entendiam, e pensava “Será que eu sou um ET? Será que eu falo rápido? Será que é meu sotaque?”, porque elas permaneciam absolutamente paralisadas. Não havia reação. E falava: “Nossa! Tem trabalho aqui”. Foi, foi, foi. Visitando todas as agências, rodando, rodando, rodando. Depois a gente construiu uma rede também vencedora, uma rede que sempre se destacou, que é uma referência no banco, até ano passado, quando teve a junção do Santander com o Real, né? Aí a rede passou por uma configuração completamente diferente, porque aí vieram as agências do Real, mas eu sempre em Campinas, e na mesma função, onde estou até hoje.

P/2: Eu queria que você descrevesse um pouquinho mais como que é essa abordagem, de chegar e fazer, mudar.

P/1: E, ao mesmo tempo, o que identifica essa identidade Santander? Que então, você chegou e falou que estava com uma cara de Banespa.

R: Duas ótimas perguntas. Uma, se chegar e se mostrar. Contar quem você é, como você é. Contar como eu sou, como eu gosto, como eu faço, o jeito que eu trabalho – desse jeito que estou falando aqui. E, as pessoas percebem se é um discurso ou se é uma conversa. Claro que elas ficam com o pé atrás, né? Porque aquilo é novo, mas é assim que eu falo com as pessoas do trabalho. E ouvir. Conhecer quem são seus interlocutores diretos, que são, quem é você, me conta sua história, né? E se colocar muito à disposição. Muito! Responder rápido os e-mails, retornar todos os telefones, visitar o mais rápido possível todas as regionais; quando era regional, as agências, quando era rede, as regionais; visitar as agências, ser presente. Você vai formando um time, uma equipe. Eu fiz muitos trabalhos off _____, fora do banco, em hotel, dinâmica de grupo, então, as

peças vão se conhecendo. Quebrei um pouco o jeito quadrado, às vezes, de uma reunião. Escuto muito, a gente tá numa reunião “Tá bom, a gente está com essa dificuldade, a gente não está entregando tal meta ou tal número. E aí, o que nós vamos fazer?”. Eu acho que assim é muito melhor. Às vezes, sai exatamente como a gente imaginava, mas sai com muito mais verdade, porque sai vindo das pessoas. Então, para mim, o construir é isso, só que isso não é do dia para noite, isso requer muito trabalho, muita transpiração, muito presença, não ter preguiça de falar: “hoje vai ter um evento em tal agência, vamos para lá, hoje vamos reconhecer tal regional, vamos para lá”, não vamos ter medo de rodar os metros e milhares de quilômetros de estar presente, de ser apoio para as pessoas, “estou com problema, o que você precisa? Você pode ajudar? Claro, o que a gente faz aqui? Pois não”, acho as pessoas falam: “Não, eu posso confiar né? Está do meu lado, a gente está trabalhando junto”. É muito fácil ser chefe, dar ordem, cobrar, você tem que ter a contrapartida, estou do lado, estou a disposição, o que você precisa?, vamos juntos, acho que eu ganhei as pessoas sempre pensando assim. Identidade Santander? O que é o Santander? Santander é um banco líder, é um banco que chega para ser líder no país chegou na Argentina e é o primeiro ou o segundo, chegou no Chile e é o primeiro banco no Chile, é o primeiro banco da Espanha, é um banco que tem os seus valores, se pegar os valores do banco está a liderança, dinamismo, ética, tem os valores do banco. Formar uma equipe que tem a cara do banco é uma equipe dinâmica, uma equipe que busca a liderança, a liderança dentro do banco, a liderança dentro da região, e eu sou muito competitiva, quando eu falo que a mosca do varejo me picou, eu encontrei um lugar que isso tem a ver com o meu DNA, eu quero ganhar, eu quero ser a primeira, então eu não sobreponho ninguém porque competição no banco é diferente, você está concorrendo com você mesmo, com o seu dia de ontem, com o que você fez ontem, com a sua meta, você não está concorrendo com o outro. Então você pode ser melhor, nessa coisa de buscar. Eu me lembro quando eu era regional de um desafio que o banco fazia de um produto novo, e eu fica louca querendo entregar, querendo ganhar. Um dia meu marido falou assim: “deixa eu entender direito você faz tudo isso para quê?” Porque quando ele via eu estava lá agitadíssima, não porque nós estamos na fase dos desafios, estou louca aqui, nós temos que ganhar. “Você vai ganhar o quê? Dinheiro? Como é que é?” Não, uma plaquinha. “Não acredito, você vai ganhar uma plaquinha de acrílico e está quase morrendo?” Não é, essa coisa de... não é a plaquinha de acrílico, é tu mostrar que a sua equipe é a campeã e isso tem a ver com o banco e de certo com o meu DNA, por eu sou muito assim então tem essa identidade, de uma equipe que não era dinâmica, não que..., eu tenho falado até hoje do Banespa, de funcionários maravilhosos, funcionários que tinham isso é que organização do Banespa que passava por uma fase difícil, uma fase de intervenção, o banco não tinha um investimento, então tinha cultura, era um banco estatal é muito diferente. Eu tenho até hoje regionais que vieram do Banespa, pessoas maravilhosas que se encaixaram nesse modelo, que identificaram com esse modelo. Acho que quando um funcionário não se identifica da organização é muito difícil porque ele sofre muito, então é um modelo de dinâmica, de querer fazer mais, a gente tem metas ambiciosas, o Santander quer ser o primeiro no Brasil, na praça que ele atua, né? Isso eu chamo de identidade Santander, um banco corretíssimo, um banco onde as pessoas tem que fazer o correto, bem transparente, bem claro, se você não está indo bem, eu vou te dizer: “Você não está indo bem Fernanda, ou, Oh! Você está indo muito bem”. Um banco muito transparente, eu acho que isso é identidade. Então, eu acho que se tem um desafio de formar uma equipe com essa identidade é muito gostoso, depois se um diretor executivo ir lá, um vice-presidente e falar: “Nossa esse time tem a cara Santander” é muito gostoso, tem a marca, isso é construção, isso não é assim, num estalar de dedos, isso requer... confiança é uma coisa que se adquire de cara, você pode até falar: “Olha gostei, tem cara de ser uma pessoa do bem”. Você constrói, você tem que ter eventos para ver se aquela primeira impressão vai se confirmar, né? De confiança, de gosta de contar, não sei se eu respondi as duas perguntas.

P/1: E Vanessa, você passou por esse primeiro desafio de integrar a equipe e dá a cara Santander nesse primeiro momento desde a sua chegada em Campinas, como é que foi alguns anos mais tarde com a chegada do Real e do aumento das agências, como é que foi esse impacto para a rede, pro seu trabalho?

R: Um começar de novo, né? É um começar de novo, foi muito importante para a região, a fusão dos dois, porque o banco se tornou mais forte, houve muita... a soma foi muito proveitosa, tinha pouca intersecção, mais soma mesmo. No ponto de vista de negócios foi muito bom. Do ponto de vista de desafios, é um começar de novo, pessoas que não te conhecem, e tinha um choque cultural. Tinha um jeito de fazer Santander e Real muito diferentes, muito diferentes e você tem que começar a construir um terceiro banco porque também o jeito Santander podia... estava na hora de absorver coisas novas do Real, e essa era a proposta desde o começo da fusão, a proposta foi o melhor para os dois. Então, na gestão eu tenho que tomar o cuidado de também aproveitar o melhor dos dois, né? Ser o mais possível imparcial, né? Apesar do meu DNA ser Santander, eu não tenho porque negar isso, mas na hora de avaliar as pessoas, na hora de considerar as situações, a imparcialidade é muito importante, porque se as pessoas percebem um traço de “Ah! Gosta do pessoal do Santander”, isso em qualquer fusão acontece. De onde é o chefe, então, vai ter predileção. Isso é normal em qualquer fusão, eu já tinha vivido fusão, né? Então, esse cuidado o tempo todo nas palavras, com as pessoas; para que as pessoas se sintam parte e não de um outro banco, e tinha muito “nós” e “eles”, tinha muito cuidado em falar “nós”, porque o “nós” eu estava me referindo a mim Santander, mas agora não é mais o ‘nós’ e ‘eles’, éramos “todos nós”. Então, é um processo, eu diria, delicado. Qualquer fusão é delicada, então, tem que tomar muito cuidado. Claro que devo ter errado muitas vezes, né? Acertado outras, espero. Mas, foi um processo delicado e, a gente foi tentando fazer da melhor forma possível. Da forma mais agradável, mais leve possível, né? Porque era ali um novo momento do banco.

P/1: (Áudio muito baixo, não dá para ouvir a pergunta dos entrevistadores)

R: O que nós começamos a perceber? Que a gente teria que construir um terceiro banco, então, vieram muitas reuniões para integrar a gestão. Muitas reuniões, muitos debates, para pegar o melhor dos dois, né? E aí ter um terceiro modelo. Então, muitas coisas foram absorvidas do Real.

P/2: Nesse período você já era rede, e não era mais Regional?

R: Já era rede. Sou rede desde 2006.

P/2: E ser rede, neste contexto, para que? Essa estrutura do banco é o que?

R: Na hierarquia, tem as agências, aí vem o regional e vem o Rede. Então, os Regionais se reportam a mim, né? Então, a gente tem um papel

muito importante num momento como esse, porque tenho regional que veio do Real e tenho regional que tem quase quarenta anos de banco. Você imagina, de repente, ele trabalha em outro banco e, ele não mudou de emprego, mudaram por ele. É diferente, né? De quando você recebe uma proposta e você muda de emprego, mudaram por ele. Então, há toda uma preocupação de integrar. Eu acho já aconteceu, na minha avaliação já foi, já somos um terceiro banco. Então, isso foi acho que durante três anos a fusão, para mim isso já é um passado. Já foi, já somos um terceiro banco e, com coisas boas dos dois bancos. Por exemplo, Amigo de Valor, que era um programa super bacana do Real, Sustentabilidade, que o Real fazia muito bem, os dez dias sem juros, os benefícios de RH, quer dizer, sob a ótica do cliente, sob a ótica do funcionário, tem coisas do dois bancos, né? Então, de fato, a gente está no terceiro banco, acho que fez bem para os dois. Claro que as pessoas do Real sentiram muito, né? Porque toda compra de banco tem essa questão, e o Real também, como o Nacional me lembra um pouco. Porque eu acho que o Real era uma marca bem querida, né? As pesquisas mostravam isso. Então, querida por cliente, querida por funcionário; e aí as pessoas sentem “eu não tenho mais, eu estou perdendo” “cadê o meu banco, cadê a minha história?”, então, toda fusão é bem delicada, bem complexa. Agora eu acho que é preciso tomar muito cuidado. Muito cuidado. Teve o momento do crachá, teve o momento da troca da marca, né? Quando eu olho para outras fusões do mercado, vejo que esta foi muito cuidadosa. Eu tenho até dúvida se o cuidado não foi em excesso. Sabe aquela coisa de demora para fazer passagem?! Mas, isso já foi, é passado, agora é passar para a frente. Então, a gente teve um papel de deixar os regionais muito integrados, de mostrar o modelo Santander. A minha rede é uma rede reconhecida, que tem o modelo Santander. Até pela construção que comentei com vocês. Então, eu tinha um papel também com os meus pares, de mostrar que “dá certo, isso dá certo” “faz que é bacana” “os indicadores mostram que esse é o caminho”, então, tinha um papel de liderança lateral, né? Na liderança na minha própria rede, eu sei que eu tinha um papel importante. Eu me lembro que um dos primeiros grupos que, na época, o Fábio Barbosa montou, chamava GPS. O nome foi dado pelo grupo, e não por ele. Mas, era um grupo – o que ele queria? – ele queria um grupo multidisciplinar. Tinha um grupo multidisciplinar de pessoas de diversas áreas, com pensamentos diferentes, então, tinha o advogado do banco, uma pessoa da rede, uma pessoa de Marketing, para discutir o banco, mas foi bem legal. Isso me ajudou demais! Porque eu conheci muita gente nova, muita gente que eu não conhecia e, eu acho que me ajudou.

P/1: Vanessa, a gente pensando no banco Santander, na configuração que ele tá hoje. Qual que é a importância da área de varejo para esse cenário?

R: Muito importante! O varejo ocupa quase 40% do resultado do banco. Cada vez mais. O banco é um banco de varejo, no mundo todo. O Santander é o banco que tem mais agências no mundo. E agência, é varejo, né? Então, essa é uma marca, uma característica do nosso banco. Isso é muito importante. O Brasil já ocupa 25% dos resultados do banco no mundo, e o varejo representa quase 40 no Brasil. É muito significativo, né? Então, o varejo tem se tornado cada vez mais importante, né? É, sem dúvida, a área mais sensível, e foi, e é. Na integração, que é quando você como cliente, é o cliente do banco, a pessoa física que vai sentir a fusão quando ela chega na agência, né? Se ela chegar para você, cliente, o seu talão, o seu cartão Santander, muita coisa aconteceu nos bastidores. Então, o varejo tem uma importância enorme, tanto no resultado financeiro, como na marca, né? O banco tem uma das ambições de ser a marca mais atrativa do mercado. E não vai ser a marca mais atrativa pela Petrobrás, pela Vale, quem vai considerar o banco a marca mais atrativa são as pessoas físicas, né? São os clientes pessoas físicas, cada um de vocês. E onde vocês estão? Nas agências. Então, o varejo tem uma representatividade em todos os sentidos. Do ponto de vista financeiro, do ponto de vista de marca, do ponto de vista de pessoas. Dos 50 mil funcionários, quantos vem do varejo? Talvez, 35 mil. Então, é a parte, não sei se mais importante, mas, a mais relevante do banco. O banco é o banco de varejo no mundo.

P/2: Como você o papel da concorrência?

R: Eu acho que a concorrência te ajuda. E no Brasil, a gente tem que ter orgulho disso. O banco já foi visto meio como um vilão – ainda é para alguns – um mal necessário, um vilão, mas acho que a sociedade está mudando. Banco forte, economia forte. E, nas crises, balança o mundo. Dizem que a quebra do Lehman é mais significativa para os Estados Unidos que o próprio onze de setembro. Porque quebrou-se um mito, né? Então, banco forte, economia forte. Eu acho que a sociedade está começando a perceber isso. Então, eu acho que nós temos bons bancos no Brasil, todos fortes. Bancos que você vai numa convenção mundial e são citados lá. Então, cabe a gente fazer melhor, né? Fazer mais. Não é fácil. Eu acho que a concorrência está mais concentrada, né? O Brasil já teve muito mais bancos do que tem hoje. Grandes hoje são poucos, então, uma concorrência mais acirrada, né? Eu, sinceramente, a concorrência teme o Santander, teme nosso jeito. Esse jeito Santander, que às vezes, é difícil explicar, a gente sente o jeito Santander. Traduzindo em palavras, esse jeito guerreiro, determinado, forte e que chega no mercado. É conquistador! Sabe aquela coisa, chega para conquistar o mercado. Eu acho que a concorrência teme o Santander. Teme. O Santander é inovador, o Santander lança produtos inovadores, ele quebra alguns paradigmas de mercado. Então, tem uma concorrência saudável. Você quer fazer melhor. Não é fácil. O seu cliente está toda hora te comparando, né? E ele pode dizer simplesmente: “Não quero mais ser cliente Santander. Estou indo para o Itaú ou para o Bradesco”, então, você está o tempo todo sendo medido, né? Sendo comparado o tempo todo pelo cliente, então, a concorrência é necessária. Ela é saudável.

P/2: Você sabe dizer que tipos de medidas foram tomadas depois desta última crise, de 2008 para cá?

R: Acho que o mundo todo teve que rever muitas coisas. A gente vê agora a Europa passando por um momento difícil, né? Muitos debates por aí sobre a economia européia, e a própria economia americana. O que para nós foi interessante, foi ver o jeito Santander na crise. O banco é um banco bastante conservador sob alguns aspectos e, uma das características do banco é fortaleza de balanço. É um banco que está capitalizado, se preocupa com fortaleza de balanço e compra banco na crise, quer dizer, isso nos fortaleceu. E, quando eu falo banco de varejo, talvez para vocês que estejam em outro segmento, você pode ser banco e você pode ganhar muito dinheiro em operações estruturadas, o que a gente viu muito na crise. Que são operações que dão muito dinheiro, mas são tão complexas que, talvez, a gente fique aqui ouvindo, ouvindo e não entenda, né? O Santander preza pela forma de ganhar dinheiro através do cliente, na relação com o cliente. Ele ganha dinheiro como? Emprestando dinheiro, captando, vendendo cartão, vendendo seguro, com operações de cliente. Não com operações estratosféricas, complexas, não é o DNA do banco, isso é ser conservador. Então, a crise nos mostrou o que é o ser conservador que, às vezes, a gente poderia ter crítica, né? “Ah! O banco é muito conservador, o banco é rígido em riscos, é rígido”. Na crise, isso se mostrou uma fortaleza. Então, acho que a crise trouxe essa lição para

todos aí.

Eu acho que o mundo está dando uma invertida, né? Se a gente pegar o mapa mundo, a gente olhar, ele está dando uma invertida, de poder, de importância, né? Quando que eu podia imaginar que nós Santander do Brasil somos um quarto do resultado do grupo, é muita coisa, para um grupo que está presente em muitos países, né? Então, o mundo está dando uma invertida, aí.

P/2: Como você vê esse relacionamento do Santander Brasil com o mundo, e outras partes do Santander?

R: Há mais ou menos vinte dias, a gente teve aqui no Brasil a Escuela Comercial, é um grupo onde executivos de todos os países, os principais, debatem sobre alguns temas, né? Ela acontece cada vez em um país, e aconteceu no Brasil a última. E os direitos de rede foram convidados e eu vim em uma. É muito bacana! Cada diretor, de cada país falando sobre a sua experiência. O banco preza muito isso, a troca. A troca de boas práticas, a troca de boas experiências, de um país para outro. Então, essa Escuela existe para preservar essa troca, né? E é muito legal! Eu tive, recentemente, no Chile. Todos os diretores de rede tem esse tipo de visita, e fomos conhecer o modelo do Chile. Visitamos duas ou três agências, tivemos com regionais, tivemos com diretor de rede, vimos apresentações e vimos como temos coisas em comum. O modelo Santander, guardadas diferenças de geografia, de tamanho de país, de características da população, tem muita coisa em comum. Eu acho que um dos riscos, debilidades dos bancos que quebraram, foi não ter visão global. Por exemplo, alguns bancos eram fortes só num determinado país. O Santander está tentando ser forte onde ele tá e, preservando uma identidade global. Então a gente tem feito essas visitas para outros países, outros colegas foram para a Argentina. Eu recebi em Campinas o Diretor Executivo do banco nos Estados Unidos, ficou dois dias comigo lá, conhecendo a agência. Então, o banco está o tempo todo criando mecanismos e formas bem estruturadas dessa troca de boas práticas entre os países.

P/1: Vanessa, pensando em termos de perspectivas, qual é o plano de expansão para a área de varejo?

R: O banco tem uma área específica de expansão, né? É a Rede de Expansão, então, o responsável por ela é o Robson Resende e, ele cuida da abertura das novas agências. Em média, abrem 120 agências. Então, o banco está com um projeto forte de expansão de novas agências. Foram abertas dez agências, só em Campinas. Então, essa é uma forma bacana de crescer. E acho que o Santander, não é da minha alçada essa decisão, mas, você vai falar com os vice-presidentes, é um banco atento com as oportunidades, sempre. No Brasil, o crescimento hoje vai se dar através de novas agências, de um crescimento orgânico, que a gente chama.

P/1: Como você vê a relação do banco com a sociedade, com os clientes, com a parte do lado financeiro, governamental daqui a cinco, dez anos?

R: Eu acho que essa sacada do “juntos” é muito legal. Eu acho que ela tem que ter mais propaganda, né? Mais como uma proposta de mídia. É fazer juntos, né? Junto com a sociedade, com o cliente, então, eu acho que o mundo está mudando, né? As redes sociais tem ajudado aí, em mudanças de ditaduras do mundo, acho que é um mundo mais aberto. E, não dá para fechar os olhos para o entorno, né? Como você pode estar em uma agência e não olhar para o entorno dessa agência? E uma prova disso é que o banco abriu uma agência no Alemão, no Rio. Foi o primeiro banco a abrir uma agência no Morro do Alemão. Ele tem uma proposta muito bacana! As pessoas são da comunidade, está inserida naquele contexto. Então, eu acho que tem a preocupação de abrir um banco para a sociedade, né? O nosso modelo tem lá: em sintonia com a sociedade. Esse Amigo de Valor, que eu citei em algum momento da entrevista, é um projeto que você carimba sua doação para o Fundo da Criança e do Adolescente, para entidades. E a gente fez um movimento no banco inteiro, para as pessoas doarem a parte que é devida para o Fundo. Então, a gente teve muitos momentos legais. Você conhece o PEB, Projeto Escola Brasil, o banco incentiva os voluntários a assumirem grupos em escolas estaduais a trabalharem ali os desafios de uma escola pública, seja de uma biblioteca que não existe, de pintar um muro, de plantar uma horta, então, o banco incentiva. Tem reunião de voluntário, ele incentiva o voluntariado. Acho que isso é estar aberto para a sociedade. Nós somos, na minha opinião, muito regulamentados, muito controlados. Às vezes, eu falo se você vai numa fila de banco e fica mais de quinze minutos, já está abrindo reclamação, e no hospital? Que a gente espera uma hora, no hospital particular, você vai reclamar com quem? E na Polícia Federal? Fui na Polícia Federal tirar meu passaporte, sabe como é, visto, uma loucura, né? No banco, quinze minutos já... Então, acho que somos, os bancos, muito cobrados, muito regulamentados e, acho que isso vai continuar, não vejo mudança nisso. E a gente tem que ir se adaptando. Mas acho que a sociedade está muito mais atenta, né? A postura do banco, a ética, essa coisa da sustentabilidade, o cliente; a gente vive num mundo de clientes muito mais exigentes, muito mais conhecedores dos seus direitos, né? E isso é bom! Acho isso super bom. Nós queremos ser o melhor banco em satisfação do cliente. Se a gente tem essa ambição, a gente tem mesmo que querer que o cliente se expresse, reclame, esclareça dúvidas ou nos aponte onde nós podemos melhorar.

P/2: Como você vê as possibilidades de entrega do serviço com cada vez mais qualidade, sem afetar, ou sem prejudicar as relações interpessoais, principalmente com o funcionário?

R: Eu acho que as coisas estão absolutamente ligadas. Acho que nosso negócio é um negócio de gente para gente. Você não tem um produto. Você não toca, “Deixa eu ver o talão de cheques se é bonito”, não é assim. Produto de banco é intangível. Você tem um cartão que é tangível, mas o produto não é o cartão, né? É o dinheiro, que está ali, então, o produto de banco é intangível. Eu acho que as relações em banco são muito importantes. E a gente também tem como ambição ser o melhor banco para se trabalhar no Brasil. Nossa ambição e temos um plano para isso. Não somos. Ainda não somos. Porque quem nos vai dizer isso são as pesquisas, né? Não adianta eu achar que sou o melhor banco, as pesquisas tem que nos dizer que somos. E eu acho que o melhor banco para se trabalhar e o melhor banco em satisfação dos clientes estão totalmente ligados. Não consigo imaginar, numa indústria de serviços, você ser bem atendido por um funcionário super insatisfeito com o banco, né? Muito bravo com o chefe dele, e estar sorrindo para você. Muito artificial, né? Ou ele não vai sorrir, definitivamente, não vai. Eu acho que funcionários e clientes são relações absolutamente integradas.

P/1: Bom, a gente vai voltar um pouquinho para suas relações pessoais. Fale sobre seu marido, qual é o nome dele, como você o conheceu?

R: Ele se chama Alexandre Moraes Barbosa, ele é de Belo Horizonte. E eu o conheci no grupo de jovens, da igreja. Eu frequentava, ele frequentava. Ele é nascido e criado num bairro chamado Anchieta, que é um bairro bem tradicional de Belo Horizonte, tradicional das pessoas se conhecerem. Eu, quando voltei para Belo Horizonte, fui morar num bairro vizinho a esse. Então comecei a frequentar a o grupo de jovens desse bairro, ele era um dos mais animados, e a gente se conheceu. Nós namoramos muitos anos, casamos e temos três filhos. Eu não falei da mais nova, né? Em 2008, nasceu a Ana Luiza, a caçulinha. Nasceu em Campinas, então, cada filho num lugar, cada filho carrega uma história, né?

P/1: E como é ser mãe? Você contou sobre os desafios da maternidade, mas o que te trouxe de realização pessoal?

R: Eu acho que, sinceramente, sem preconceito com os homens, depois que você é mãe você entende melhor as pessoas, você aprende a se colocar melhor no lugar do outro porque mãe faz isso o tempo todo, mãe fica tentando adivinhar o que é que o filho está sentindo, adivinhar o que ele está achando, adivinhar o que é que ele está querendo. Eu acho que você aprende, você aprende a se colocar no lugar do outro, acho que isso é importante, na relação isso é tão importante, porque eu posso chegar aqui como sua chefe e falar: “Fernanda, por favor, eu preciso que você abra trinta contas, né?”, eu preciso me colocar no seu lugar, como que eu abriria as trinta contas, e de que jeito que eu vou te convencer, é muito diferente. Então, eu acho que ser mãe me ajudou muito na profissão, acho que é difícil conciliar, acho que há dias desesperadores, assim, dois resolvem ficar doentes, sabe aquelas coisas? E sabe o que é engraçado é quando eu não tinha filhos, eu não era casada eu fui numa palestra, eu não lembro o sobrenome, de uma executiva de comércio exterior, o nome dela é Regina só me lembro do primeiro nome, e ela falou que largou a filha doente e foi para uma reunião, aquilo para mim foi um absurdo, fiquei em estado de choque, eu fiz tantas vezes isso, né? Para ver como é fácil julgar, você tem uma reunião, e uma febre, a febre não é fim de mundo, criança tem muita febre, né? E você tem que ir para reunião, você tem que dar um jeito. Teve vezes que eu falei: “Não, não dá vou levar filho na escola”. Eu tento conciliar o tempo inteiro, mas tem hora que é inconciliável, é lei de Murphy, eles resolvem ficar doentes nos dias das reuniões mais importantes, as reuniões mais importantes são marcadas nos dias dos eventos da escola, outro conflito, vai ter festa de final de ano no dia de evento do banco, eu dei muita sorte porque eu sempre consegui conciliar. Ai meu Deus! Eu sempre dei muita sorte porque eu sempre consegui conciliar, então, às vezes, eu estava em um evento aqui em São Paulo, começou a tocar o Chitãozinho & Xororó, sabe aquele show deles com orquestra? A orquestra tocou na minha alma porque eu lembrei que eu tinha que correr porque tinha um evento de uma delas na escola. E três filhos é tudo multiplicado por três, então, são três festas, três eventos, três aniversários. Então, a chance de coincidir com as coisas do banco (risos) é muito maior, né? E você tenta driblar, conciliar, e tem dado certo, né? É claro que, há perdas pelo caminho, seja de um lado ou de outro, mas eu acho que há perdas aceitáveis. Uma coisa que eu tomei decisão na minha vida é não querer negar isso, essa é a Vanessa. Eu não sou o outro colega que não tem filho e que você pode marcar uma reunião às onze horas, sei lá, da noite que ele vai achar bom. Eu não sou essa pessoa. Isso no começo a gente tenta negar, quando você está no começo da carreira, você tenta mostrar que você pode igual aos outros, hoje eu tenho muito mais coragem de dizer: “Para isso não dá para eu ir”, “final de semana pessoal não contem comigo”, não para trabalhar, é muito evento, povo de banco adora uma festa, um churrasco. Não dá, não dá. Hoje eu estou muito mais segura, muito mais ciente que eu vou dizer não para algumas coisas, né? Então aprender a dizer não é fundamental para conciliar tudo isso.

P/1: Vanessa, então para gente ir para uma parte final, mais avaliativa, como é que você define o negócio banco? O que é um banco?

R: Acho que é, como eu disse, um negócio de gente para gente, o tempo todo nas relações, né? Onde você presta serviço, e onde você presta consultoria, para mim banco é isso. Você vai prestar uma consultoria pro cliente de como investir melhor as reservas, uma consultoria de como...se ele está precisando recursos quais são os recursos mais adequados para ele, uma consultoria que ele precisa de proteção na hora em que você vende um seguro. Então, para mim, um banco é serviço e consultoria o tempo todo. Quanto mais a gente se aproxima dessa essência melhor a gente é como banco e quanto mais a gente se distancia disso pior a gente fica como banco, para mim é isso.

P/1: Então o que a gente precisa para ter uma gestão que visa perenidade no Santander aqui?

R: O banco tem 154 anos de idade, de história o banco não começou outro dia. No Brasil ele é até mais novo, mas o banco tem 154 anos e um banco local que eu tive a oportunidade de ir na cidade linda por sinal, o Santander virou um banco forte na forte na região, um banco forte no país, e um banco hoje forte no mundo e uma das coisas que o banco sempre teve foi essa coisa do rigor, da retidão e da coisa de fortaleza de balanço quer dizer, ser conservador onde precisa ser e ser arrojado na hora de lançar um produto, de quebrar alguma regra, mas no que diz respeito a créditos, a custos, a relação com o cliente o conservadorismo e ao retidão são base pro banco viver aí mais 154 anos. Acho que...outra coisa que garante a perenidade de qualquer empresa, não só de banco, é lembrar que a gente só existe porque tem cliente, se eles todos resolverem ir embora a gente vai deixar de existir, né? Uma empresa não existe, ele é um CNPJ, então eu acho que essa relação respeitosa com o cliente garante a perenidade, mas é uma relação que precisa ter outros alicerces, uma empresa que só pensa no cliente e não pensa no acionista, provavelmente vai quebrar, né? Por que não vai cobrar nada, o cliente manda, isso não existe. Então, a perenidade de empresa está no tripé: cliente, funcionário e acionista. Uma empresa que só pensa no acionista, que só pensa no cliente, vai ter funcionário bom como? Não é, então, acho que o equilíbrio desse tripé que vai nos dar essa continuidade, mais 154 anos de história ou mais muitos milhares de anos de história.

P/1: E Vanessa depois de ter contado aqui a sua história e feito esse balanço, quais você considera os seus maiores aprendizados da sua carreira?

R: Que pergunta difícil, maiores aprendizados na carreira? São tantos, na minha equipe tem três mil pessoas, então você imagina como tem aprendizado aí, né? Quanta história, quanta vida, quanta gente. Agora uma dos maiores aprendizados que eu tive é que a verdade acima de qualquer coisa. Acho que a transparência nas relações com o cliente, com o funcionário, com os gestores é muito importante. Eu vi gente que só gosta de dar notícia boa, que só gosta de falar coisa boa, eu também prefiro, mas na relação com o funcionário se você só falar coisa boa, como ele vai crescer? Os feedbacks mais duros que eu tive na minha carreira foram os que me trouxeram até aqui, foram os que fizeram acordar para as coisas que eu precisava melhorar. Então, eu acho que esses foram um dos aprendizados marcantes que eu tive na minha carreira. O outro é que sempre tem um dia...o amanhã, se hoje foi um dia ruim, como parece que tem dias que tudo dá dando errado, amanhã começa de novo, tenha uma boa noite de sono ou tente ter que amanhã começa de novo, você vai ter sempre a chance de fazer melhor. Então, acho que isso traz leveza

na carreira, aí o mundo tá acabando, não, não acaba não, vai dar certo e se não deu é porque ainda não chegou ao fim, como dizem. Então, acho que essa leveza de lidar com situações muito difíceis que eu já tive que lidar e a transparência nas relações talvez sejam duas coisas marcantes aí na minha vida profissional.

P/1: E quanto às suas realizações, tem alguma que você guarda com mais carinho?

R: As minhas maiores realizações têm nome e sobrenome: Pedro Henrique, Júlia e Ana Luíza. Não tem comparação com nenhuma outra, são as minhas maiores realizações na vida. As coisas mais bem feitas que eu já fiz foram esses três, e tem muitas coisas, a gente viveu de muitos momentos bons no banco, momentos difíceis também, eu já tive vontade de sair do banco, tive momentos difíceis aqui, mas a certeza de que se a coisa está errada é que vai mudar. Porque os gestores, às vezes, fazem bobagens. E como uma empresa não existe, ela é um CNPJ, a empresa é para você o que o chefe é para você. A sua relação com a empresa tá muito ali, se você está num momento de relação com o chefe, tudo parece que fica pior, eu já tive momentos difíceis aqui no banco, mas eles passaram. A gente vive um momento bem legal hoje, de verdade, de coração, um momento bem legal, bem bom, bem gostoso, e acho que é isso.

P/1: Vanessa tem alguma coisa que a gente não perguntou que você gostaria de deixar registrado?

R: Nossa, eu achei que falei tanto, minha vida inteira aqui, desde a infância, desde o primeiro período. Acho que não. E vocês, têm alguma coisa que vocês gostariam de perguntar, ainda?

P/1: O que você acha desse projeto do banco registrar identidade?

R: Acho muito legal, achei muito legal, a gente falou de identidade aqui. Eu acredito nisso, eu acredito numa empresa que tem um DNA, né? (risos) ela tem uma marca, e essa marca pode se modificando diferente do DNA biológico, o dia em que ela compra um banco, que ela vai num país que ela não estava. Ela vai se transformando, achei isso super bacana, fiquei feliz de ter sido convidada para estar aqui, eu tenho esse orgulho de ser Santander, não falo isso porque está sendo gravado, eu falo isso dentro de casa, falo isso para amigos. Eu acho que a minha história profissional, um dos maiores feitos foram aqui, só se eu fosse louca de não gostar. Ficar tanto tempo, enfrentar tantas coisas estando aqui, então, eu tenho muito orgulho do banco. Tudo que banco fala: “vamos fazer isso” eu sou a primeira a levantar a mão e apoiar. Achei muito legal, tomara que fique uma história bem bonita, porque eu acho a história do banco bonita. A história de um banco que não era nada no Brasil e em tão pouco tempo de banco, no Brasil, e já é o terceiro. A história do banco no mundo, eu acho uma história muito bonita, então tomara que esse livro aí fique bem bacana.

P/1: Vanessa o que você achou de ter participado, de ter contado um pouquinho dessa sua trajetória aqui para gente?

R: Sabe que eu gostei! De assim, passar essas horas aqui contando, parece um filme, né? Acho que eu nunca fiquei tanto tempo falando da minha vida, por isso que brinquei falando que parece um divã, então você vai vendo uma história, vai vendo um filme, e é um filme que eu gosto, entendeu? Tem partes muito ruins no filme, mas tudo bem a gente dá um rewind e segue, mas é gostoso olhar para esse filme e falar: “Poxa é a história da minha vida”, eu gosto da minha história, não queria viver a história de outro. Às vezes, alguém me pergunta: “Você queria ser alguém?” Não, eu queria ser eu mesma. Então, eu gosto de...foi gostoso, juro que foi, foi gostoso.

P/1: Ai que bom, então em nome da vice-presidência de Marketing, Marca, Comunicação e Interatividade e em nome do Museu de História da Pessoa, a gente agradece a sua entrevista.

R: E eu agradeço os ouvidos de vocês.

[Fim da Entrevista]