

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

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

Gestão de qualidade

História de [Isabel Bekefi Kromek Cachapuz](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 28/11/2006

Projeto: Redecard, ano 10 - uma história a muitas vozes

Depoimento de Isabel Bekefi Kromek Cachapuz

Entrevistada por Rodrigo de Godoy e Sueli Andrade

Local: São Paulo - SP

Data: 14 de agosto de 2006

Realização: Museu da Pessoa

Código da entrevista: REDE_HV014

Transcrito por Écio Gonçalves da Rocha

Revisado por Grazielle Pellicel

P/1 - Rodrigo de Godoy

P/2 - Sueli Andrade

R - Isabel Bekefi Kromek Cachapuz

P/1 – Boa tarde, Isabel.

R – Boa tarde.

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

R – O meu nome completo é Isabel Bekefi Kromek. Eu nasci em São Paulo (SP), no dia 7 de outubro de 1952.

P/1 – E o nome dos seus pais?

R – O nome dos meus pais: meu pai, ele se chamava - já são falecidos - (Lages?) Kromek e Isabel Bekefi Kromek. Papai era nascido em Budapeste, na Hungria. Mãe era nascida em São Paulo (SP), porém, ela foi criada também na Europa. E depois de alguns anos, eles vieram pro Brasil. Basicamente, acho que foi por volta de 1950 que eles vieram pro Brasil. Então eu sou a filha mais velha de quatro irmãos, tenho abaixo de mim mais uma irmã, um irmão e outra irmã que é a mais nova.

P/1 – Então seus pais se conheceram na Europa e vieram pra cá casados?

R – Não, eles se conheceram aqui em São Paulo mesmo. Como existe dez anos de diferença entre o meu pai e minha mãe... Então, meu pai, antes da guerra, como ele nasceu em 1930, antes da Segunda Guerra Mundial, em 45, ele prestava a Marinha na Europa, e havia indícios de que ocorreria uma grande guerra mundial. Então eles, como [parte] da Marinha, estavam trabalhando em trânsito, vindo para as Américas. E aí podia ficar. Como ele era solteiro na época, então eles podiam ficar nas Américas - tanto faz [se] Estados Unidos, América Central, América do Sul. Aí ele escolheu o Brasil pra vir pra cá, enquanto toda a família dele ficou lá. E aí iniciou-se a guerra, não foi possível trazê-los pra cá. Hoje a maior parte ainda vive, eu os conheço, que a gente vai pra Europa constantemente. E ele se encontrou com a minha mãe em São Paulo, aqui na cidade,

mais precisamente na Rua Pamplona onde minha mãe morava na época. E aí eles se conheceram. Da mesma origem basicamente, a mamãe não falava nada em português na época porque ela foi criada na Hungria. E aí, depois de algum tempo, de um ano, um ano e pouco, os dois se casaram e continuaram a morar aqui em São Paulo. Nós moramos a vida toda em São Paulo. E essa é a história deles.

P/1 – E você foi criada em que bairro?

R – Eu fui criada na Lapa. Nós moramos durante muitos anos, a gente, nas redondezas da Lapa. Nós somos assim um pouco fiéis às nossas origens, então a gente morou - mora, eu também continuo morando por lá ainda, ao lado da Lapa - sempre naquela região. Onde foi que eu estudei? Também nessa região.

P/1 – E como era o bairro na sua infância? Quais são as lembranças que você tem?

R – As lembranças. Ah, eu tenho lembranças muito boas de nós crianças. Como nós somos em quatro irmãos, então dificilmente a gente brincava na rua. Nós brincávamos dentro de casa mesmo porque já era o suficiente. E o meu bairro era, a minha rua onde nós morávamos era uma rua muito tranquila; todo mundo se conhecia, conversava - não tinha esse problema de hoje em dia, de você ficar trancafiado em sua casa -, portões abertos. E a gente tinha amizade com todo mundo. Então, a gente brincava às vezes com os coleguinhas, eu mais, particularmente. Como eu era a filha mais velha, a minha função era cuidar dos meus irmãos, essa era a minha responsabilidade. Bem como eu gostava muito de estudar. Pra vocês terem uma ideia, quando eu entrei no grupo escolar – porque agora eu tenho que remontar a minha história – eu não falava o português porque em casa nós só falávamos húngaro. Então o primeiro contato que eu tive com a língua brasileira, portuguesa, foi justamente no primeiro ano do primário - que a gente não tinha na época pré, nada disso. Então, do primário, eu aprendi o português na escola. A minha professora, até hoje me lembro. Então era um grupo escolar estadual, sempre estudei em escola estadual. Naquela época, as melhores escolas eram as estaduais. E o que é que acontecia? Não conseguia me comunicar com muita gente porque eu não sabia falar, mas minha primeira professora... (pausa). Então como é que eu me comunicava? Minha professora, então, ela falava assim: “Isabel, levante-se. Isabel, sente-se”, e eu me esforçava ao máximo, porque o abecedário é um pouco diferente do húngaro para o português. Mas minha mãe, antes de eu entrar pra escola, ela já tinha me ensinado o abecedário. E eu era uma pessoa assim, uma criança muito estudiosa, aquela que realmente estudava muito. E sempre procurei, justamente pela minha dificuldade, tentar superar a minha dificuldade. Então o meu desafio, desde criança, era superar minhas dificuldades. E, só pra vocês terem uma ideia, eu sempre fui a melhor aluna da classe. Então, naquela época, a gente tinha prova oral, escrita [e] de leitura portuguesa na diretoria, e sempre eu fui muito bem nisto. E a mamãe também, ela aprendeu o português juntamente comigo. Isso, mais à frente, deu um pouco de problema pros meus irmãos porque quando eu sentava pra estudar, mamãe sentava do lado pra estudar, os meus irmãos menores também sentavam - todo mundo sentava pra estudar. Aí quando era a vez deles, que eles entraram no primário, depois no ginásio e assim por diante, aí eles já sabiam de tudo. Até minha irmã, a segunda, ela fez, até repetiu de ano um ano só pra ir pra escola com o meu irmão que é depois dela porque os dois andavam juntos. Então o problema que a mamãe enfrentou conosco na nossa infância foi porque eles eram muito bagunceiros, queriam só brincar, porque eles já sabiam tudo. Eles já aprendiam tudo comigo quando eu estudava. E eu lembro que eu tinha uma maleta, aquelas malas antigas. Sabe aquelas malas de médico antigas? E eu carregava todos os livros, todos os cadernos pra cima e pra baixo, eu pequenininha, miudinha, só pra eles não mexerem no meu material de escola. E eles iam pra escola bagunçar bastante. E eu fui assim sempre, muito, posso dizer mesmo, estudiosa. Toda a minha vida estudei bastante. Então, na época do primário, depois, na época do ginásio também - fiz o ginásio estadual, sempre na mesma redondeza lá da Lapa. A seguir eu tive que fazer o que hoje a gente fala “um vestibularzinho” pra passar pro científico, que, na época, pra você mudar de escola pra escola, tinha que prestar um exame pra estar adequada ao que a escola lhe pedia. Então eu fiz o científico na minha época ainda. Foi quando, eu, como muito estudiosa, comecei a participar de feiras de ciência. E eu trouxe algumas fotos dessa época também. Me formei no científico. Originalmente, eu ia fazer vestibular para Medicina Nuclear. Só que, na época, ainda, essa carreira era uma carreira muito futurista. Não tinha ainda isto, então acabei fazendo Engenharia - fiz Engenharia Química. Tanto é que, pra entrar no mercado de trabalho, eu entrei na Siemens, que é uma indústria eletroeletrônica. Não tem nada a ver com a minha formação, mas foi a entrada pro mercado de trabalho. Como todo jovem hoje, precisa de um empurrão. Logo a seguir...

P/1 – Você cursou a Engenharia em qual faculdade?

R – Na Universidade Oswaldo Cruz.

P/1 – Aqui em São Paulo?

R – Aqui em São Paulo, a Universidade Oswaldo Cruz.

P/1 – E a engenharia, normalmente é um campo onde você vê mais homens do que mulheres, né?

R – É isso que eu quero te dizer. Até mesmo no científico ainda, na escola que eu estudei, lá era dividido. Tinha então as ciências exatas e as ciências humanas. Nas exatas, só tinha rapazes, eu era a única. Por quê? Eu fiz exatas fazendo, ao mesmo tempo, bioquímica, química etc. porque eu queria fazer medicina. Lá já tinha mais meninas. No meu curso, somente eu mesmo no curso científico, só eu de engenheira. Na faculdade, pra entrar na faculdade, na minha classe só éramos em duas moças, somente eu e a minha amiga - até lembro o nome dela, Janice. Somente nós duas como moças.

P/1 – Isso em que ano? Em que ano que você entrou?

R – Em que ano que eu entrei? Em 1973, foi quando eu entrei no mercado de trabalho também. Ao mesmo tempo. Aí, depois da Siemens, eu já estava no terceiro ano de Engenharia e fui trabalhar no Instituto de Energia Atômica na USP e lá eu juntei o bom ao agradável. Então eu trabalhava e estudava. Nas horas que eu não tinha aula, eu ia pro instituto. Inclusive, no instituto, os trabalhos que eu fiz foi a minha tese de

encerramento de curso que nós falamos. Foi um trabalho que eu fiz na Engenharia Química no Instituto de Energia Atômica. Este trabalho foi mundialmente publicado pela (Comindex?) que fica em Viena e foi um trabalho que até hoje está publicado, e eu ia ser uma mini cientista. Porém, aí, como eu vi que aquele trabalho era um trabalho muito acadêmico; eu queria resultados. Aí eu falei: “Não, aqui não dá pra eu continuar”. Até o meu superintendente na época já me chamou porque ele já estava fazendo programação de mestrado e doutorado etc. pro ano seguinte - eram pesquisadores, os que trabalhavam lá. Aí eu prestei um concurso pra entrar na Rhodia como estagiária no último ano de Engenharia Química. Então aí que começa efetivamente a minha profissão, ela começa a vir daí.

P/1 – Porque na Siemens...

R – Na Siemens, a Siemens é uma empresa eletroeletrônica. Ela é uma multinacional alemã aí no mercado, é bem conhecida. O Instituto de Energia Atômica, se chama hoje Ipen - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares. Ela me deu toda a base científica da engenharia, porque eu tinha que fazer engenharia no instituto. Trabalhava no laboratório e fazia engenharia no mesmo projeto. Foi o que me auxiliou um pouco mais ainda na faculdade, porque eu tinha o prático e o teórico. Aí quando, no final de 76, então, prestei concurso pra ser estagiária, que todo mundo tem que ser estagiário pra gente completar o nosso curso, além do trabalho pós-curso. E aí eu prestei concurso, entrei rapidinho na Rhodia, numa gerência muito interessante; inclusive, recém criada, que era a Gerência de Desenvolvimento e Tecnologia. Então tinha quase tudo a ver comigo, [com] o que eu tinha estudado e o que eu já estava trabalhando. Só que, por ser uma gerência muito nova... Antes disso, a Rhodia é uma multinacional francesa. E naquela época, praticamente, todos os produtos que se utilizavam no ramo têxtil, farmacêutico, veterinário, saúde, na própria química, alimentício, perfumaria, cosméticos etc., desta maneira, eram basicamente todos produtos importados. Então essa gerência foi iniciada justamente no ano que eu entrei. Pra quê? Pra que a gente estudasse os processos daqueles produtos originários da França e desenvolvesse aqui no Brasil. Então aí que começou efetivamente a minha trajetória profissional. porque ao me formar, na verdade, eu já era engenheira, já estava trabalhando normalmente. Fui muitas vezes para a França, onde nós temos as grandes fábricas, e justamente ia pra lá pra estudar os processos e trazer toda a tecnologia pra cá. Foi quando, durante o meu trabalho já, como, no caso, já era chefe de produto, que nós lançamos no mercado muitos produtos. Então aí, na verdade, eu dei uma guinada. Como nós falávamos na época, de 180 graus, porque eu saí de uma área muito técnica e precisava da área mercadológica. Então, justamente, começamos a fazer estudos de viabilidade técnica, que eu já tinha, econômica, que consequentemente a gente tinha, e mercadológica. Então eu me lembro, naquela época, tínhamos que fazer estudos de mercado - não pesquisa de mercado, estudo de mercado. Eu tinha um fusquinha branco. Eu ia pra... Olha, nada existia. Diadema não existia, era mato; Santo André era mato. Então a gente ia nas diversas fábricas procurar saber o que os clientes precisavam no seu processo; a gente desenvolvia. Aí chegava até as indústrias ou serviços e ensinava-os a utilizar os produtos. E aí eu fiz carreira dentro da Rhodia. Então, eu entrei como engenheira. Aí, depois de dois anos, eu já recebi uma promoção, fui pra outra função. Eu posso dizer a vocês que eu trabalhei tanto na área técnica quanto na área comercial e na área gerencial. O meu último planejamento estratégico - eu, inclusive, fiz especialização na França em Planejamento Estratégico, que é o meu forte, além do desenvolvimento e lançamento de produtos. Cheguei até a vender produtos porque os clientes queriam comprar produtos. Na época, [me] chamavam Engenheira Doutora Isabel. Eu falei. Aí passava pra área de vendas. E, nessa época, então, eu trabalhei 22 anos na Rhodia até chegar no topo, que foi justamente quando se iniciou a falar, em 91, de qualidade. Então, nessa época, o planejamento estratégico foi descentralizado por gerências de negócios. Então nós descentralizamos todo o planejamento. Inclusive, eu representava, na época, o Brasil no Comitê Francês de Planejamento Estratégico. Então eu ia e vinha da França, pra lá e pra cá, pra fazer os ajustes do plano estratégico, porque nós fazíamos planos efetivamente usáveis, como nós falamos. Eles tinham que ser viáveis, porque era um plano de três anos, você tinha que executá-lo e era cobrado por isso. E planos de dez anos pra novas instalações, novos produtos, e mais pras coisas novas, sempre tentando melhorar a competitividade daquilo que a gente já fazia pensando no futuro, tendo aquela visão de futuro. - Já estou falando até como a diretora da qualidade. - Aí, nessa época, os meus diretores falaram: “Olha, Isabel, temos uma coisa muito nova aqui, que a gente não sabe exatamente o que é que é. Como você já conhece toda a Rhodia nacional e multinacionalmente, internacionalmente, nós gostaríamos que você assumisse esse cargo e que você estudasse, verificasse o que é que essa tal de ISO é, o que é que é essa tal de qualidade?”. Pois então eu comencei a estudar, comencei a implementar os conceitos de qualidade total. Na época, nós tínhamos um Processo Rhodia de Excelência por Performance. A partir dessas ferramentas da qualidade, eu comencei a implementar isto em todas as nossas unidades de negócio. Por eu ser mulher, eu era a única mulher da nossa equipe naquela época... E, inclusive, a partir desse momento, depois que eu já tinha feito toda a parte prática, é que me mandaram para a França para fazer todos os cursos necessários pra você ter aquela responsabilidade e aquela autoridade sobre todos os sistemas de gestão, que nós chamamos hoje Sistemas de Gestão Empresarial. Trabalhei 22 anos quando me surgiu essa oportunidade de vir para a Redecard, em 98. Na verdade, o Irélio fez contato comigo foi no final de 97. Até, na época, eu conversei com o meu presidente da Rhodia, que era o Luis Carlos (Luribiziqui?), aí ele falou assim: “Isabel, eu não tenho como lhe promover, que você está no teu estágio máximo aqui dentro. Se eu te promover, preciso mandar embora alguém. Como você está com uma oferta...”, que ele foi acompanhando todo o meu processo seletivo. E foi muito interessante porque, na verdade, eu não pretendia sair da Rhodia. Eu saí da Rhodia, fui participar, aliás, do processo seletivo, pra me auto avaliar, pra ver como é que eu estava realmente, se eu tinha ainda empregabilidade no mercado depois de 22 anos. E aí já eram praticamente 27 anos de profissão. Aí fui fazer todos os testes, as entrevistas com o pessoal da Redecard, com o pessoal do Citibank também, com o pessoal do Citibank nos Estados Unidos, até que, por fim, me escolheram. Eu fiquei bastante feliz. Aí que eu fiz outra guinada, porque eu saí de uma indústria francesa, de origem europeia, fui pra uma indústria de serviços de origem americana. Então virou tudo.

P/1 – E antes de você participar desse processo, já tinha conhecimento da Redecard?

R – Do assunto? Da Redecard não. Me foi uma surpresa, porque todo esse processo foi meio sigiloso, eu não sabia exatamente o que me esperava. Eu conhecia o cartão de crédito. Então, inclusive, quando eu me formei, na época, o nosso concorrente, a Visa, ela via... O Crea emitia cartão de crédito pra todos os recém-formados. E eu sabia mais ou menos o que é que era cartão de crédito, mas o negócio em si eu não conhecia.

P/1 – Como é que é essa história do cartão de crédito? Isso em 70 e alguma coisa?

R – Em 77. Então, todo formando - que eu me formei na turma de 77, formatura em 78 -, toda turma de formando, que nós somos registrados no

Crea, Conselho Regional de Engenharia, Agronomia e Arquitetura de São Paulo. Ela, a Visa, juntamente com o Crea, fizeram um convênio de já dar um cartão de crédito, naquela época, pra todos os engenheiros recém-formados. Então a gente recebeu gratuitamente um cartão de crédito.

P/1 – E qual era o mercado de cartão de crédito nessa época? Porque...

R – Pouco utilizado, pouco. Eu, ainda mais eu que viajava muito pra Europa, não se usava cartão de crédito nessa época; na Europa, pelo menos. Eu acho que usava-se mais nos Estados Unidos, mas na Europa em si não. Na Europa, era tudo muito prático, o pessoal trabalhava com banco direto, mas, assim, uma relação banco direto com o cliente, que até ela ficava meio transparente. E não se usava cartão de crédito. Pra gente eram os “travel check”, as moedas. Dependendo do país em que você ia, utilizava as próprias moedas do país, e não se usava cartão de crédito. E eu não tinha muito conhecimento disso. Aí eu comecei, depois o Irélio me explicou o que é que era. Eu fiquei subordinada diretamente ao presidente da Redecard, na época, o (Livo Alçales?), ele também me explicou o que é que era o negócio. E, por fim, deu tudo certo e eu aceitei. Ao entrar, eu tinha que iniciar a diretoria da qualidade. A diretoria da qualidade começou comigo em março de 98, quando a Redecard me contratou justamente pra implementar o sistema de gestão de qualidade. Então, nessa época, eu estudei o negócio. A primeira coisa que eu fui fazer, fui conhecer o que é que o Citibank fazia. Inclusive, fui pros Estados Unidos. Fiz várias viagens pros Estados Unidos com toda a equipe que já trabalhava no Citibank com qualidade, aprendi com eles e percebi que não era muito diferente de uma indústria. Pra mim, a Redecard é uma indústria, é uma fábrica. Tanto é que quando comecei a implementar o sistema de gestão da qualidade nós mapeamos todos os processos da Redecard, todos. Então, pra mim, era uma fábrica que produzia um produto, que eram as transações eletrônicas. Então não tive muita dificuldade. O que me ajudou bastante foi o meu conhecimento, na época, de processos de engenharia. Tratei a Redecard como se fosse uma fábrica que eu estava dirigindo, então eu tinha que conhecer todos os processos. Quanto aos clientes, na época, todos nós, o pessoal do (Pólice?) foi para os Estados Unidos, nós utilizamos como “benchmark” a Disney. Então aí demos um foco muito forte no cliente. [Foi] aí que eu vim a implementar a primeira pesquisa de satisfação dos clientes. Na época, a gente tinha como base 400 mil estabelecimentos - não sei se esses dados eu posso falar. A gente chegava a fazer 30 a 40 milhões de vendas por mês. E para processo, era um processo complicado porque o volume [era] muito grande. Então, com a Redecard, eu vim, com o Citibank, na verdade, a aprender um pouco mais, agregar mais valor ao cliente, e com o Grupo Citibank, cujo resultado financeiro... Então [foi] um foco muito forte em resultados financeiros. Todos os projetos que nós implantávamos na época tinha que dar um resultado financeiro razoável. Então, como exemplo, eu cito. Nós fizemos um projeto... Inclusive, nós ganhamos como um dos melhores da América Latina, quando nós implementamos um processo utilizando todas as técnicas e ferramentas de qualidade, cálculos de qualidade, um processo que nós falamos de, a fraude. Em um ano fazendo um estudo, verificando as causas dos problemas, o porquê que a gente perdia, jogava pra contas perdidas um dado valor em milhões de dólares. A gente conseguiu perceber que, na verdade, o problema do processo era lá na ponta, justamente no caixa. O pessoal que trabalhava no caixa, simplesmente ele passava o cartão de crédito sem fazer pergunta, sem absolutamente nada. E com isso, quando havia fraudes, não se sabia se era do cliente, do lojista ou de terceiros. Com isso, o que é que nós fizemos? Nós fizemos um intenso treinamento em toda a equipe, basicamente em toda a equipe de vendas de vários locais através de uma metodologia que nós falamos de cliente oculto, que a gente depois foi verificar se realmente eles estavam adequadamente treinados, de pedir documentos, conferir assinatura, verificar se a pessoa realmente era a dona do cartão de crédito. Com isso, nós conseguimos uma economia, na época, de 12 a 14 milhões de dólares. Aí tivemos um outro projeto também quanto à emissão dos extratos para os estabelecimentos. Nós fizemos umas mudanças no “layout”. Tinha muita informação que não interessava e a que interessava, não tinha. Então nós mudamos o “layout”, passando a utilizar, também através de ferramentas, mapeando o processo, procurando a causa raiz do problema, onde é que a gente estava aplicando. Nesse projeto, nós conseguimos deixar de gastar em formulários, praticamente, de três a quatro milhões de dólares. Então o meu conceito de qualidade foi muito ampliado, bastante ampliado, porque você não vê somente a qualidade do produto ou do serviço, mas a qualidade da gestão. Então é muito mais do que uma qualidade. Quando a gente fala qualidade da água você pensa numa coisa; qualidade de um restaurante, você já vai pensar no serviço. E a qualidade da organização Redecard, o que é que é essa qualidade? É composta de uma série de processos que a gente tinha que, cada vez mais, melhorá-los. Eu atuei nos últimos anos, aliás, desde a Rhodia, desde 91, que começou os primeiros movimentos de qualidade, eu atuei como examinadora do Prêmio Nacional da Qualidade da fundação - que hoje ainda está, completou agora 14 anos o ano passado. Atuo em outros prêmios como examinadora sênior. Até voluntária, eu faço esse trabalho voluntário de avaliar as grandes organizações, pequenas, médias de diversos segmentos do mercado brasileiro. Então aí eu posso falar desde indústria, serviços, até a Polícia Militar [e] a área de saneamento, e assim por diante. Então eu participo de vários prêmios nacionais e internacionais, acabam vindo os internacionais, além de também, por questão da minha formação e da exigência do meu trabalho profissional, eu também sou auditora líder em ISO 9000. Implementei, com essa equipe, quando eu entrei na Redecard. Então nós implementamos a primeira grande pesquisa de clientes. A seguir, eu treinei praticamente mais de mil pessoas em ferramentas da qualidade em conjunto com o Citibank. Então treinamos todas as pessoas da Redecard, aí desde “office-boy”, secretárias, analistas e assim por diante, até a diretoria [e] a presidência. Nós implementamos, na minha época, o sistema de gestão, que foi certificado em 1999. Era o objetivo, inclusive, uma meta do nosso presidente, do _____, de ter a Redecard inteira certificada pela ISO 9001 - por um organismo certificador internacionalmente reconhecido, que foi o _____. E aí, depois, nós mantivemos todo esse trabalho até que surgiu o momento que nós direcionamos a minha carreira pra um outro caminho porque eu já tinha implementado, vamos dizer, a base de tudo que precisava. Agora, depois que eu passei, basicamente, cinco anos na Redecard, era uma manutenção. E aí comecei a ver oportunidades de usar uma carreira de prestadora de serviço, e foi outra guinada. Sempre acostumada com carteira registrada e tudo mais. Agora estou, então, justamente, não deixa de ser um treinamento, um ensinamento. Ensinamos às empresas a melhor maneira de geri-las. É o que eu faço atualmente, utilizando-me de todos os mecanismos e ferramentas que, ao longo de toda essa minha carreira, eu aprendi. Então aí vai desde a liderança, planejamento estratégico, pessoas, processos, a sociedade como um todo, o ambiente, segurança, até os resultados financeiros. Então é um processo bastante complexo em que eu adoro trabalhar, porque você conhece um mundo de coisas - você tem que atuar em toda a cadeia. Não dá pra você atuar só com as pessoas ou só com os processos. Então isso me complementou tudo com o cliente, os mercados. Então deu pra, de dentro dos modelos de gestão que hoje existem mundialmente. O Prêmio Nacional da Qualidade, vamos dizer, ele é comparável aos dos Estados Unidos, aos do Japão, aos da Europa, até com algumas diferenças bastante interessantes, que até essa tecnologia a fundação tem exportado pra fora. E eu atuo então nesse meio de organizar as empresas e implementar os sistemas de gestão organizacional ou empresarial ou como vocês queiram chamá-lo.

P/1 – E, Isabel, voltando pra época que você ainda estava na Redecard, na área de qualidade. Quais foram os principais desafios que você

enfrentou, na sua opinião?

R – Então, justamente, de ter saído de uma área de indústria. Outra, por eu ser mulher. No nosso (pólice?) não tinha mulher, nenhuma mulher. Então eu fui a primeira mulher executiva dentro da Redecard. Aí saí de uma indústria pra serviços, ter esse grande emaranhado de clientes. Processos não. Como eu falei, considerava como uma fábrica, não tinha grandes problemas. E depois a medição dos resultados de todo esse trabalho, e o próprio treinamento de pessoas. Isso eu já fazia também na Rhodia, porque nós enquanto responsáveis pela qualidade, é uma de nossas funções treinar diretamente todos os funcionários, porque nós não contratamos. Podemos até contratar alguém, mas nada melhor do que você que está na casa, tem os conhecimentos, transmitir os conhecimentos. Então o grande desafio foi primeiramente montar uma equipe, porque eu entrei sozinha, depois eu montei a minha diretoria. Montar a equipe, ter um foco muito forte nos clientes e um foco ao mesmo tempo muito forte nos resultados, como processos eu já tinha, e nas pessoas, que era o próprio treinamento de todo mundo. Todo mundo tinha que pensar da mesma maneira como um objetivo comum. E se não fossem as pessoas todas da Redecard, eu não teria conseguido os resultados que nós conseguimos. Inclusive, a gente obteve, no início do processo, era muito interessante porque eu descia os andares lá na Avenida Paulista junto aos analistas. Então quando eles sentavam no computador com alguém, todo mundo ficava até tremendo. Eu falei assim: “Não, calma, eu só preciso saber o que você faz e como você faz. Nós aqui não inventamos nada, vocês é que dizem o que fazem e como fazem. Aí que a gente vai averiguar se realmente vocês estão fazendo da melhor forma possível, e aceitamos sugestões para mudá-los. E aí é que ocorre efetivamente a melhoria de processos”. Então, todo o desenho de processos sob a minha direção, foram mapeados através dos funcionários. Pra eles poderem fazer isso, foram todos treinados. Pra poderem fazer, isso eu tive que verificar o resultado junto aos nossos clientes, através das pesquisas de satisfação e fidelidade de clientes, que nem todo cliente que reclama volta a reclamar uma segunda ou terceira vez. Às vezes ele fica quieto e, com isso, você perde muito cliente. E aliado aos resultados, às grandes metas de resultados, que nós nos colocávamos [com] resultados desafiadores. Uma que, na verdade, o nosso sistema de remuneração por bônus era em cima de resultados, através do _____, das metas atendidas ou não.

P/1 – E qual, na sua opinião também, a sua principal realização nesse período de Redecard, Isabel?

R – Olha, se você me perguntar se eu faria tudo de novo? Faria tudo de novo. Então a minha realização foi realmente aceitar, ter aceito esta proposta, ter mudado. Aprendi muito e acredito que eu ensinei muito também. Então, com isso, eu me realizei bastante, não me arrependo. Se eu tivesse uma outra vida e tivesse que, de novo, trabalhar numa indústria, sair e percorrer a mesma trajetória, estaria fazendo a mesma coisa. Ia ser com muito amor. Adoro. Até hoje fiquei muito feliz quando o Irélio me ligou e falou assim: “Isabel, você foi uma das pessoas escolhidas por mim e pelo Anastácio”. Conheço-os muito bem, que nós trabalhamos lado a lado. Então eu falei: “Poxa, isso é bacana. Depois de algum tempo que eu já saí do grupo, ainda fui lembrada”. Então acho que a maior realização é isso, ainda ser lembrada. Vamos um pouquinho do lado pessoal, até me emociono. E o pessoal, quando faziam os treinamentos, eles falavam que eu era a qualidade. Lá na frente quem estava dando o treinamento, a gente fazia muitos exercícios lúdicos, mas eu me envolvia tanto com aquilo que aquilo faz parte. Aliás, esta conversa está fazendo parte da minha vida. Eu estou fazendo com muito amor mesmo.

P/1 – E, Isabel, nas situações onde foram tomadas decisões na Redecard, que você tem vivenciado ou presenciado, quais seriam os valores levados em consideração?

R – Valores, esqueci de dizer isto, porque os valores atuais são exatamente aqueles que na época nós definimos, porque a qualidade começa: primeiro, você define a tua missão, a tua visão de futuro, quais são os seus valores que estão por trás disso, seus valores, seus princípios. Isso é a grande política. Então os valores que, na época, nós desenvolvemos em conjunto com uma grande equipe, que eu não fiz sozinha, continuam os mesmos de hoje. Então eu fico também feliz por ter visto que meu trabalho, todo o trabalho que eu tive desde que eu entrei, não foi perdido, ele tem uma continuidade. E sei que tem uma continuidade, tenho acompanhado, pra uma melhoria, e cada vez sempre melhor e mantendo aqueles valores. A gente já nasce com os nossos valores. A organização... Todos nós nascemos com os nossos princípios e valores. Uma organização também nasce com os seus princípios e valores. O que fizemos, na verdade, é tentar tirar isso não da organização, mas das pessoas, e adicionar, somar, complementar e chegar a alguma conclusão. Então princípios e valores, missão, são exatamente os mesmos que a gente tinha naquela época. _____

P/1 – E quais são esses valores? Como se deu o processo?

R – Como foi o processo? Nós escolhemos uma equipe multidisciplinar, não importava o nível hierárquico de todas as atividades. E por intermédio de uma ferramenta, que a gente fala “Brainstorm”, tempestade de ideias, cada um dizia. Qual é o valor da Redecard? Trabalho em equipe, inovação, parceria, tecnologia. Então, através desse trabalho que fomos levantando em reuniões específicas nós estabelecemos, e aí tinha que fazer a definição, quais eram justamente os nossos princípios. Então aí entraram também os princípios éticos que a Redecard tem muito bem desenvolvido isto por intermédio do seu “compliance”, da sua controladoria interna. Utilizamos esses princípios éticos também, respeito às pessoas, à sociedade, à comunidade. Até nós tínhamos, na época, e continua tendo o (Quality Citibank Award?). No mundo inteiro, nós temos um prêmio que é dado para as pessoas individualmente, indicadas por seus superiores, seus liderados, pelos seus colegas e assim por diante. Então, desde aquela época, esse prêmio veio pro Brasil. É um prêmio internacional, existe no grupo mundialmente, em todos os lugares onde você procura valorizar a pessoa. Logicamente, confunde um pouco com o seu resultado de trabalho, com a sua relação, com o seu relacionamento com os colegas, com a chefia, com os liderados e assim por diante. Então esse é um grande princípio que a gente implantou e fez com que as pessoas se sentissem importantes, não importando o nível em que elas estavam, o nível hierárquico. Mas qualquer pessoa podia participar, indicadas pelas demais, e isso fez com que a gente muitas vezes até pensasse de uma forma muito mais profunda. Não adianta nada eu dar um prêmio, um valor em dinheiro, porque o objetivo desse prêmio é você valorizar as pessoas pelo trabalho que elas fizeram e pelo relacionamento que elas têm através de um prêmio em espécie pra que ela gaste em seu lazer e o de sua família, não é pra cobrir uma despesa ou outra despesa. Mas aí tem um critério de avaliação também. Não adianta nada eu dar uma viagem pros Estados Unidos pra uma pessoa que, de repente, não tem nem o que comer em casa. Então, vamos dizer, tem essa parte toda pessoal, toda a parte humana, que na época eu discutia muito com o Irélio, e aí a gente balizava, ponderava o que era mais adequado para aquela dada situação. Então este valor mantém (pessoas?), sobretudo respeito. Aí,

logicamente, inovações tecnológicas, já que é uma indústria, como eu falei, de tecnologia, de alta tecnologia, trabalhos de equipe, multidisciplinares, com a participação de todos. Nesses trabalhos é muito importante, principalmente quando a gente faz o mapeamento, por exemplo, de um processo, é muito importante que você esqueça da hierarquia funcional, guardado o devido respeito, e que todos participem, porque, às vezes, aquilo que eu sei, você não sabe e vice-versa; o que você sabe, eu não sei. E lá eu precisava ter todas as pessoas, principalmente aquelas que estavam direto no campo trabalhando, e aí eu os deixava bastante à vontade. Então eu acho que esses princípios, esses valores foram bem enraizados dentro da Redecard. Tenho certeza que até hoje isso aí continua, o grande orgulho de você fazer parte dessa organização. Um outro valor, até um valor que depois nós reescrivemos de outra maneira, que o presidente da época, o (Livo?) dizia: “Eu faço o que me dá prazer. Eu tenho que fazer alguma coisa, só consigo fazê-la bem se estou fazendo-a com prazer, senão não adianta, fica aquele trabalho rotineiro”. E é isso que a gente tentava levar para todos os funcionários, dentro da minha diretoria, que eles fizessem todos os trabalhos curtindo aqueles trabalhos, que gostassem de fazer e tivessem orgulho de fazê-lo, tivessem orgulho de, por exemplo, [ter] o nome deles nesses projetos de qualidade que nós realizávamos, o nome estar. Inclusive, o nome de cada pessoa que participou e que foi ganhadora, vencedora de algum projeto. O nome deve estar aqui neste prédio, eu não vi a hora que eu entrei, mas com toda certeza já estava na Redecard, na Paulista, e está no Citigroup, em Nova York. Então aquele orgulho de você saber: “Poxa vida, meu nome está lá”, é orgulho pra família toda. Aí, principalmente, não é só o funcionário, mas sim a sua família. Sempre envolvemos a família em todos os eventos, que é muito importante, né? É como eu disse, não adianta nada eu premiá-lo se você depois, se for casado etc., você sabe que tua esposa e teus filhos não têm nem o que comer. Quanto à educação, a mesma coisa. A gente tentava fazer com que todo o treinamento que nós fazíamos, que chegasse através de exercícios lúdicos e utilizando exemplos pessoais, chegassem até a família, até os filhos dos funcionários.

P/2 – Isabel, você pode contar um pouquinho dessa metodologia dos treinamentos? Você disse trabalhos lúdicos, mas exemplificar.

R – Posso sim. Entraria dentro de uma... A primeira coisa que a gente falava... Eu fiz um curso no Citigroup “Como ensinar adultos”, isso dentro da qualidade. E, na verdade, o adulto é como se fosse uma criança. Então um episódio muito interessante foi justamente, nós entramos no curso no primeiro dia - até foi em Porto Rico, não foi nem nos Estados Unidos. Nós entramos numa grande sala de um grande hotel, cheio de figuras por todos lados, mesas, lápis de cor, massas coloridas, papel pra você colorir, mais umas outras coisas pra você manipular. No primeiro dia, todo mundo executivo, diretores de outras organizações do grupo, do Citigroup: “O que isto está fazendo aqui?”. Então, na verdade, o exemplo que eu posso dar, que era o conceito do curso, que a gente tinha que depois passar, é como você transforma uma lagarta numa borboleta, passo a passo - você tem que seguir os passos. Então, à medida que a teoria vai sendo dada, você vai fazendo exercícios lúdicos de tal maneira que as pessoas se envolvem tanto que, aí até no final, chega a ser competitivo. O que é que aconteceu? Um exemplo muito interessante foi que, no primeiro dia todo mundo quietinho assim, como vocês estão me olhando. No segundo dia, já tinha gente pintando, tinha gente desenhando. À medida que a gente evoluía com a teoria, já tinha gente fazendo massinha. Até, no último dia, fizemos um concurso da mais bela borboleta, porque eles transformaram aquele lagarto que estava lá, que era o conceito de melhoria contínua que nós falamos, melhorar [e] transformar-se continuamente, não ter medo às mudanças. A transformação é boa, ela te promove na verdade. Cada transformação que você faz, [é] em prol da sua melhoria. Até chegar na sua borboleta, e aí você voa porque aí já está pronta. Então existe toda uma metodologia por trás disso, de você fazer com que as pessoas entendam quais são os conceitos da qualidade. Então aí tem várias ferramentas teóricas que a gente fala. Tem ____ primeiro, depois é resolução de problemas, análise de risco; mapeamento de processos é uma ferramenta, o próprio PDCA, que é “Plan, Do, Check, Act”. Então você primeiro planeja, depois faz, verifica o resultado do teu trabalho, aí você volta a girar a roda novamente proporcionando melhorias. Então isso a gente ____ só faz no _____, mas com as pessoas também. Aqui, por exemplo, dando esta entrevista, eu estou tendo um aprendizado, estou aprendendo. Nunca dei uma entrevista. Aliás, dei muito no passado quando eu estava no científico, pra Editora Abril, por causa dos meus prêmios nacionais, mas nunca dei uma entrevista desse nível. Então eu estou aprendendo aqui, estou melhorando, vou sair daqui muito mais completa, cada vez mais completa. Então, esses exercícios lúdicos fazem justamente com que as pessoas percebessem que realmente, através de um simples exemplo, você consegue chegar naquela borboleta, você consegue transformá-la em uma coisa aqui e chegar lá. Então isso que era passado. Aí também, como nós trabalhamos com dados financeiros, todos os dados são medidos, não sei se ainda continuam, mas, na nossa época, nós medíamos por um critério que é um indicador chamado (sigma?). Se você fala, vai falar assim.. Quem ouviu a primeira vez: “Grande estatística”. Ela é oriunda de uma grande estatística, só que eu não podia ensinar estatística para todos os funcionários, então nós tínhamos um dado exercício que estava, que você, a partir, a gente formava uma pequena fábrica. Inclusive, eu faço coleção de pratos e até brincavam comigo porque eram os pratos decorados. Então a gente produzia, era uma fábrica que recebia a matéria prima, chegava até o cliente e vendia o produto pro cliente. Esse cliente podia rejeitar como comprar o produto. Então foi um processo de uma semana inteira. Você vai inserindo no exercício lúdico alguns pontos fundamentais teóricos, e as pessoas pouco a pouco vão percebendo que podiam ter feito de uma forma diferente, mais prática, menos trabalhosa, pensando: “Poxa vida, eu estou repetindo o trabalho de uma outra pessoa, não precisaria ter feito isso”. Por conta, havia situações também que uma pessoa de propósito saía da organização, ia fazer um estágio, viajar ou saía de férias. E aí então quem ia fazer o trabalho dela? Era um trabalho em equipe, e que todos têm que conhecer o trabalho de todos também. É um dos nossos valores, eu conheço o que você faz, você conhece o que eu faço e uma pode complementar a outra. Eu não digo nivelar, mas sim complementar. Nós duas crescemos juntas, você adiciona o teu conhecimento ao meu conhecimento e as duas crescem. Então é isso que, de uma certa forma, eu tentei implementar na Redecard, e acredito que deu bons resultados, tanto é que nós recebemos muitos prêmios. A gente, desde que eu estava na Redecard, nós sempre fomos uma das melhores empresas pra você trabalhar, as melhores empresas da Revista Exame, o top de RH, top de marketing. Aí, em relação à qualidade também, é uma organização que era reconhecida nos meios em função do seu sistema de gestão de qualidade e de seus processos. Então acho que é isso.

P/1 – E sobre a questão da Redecard ter figurado desde muito cedo nas cem melhores empresas pra se trabalhar da Revista Exame e tal, isso tem uma ligação direta, como você mesmo disse...

R – Com vários processos.

P/1 – Com os processos de qualidade, né?

R – Com certeza.

P/1 – Qual foi o efeito dessa classificação para a Redecard nesse início, nesses momentos que você _____?

R – Cada vez mais aumentávamos os ganhos de resultados financeiros. É a medida principal para a Redecard, para o Citigroup como um todo. Então melhorando os seus processos você consegue deixar de, como a gente fala... Erro sempre tem. Não dá pra eu dizer que eu faço zero erro, mas cada erro tem um custo, cada rejeito tem um valor, cada devolução, por exemplo, cada devolução de... Ai, como é que fala? Agora eu esqueci já as siglas. Cada devolução de um documento de um departamento pro outro custa um dinheiro. Então aí que a gente fala o “cycle time”, que é o ciclo de tempo que eu gasto de entregar um documento pra você pra você preencher e entregar pra ela preencher. Tudo isso custa dinheiro. Então o que é que a gente via? Tinha que ver também a agilidade. Eu não posso ficar parada no mercado, tipo o exemplo que eu disse da Visa, ela já foi proativa. Eu tenho que ser proativa, eu tenho que estar atenta ao mercado, tenho que estar atenta aos clientes, às necessidades, às minhas tecnologias futuras que estão entrando. Pra quê? Pra eu permanecer no mercado e ser cada vez melhor, eu não posso... É busca de competitividade, na verdade. Então todo o trabalho que a gente faz, no fundo, quando a gente fala de um prêmio nacional da qualidade, o que é que é? É o extremo da excelência. O extremo da excelência em mil pontos, 490 representam resultados financeiros. Então eu não posso ser excelente em processo, em pessoas, nos meus clientes, na minha produção como um todo, se eu não sou excelente em resultados. Isso, inclusive, é histórico, veio antes de um prêmio americano _____ uma organização ganhou prêmio americano de qualidade. Justamente, naquele ano, eles ficaram com os resultados no vermelho, aí houve uma revolução na qualidade. Não, assim não pode continuar, porque estavam vendo só qualidade no produto, qualidade na produção, na fábrica, e na verdade não é isso, você tem que ter qualidade nos resultados. A qualidade minha, pessoal, a tua qualidade, a qualidade do nosso produto aqui da nossa entrevista vai gerar um valor; eu tenho que gerar valores através de melhorias. Então o que é que fez? O que é que a Redecard ganhou, além de ser...? Ela começou a ser uma empresa transparente no mercado, respeitada no mercado. Hoje, todo mundo sabe o que é que é a Redecard. Através até por nosso intermédio, porque a gente explica pros colegas no mercado o que é que é a Redecard, o que não é. Ela passou a participar, passou a ter uma transparência muito maior e, com isso, as pessoas curiosas em conhecer e tentar utilizar mais os serviços da Redecard - e isso dando um resultado econômico fantástico pros acionistas, com certeza.

P/1 – E sobre a identidade da Redecard, Isabel? Porque assim, por muito tempo, principalmente no início, em 86, 97, era muito confuso entender-se o que é a Redecard? É Credicard, é MasterCard? Tudo era muito confuso, bandeira _____. E hoje, como foi esse processo com relação à entidade?

R – Na realidade, pra mim, que estava atuando justamente nessa... Até o logo atual da Redecard foi desenhado por nós em função, aproveitando aquele “R”, nós fizemos um “Q” também de qualidade, né? Na realidade, essa identidade da Redecard, talvez, na minha opinião - pode ser diferente da opinião das outras pessoas, até por eu ter iniciado esse processo, tendo vindo de fora, de uma organização totalmente diferente, não ter conhecido esse negócio antes -, pra mim foi tranquilo, transparente. Eu sabia muito bem o que é que era a Credicard, o que é que era a bandeira. Agora, se você talvez entrevistar uma pessoa que era da própria Credicard, talvez tenha uma outra versão, porque ele fez parte daquela história antiga. Eu já entrei quando a Redecard já estava por si, sozinha, pelo menos societariamente separada. Eu já entrei numa Redecard que começou naquele momento. Então eu não tive muita dificuldade, mas tinham pessoas mais antigas que tinham. Às vezes, mesmo no mercado, eu ouvia falar _____ Credicard, os clientes falando Credicard: “Você tem um cartão Credicard?”, quando, na verdade, por exemplo, tem um cartão do Citibank bandeira MasterCard, e você pode ter um monte de outros cartões _____. Tem o Bradesco, o Itaú, com bandeiras diferentes. A gente ouvia falar muito isso. Isso foi um trabalho de educação, de realmente, a hora que você ouvia, você explicava o que é que era. E também uma coisa que eu implementei na época, na nossa diretoria. Nós saíamos desde o meu nível como diretora até os meus gerentes e o pessoal que trabalhava comigo, nós saímos juntamente com a área comercial pra fazer uma venda. Então, com isso, nós, enquanto qualidade, observávamos as expectativas do cliente. Enquanto nossa área comercial ia atender o quê? A necessidade. Ele me chamou porque ele quer comprar ou tem um problema. E quando os clientes percebiam que tinha uma pessoa da qualidade junto, aí que entravam as reclamações. E era assim, né, de frente a frente, que não tinha como. Aí nós trazíamos pra dentro da organização, fazíamos esses grupos de trabalho, fazíamos todos esses processos que eu citei pra melhorar o serviço. Aí a gente ligava, nós enquanto qualidade: “O senhor está satisfeito com o serviço? Mais alguma coisa a colocar?”, e assim por diante. Então nós tínhamos uma participação muito efetiva junto aos clientes, às pessoas. Eu não ficava sentada lá em cima no meu andar não, a gente ia pra campo, ia mesmo, tanto interno quanto externo, ver exatamente o que é que eram as expectativas. Que é difícil eu ver qual é a tua expectativa, qual é a sua necessidade. Às vezes nem o cliente sabe qual é a sua expectativa, né? A gente vai, à medida em que vai conversando é que você vai pensando: “Puxa vida, é isso que eu precisava”. Mas pra eu dizer que é isso que eu precisava é difícil. Então aí nós todos, com o conhecimento que todos adquiriram, saímos com a área comercial. E foi uma parte de um trabalho. O Anastácio deve se lembrar dessa época porque eu saía com o pessoal dele, ele era vice-presidente comercial. Foi uma época muito interessante porque as pessoas falavam mesmo. Então a gente entrava pra empresa, corrigia, aí dava uma satisfação pro cliente, um retorno, um “feedback” pro cliente. Outra coisa muito importante é “feedback” pro cliente. Então não adianta eu fazer qualidade pra mim, tenho que fazer qualidade pra você, que te atenda, senão não adianta nada. Então esse era o grande foco nosso. Sempre dizia, não adianta eu ser a diretora da qualidade, estar aqui super bem, se lá o meu cliente não está nem me vendo. Por isso que a gente fazia aquela brincadeira do cliente oculto, porque é o cliente oculto que vai me trazer pra dentro os problemas que eu tenho lá fora. Então foi uma ferramenta muito interessante, que a gente selecionava várias pessoas, funcionários da Redecard. A gente designava, destinava uma dada verba, tipo assim, mil reais, dois mil reais: “Vai no shopping, vai em tal lugar. Só que você tem que... Compre o que você quiser nesses valores e me preencha um formulário pra que eu levante os problemas, e tudo que você comprar é seu”. Então nós fizemos esse trabalho que foi muito interessante, o pessoal adorou, amou, junto, em parceria com a MasterCard. E, então, todos os níveis, desde os diretores. Eu, inclusive, participei. Então a gente, por amostragem, destinava a verba e as pessoas pra irem fazer compras. Só que não podia dizer que era da Redecard, tinha que só observar e ir fazendo um relatório. Comprava o que queria e fazia esses relatórios. Aí a gente tabulava esses relatórios e verificava exatamente os problemas. Por aí que a gente resolveu uma série de problemas, e resolvendo problemas você acaba ganhando ou deixando de gastar.

P/1 – E, Isabel, como você avalia o impacto da sua passagem pela Redecard? Isso na sua vida profissional, na pessoal [também], o que você

levou e o que você deixou? Como era esse...

R – Ah, como eu disse no início, teria começado tudo de novo porque foi uma experiência fantástica, foi fantástica mesmo. Nunca na minha vida eu me imaginei, com a minha formação, fazer esse tipo de trabalho. Nem mesmo essas evoluções todas da minha vida profissional e pessoal, sempre agrega a tua parte pessoal, não dá pra você dissociar a profissional da pessoa, o pessoal. Como eu digo, a qualidade – aqui vou fazer um tipo de fechamento – ela começa por você. Você passa a tua qualidade pra sua equipe, e a sua equipe vai passando pra organização. Então não existe qualidade numa organização se não houver qualidade pessoal porque você é o espelho do outro na verdade, as pessoas procuram se espelhar em você. Então eu diria que eu faria tudo de novo; não [me] arrependo. Eu acho que foi uma coisa muito diferente que eu fiz pra mim e pra Redecard também. Talvez, se eu não estivesse estado no momento certo, no lugar certo, não teria ocorrido, vamos dizer, a difusão, o aprendizado de tudo que a gente falou até agora.

P/1 – E como você imagina a Redecard daqui a dez anos?

R – Ah, daqui a dez anos espero que ele ganhe o prêmio nacional da qualidade e seja um (case?) internacional, que eram os meus objetivos inicialmente, mas aí as estratégias mudaram um pouco, de ela ser um referencial comparativo de classe mundial.

P/1 – E, Isabel, o que é que você acha da Redecard estar comemorando os seus dez anos contando a sua história através dos relatos dos seus funcionários, ex-funcionários, colaboradores? O que é que você acha dessa iniciativa?

R – Excelente, de acordo, justamente, com os valores e princípios. Ouvir, saber ouvir, ouvir o que cada um de nós tem a falar. E com certeza, a maioria das pessoas têm coisas a agregar, coisas que talvez a presidência nunca tinha ouvido falar. Mas, a partir desse momento, eu acho que foi, é um envolvimento de todo mundo, é um movimento conjunto, todo mundo engajado, envolvido e comprometido também no mesmo movimento, querendo ver a Redecard daqui a dez anos lá em cima, sendo uma empresa top. Eu não penso nacionalmente, eu penso mundialmente, que ela seja efetivamente um (case?) mundial.

P/1 – Isabel, qual é o seu maior sonho?

R – O meu maior sonho? Eu preciso pensar um pouco. Ah, eu acho que é continuar vivendo, aprendendo, ensinando [e] a ter esse contato com as pessoas. É esse o meu sonho.

P/1 – Pra finalizar, eu queria que contasse pra gente o que você achou de ter participado desse depoimento, dessa entrevista.

R – Gostei muito, vocês estão de parabéns. Eu não sei exatamente, nem conhecia o Museu da Pessoa. Até falei assim: “Nossa, uma coisa interessante”. Eu estou aprendendo e farei um trabalho muito interessante, muito, nossa, porque você capta o sentimento da pessoa. Eu aqui estou super tranquila, estou super eu, sou super Isabel aqui, estou falando do fundo do meu coração. Então eu achei a ideia de vocês terem feito isso, chamado pessoas que já trabalharam, e também acho que devem estar chamando pessoas que estão ainda trabalhando também, muito interessante, muito importante. Isso, pessoalmente, é o teu ganho, isso aí te motiva a continuar falando assim: “Poxa, eu saí de lá, mas ainda estou sendo lembrada”. Esse eu acho que é o ponto mais importante para a nossa pessoa. E parabéns, o trabalho aqui que vocês estão fazendo. Estou louca para ver o resultado. E é uma iniciativa, eu posso dizer, não vi ainda em lugar nenhum uma iniciativa desse tamanho, desse tipo. Eu acho que ela é inédita, pelo menos no meu conhecimento. Eu conheço mais de cem organizações, esse trabalho que eu faço, e das maiores multinacionais até nacionais, mas acho que essa iniciativa está sendo até uma iniciativa que, olha, eu vou dar uma ideia. Nós temos, no nosso prêmio paulista, o Prêmio Paulista de Qualidade em Gestão (PPQG) onde nós temos um prêmio específico para (cases?) inovadores. Vou dar a ideia de vocês transformarem esse trabalho num projeto e apresentarem para o Ipeg (Instituto Paulista de Excelência da Gestão), que é o Instituto Paulista, que a Redecard também patrocina. Até posso ajudá-los a apresentar isso como um (case?) inovador em termos de pessoas, de marca [e] de imagem. Dá pra ganhar um belo de um prêmio aí, viu?

P/1 – Quem dera.

R – Mas façam isso, coloquem para o Irélio como um projeto inovador. Eu não conheço nenhuma organização que tenha feito isso pra marcar os seus dez anos de existência, nem de 90, nem de cem. A Rhodia já foi criada em 1920, quando o meu pai nasceu, e nunca vi um projeto desse tamanho. E olha que lá na Rhodia nós éramos em 18 mil funcionários quando eu entrei aqui, no Brasil; fora no exterior. Então trabalhei em grandes, na Siemens também. A Siemens também é uma organização muito grande, ela, no Brasil, deve estar com 20 mil funcionários. Então eu nunca vi nenhum projeto. E todos os projetos inovadores, por intermédio desses prêmios regionais - o prêmio é só pra incentivo, mas é importante o (case?), que é totalmente _____. E, normalmente, esse (case?), o paulista, ele é dado para o Estado de São Paulo inteiro na presença de autoridades. Normalmente, é o Governador do Estado que entrega o prêmio máximo, [com a presença de] empresários e tudo mais. Por exemplo, o Aníbal, da Serasa, está sempre presente nesses negócios, assim como o Edson _____ que foi meu presidente também, foi presidente da Rhodia, está sempre presente nesses eventos. Então toda a nata, digamos assim, do empresariado brasileiro, está nesses eventos. É uma coisa muito interessante de transformá-lo em projeto. O Irélio conhece mais ou menos o meu esquema, é só realmente transformar isso num projeto dentro de uma dada sistemática, tem uma metodologia que você apresenta, e se candidatar, apresentar pro público. Depois, assim que vocês fizerem o lançamento, porque aí vocês ganham também um retorno de resultado - porque isso aí vai dar um resultado. Eles estão gastando lá, vocês estão ganhando. Vai dar um resultado, tem que apresentar resultado. E tudo vai surtir efeito, então, como um (case?) isso aí. Vocês têm meu telefone, eu deixei o meu telefone aí pra vocês do Museu. E se vocês estiverem realmente interessados, depois que acontecer, transformar isso num (case?) sobre, com a autorização da Redecard. Ela entra junto, é parceria.

P/1 – Isabel, muito obrigado pelo seu depoimento, pelo seu tempo.

R – Mais alguma coisa?

P/1 – Nós abordamos aqui tudo que precisava, está ótimo.

R – Tudo. Foi suficiente.

P/1 – Muito obrigado.

R – Tá bom. Muito obrigada também. Agora eu vou lá no 14°.

P/1 – Precisa fazer uma fotinha antes.

R – Já fiz.

[Fim do depoimento]