

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas

**DINÂMICA ORGANIZACIONAL, TEORIA DOS RECURSOS DA FIRMA E  
INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EM  
UMA EMPRESA INOVADORA.**

**LUCIANE DE CAMPO MODA**

SÃO PAULO

2005

**LUCIANE DE CAMPO MODA**

**DINÂMICA ORGANIZACIONAL, TEORIA DOS RECURSOS DA FIRMA E  
INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EM  
UMA EMPRESA INOVADORA.**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para o Exame de Qualificação do Mestrado.

Professora Orientadora: Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos

SÃO PAULO

2005

**REITOR DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**Professor Doutor Manasses Claudino Fonteles**

**DECANA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO**

**Professora Doutora Sandra Maria Dotto Stump**

**COORDENADOR GERAL DA PÓS GRADUAÇÃO**

**Professor Doutor José Geraldo Simões Junior**

**COORDENADORA DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**Professora Doutora Eliane Pereira Zamith Brito**

**LUCIANE DE CAMPO MODA**

**DINÂMICA ORGANIZACIONAL, TEORIA DOS RECURSOS DA FIRMA E  
INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EM  
UMA EMPRESA INOVADORA.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em dezembro de 2005.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Mario Aquino Alves  
Fundação Getúlio Vargas – EAESP

---

Prof. Dr. Moisés Ari Zilber  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

## AGRADECIMENTOS

Agradecimentos especiais e carinhosos para aqueles que participaram desta “maratona”.

Aos meus pais: excelentes, onde tudo começou;

Ao meu marido: maravilhoso, companheiro, incentivador de todas as horas e todas as formas;

Aos meus filhos: deliciosos, fonte inspiradora que me encheram de beijos carinhosos nos muitos momentos sentada em frente do computador;

À minha orientadora: mentora, pelos toques na trilha do caminho;

Aos amigos: solícitos e pacientes, que contribuíram com muitas dicas;

Aos meus colegas de trabalho: muito queridos, que me suportaram tantas vezes reclamando de cansaço;

Ao chefe: especial, que possibilitou a jornada dupla (trabalho e mestrado);

À minha família de modo geral: que foram fantásticos no apoio incondicional.

À todo pessoal do IG: colaborativos e pacientes, abrindo as portas num momento tão atribulado;

À Dagmar Dolinger: anjo da guarda, que me ajudou com tantos detalhes da vida acadêmica.

E a todas as outras pessoas que cruzaram o meu caminho.

*"Não fomos todos criados para sermos perfeitos, alunos nota dez, celebridades, atletas mundiais ou administradores de uma importante corporação. Porém, fomos criados para fazermos o máximo das qualificações e habilidades que possuímos. Talvez a realização mais esplêndida de todas seja a luta contínua para superarmos a nós mesmos."*

*DENIS WAITLEY*

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE GRÁFICO .....	10
LISTA DE QUADROS .....	11
RESUMO .....	12
INTRODUÇÃO.....	14
<b>PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
1. A TEORIA DOS RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS COMO RECURSOS .....	19
1.1 Uma Perspectiva Detalhada dos Conceitos da Teoria dos Recursos da Firma.....	22
1.2 A Teoria dos Recursos da Firma e os Estudos em Gestão de Pessoas .....	28
2. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS .....	30
2.1 A Competência Essencial – <i>Core Competencies</i> .....	31
3. A TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E A ÊNFASE NO DINAMISMO DO MERCADO .....	35
4. O CONCEITO DE COMPETÊNCIA .....	41
4.1 Histórico do Conceito de Competência .....	45
5. RETOMANDO O DEBATE E INTEGRANDO CONCEITOS: ESTRATÉGIAS EMERGENTES, TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E A APRENDIZAGEM ..	48
5.1 Aprendizagem Organizacional e Inovação .....	54
5.2 A Estrutura Organizacional, os Processos de Mudança e Conflitos Inevitáveis .....	64
5.3 Uma Síntese do Marco Teórico .....	66
6. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	69
6.1 Problema de Pesquisa e Objetivos .....	69
6.2 A Escolha Metodológica.....	71
6.3 Etapas de um estudo de caso.....	75
6.4 A Pesquisa Etnográfica .....	82
6.5 A Análise Documental.....	86
6.6 Sumário da Abordagem Metodológica .....	93
<b>PARTE II – ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>95</b>
7. DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	96
7.1 Histórico da Empresa.....	96
8. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	103
8.1 Dimensão: Estratégia e Finanças .....	103

8.2 Dimensão: Estrutura, Organização e Pessoas .....	111
8.3 Dimensão: Tecnologia .....	122
8.4 Dimensão: Produtos e Mercados .....	128
8.5 Grupos de entrevistados e similaridades de percepções .....	139
8.6 Os ciclos do Negócio .....	156
9. OBSERVAÇÕES E ANOTAÇÕES DO CAMPO.....	159
9.1 Descrição das Características do Local .....	159
9.2 Impressões e Comentários não Gravados das Entrevistas .....	162
<b>PARTE III - RESULTADOS</b> .....	<b>165</b>
10. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	166
11. RESPOSTA À PROBLEMÁTICA DE PESQUISA.....	167
12. CONCLUSÕES DO ESTUDO .....	175
REFERÊNCIAS .....	185
APÊNDICES .....	194
A. Cronograma de trabalho .....	194
B: Roteiro das Entrevistas .....	195
C: Cronologia das Entrevistas .....	196
D: Entrevistas transcritas .....	198
F: Relatos das entrevistas Prévias .....	257
G: Documentos Obtidos .....	262



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Aprendizagem de Circuito Simples e Duplo. ....	57
Figura 2: Estágios para acessar e analisar documentos da organização. ....	89
Figura 3: Uma Transição Vitoriosa. ....	109
Figura 4: Organograma Básico do IG –2001. ....	111
Figura 5: Organograma Atual do IG – Outubro 2005 (em transição). ....	112
Figura 6: Logo inicial .....	275
Figura 7: Primeira modificação do logo .....	275
Figura 8: Evolução dos logos do IG .....	275

## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1: Distribuição do Faturamento.....	101
Gráfico 2: Citação dos Entrevistados quanto aos traços da cultura IG. ....	121

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Inovações relatadas pelos entrevistados .....	107
Quadro 2: Valores do IG .....	141
Quadro 3: Cronograma de atividades .....	194
Quadro 4: Cronologia das entrevistas.....	197

## RESUMO

Autores como BARNEY (1991, 2001), HAMEL e PRAHALAD (1995) colocam que os Recursos da Firma podem ser importantes fontes de vantagem competitiva. Apesar dessas fontes estarem representadas por diferentes recursos (uma estratégia, um produto, um diferencial competitivo), diversos estudos colocam que a capacidade da Firma em promover a aprendizagem organizacional mostra-se fundamental para a obtenção de inovação e conseqüentemente vantagem competitiva sustentável. As teorias mostram que as competências essenciais da organização, fonte de inovação, necessitam ser mapeadas e aprimoradas, em um processo contínuo de aprendizagem organizacional. Logo, um modelo de gestão de pessoas que promova a aprendizagem em circuito duplo e a inovação será fonte de vantagem competitiva sustentável. Este projeto de pesquisa pretende investigar como o trinômio: Inovação, Aprendizagem Organizacional e Modelo de Gestão de Pessoas se interligam em uma empresa que se auto identifica como inovadora.

**Palavras chaves:** Recursos Baseados em Valor, competências essenciais, aprendizagem organizacional e gestão de pessoas.

## ABSTRACT

Authors such as BARNEY (1991, 2001), HAMEL and PRAHALAD (1995) argue that the Resources of the Firm can be an important source of competitive advantage. Despite the fact that these sources are represented by several resources (a strategy, a product, a competitive differential), several studies say that the capacity of the Firm in promoting organizational learning, are fundamental to obtain sustained competitive advantage. The theories show that organizational core competencies, source of innovation, need to be mapped and improved continuously, in an organizational learning process. Therefore, a People Management Model that promotes double looping learning and innovation will be a source of sustainable competitive advantage. This study intends to investigate how the trinomial: Innovation, Organizational Learning and People Management Model, happen in a company that identifies itself as an innovative company.

**Key words:** Resource Based View, Core Competencies, Learning Organization and People Management.

## **INTRODUÇÃO**

Dentre as diversas teorias sobre competitividade – foco do programa de mestrado da Universidade Presbiteriana Mackenzie – dois temas fundamentais estruturam a evolução recente do pensamento sobre a estratégia empresarial e a mudança organizacional estratégica. Esses dois temas, embora distantes na origem, seguiram trajetórias paralelas e agora tendem a convergir.

Um grupo de contribuições para esta convergência está no campo da Administração Estratégica e na Teoria das Organizações. Os estudos dessa disciplina levam a identificar fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas em contextos diferentes. Um segundo grupo embasa-se nas Ciências Sociais e na Sociologia. Focalizam a natureza da mudança organizacional e os processos de aprendizagem, inovação e adaptação.

O que justifica a convergência dessas contribuições é a evolução dos ambientes organizacionais, cada vez mais marcados pela rapidez tecnológica, ambigüidade e adaptação na arena competitiva.

É daí que surge a motivação para compreender e investigar as interfaces entre estratégia e o comportamento organizacional como fenômeno emergente da inovação e dos processos de aprendizagem.

A decadência do planejamento estratégico analisado por Mintzberg (1994) pode ser visto como um sinal da inadequação da estratégia empresarial às características do mundo real.

Entra em cena a necessidade de redefinição de seu escopo, que até os anos 70 estava alicerçado na explicação ortodoxa sobre o comportamento econômico neoclássico. Nessa concepção neoclássica a vantagem competitiva é entendida como uma imperfeição temporária do funcionamento do mercado. A Firma é tratada como um agente individual e todo o mercado está baseado numa premissa de equilíbrio, certeza e racionalidade.

A partir dos anos 70, correntes do pensamento econômico começam a abordar a questão da vantagem competitiva sob o aspecto da incerteza e das características dinâmicas como fenômenos essenciais do mercado. Entretanto, alguns aspectos críticos ainda perduram. O principal deles é o fato dos processos intra-organizacionais ficarem como coadjuvantes na escola da organização industrial, já que a indústria como unidade de análise é vista como um conjunto de atividades organizadas. Fortes premissas de racionalidade econômica estão embutidas nessa corrente, já que os dirigentes são capazes de analisar todos os aspectos relevantes da indústria e formular estratégias otimizadas.

Durante os anos 80 surge um conjunto de idéias, chamado Teoria dos Recursos, como alternativa à Teoria Organizacional Pós-industrial. A proposição central dessa corrente traduz a vantagem competitiva, em primeiro lugar, nos aspectos dos recursos da Firma e nas competências utilizadas pelas empresas, e, em segundo lugar, no mercado onde elas se posicionam.

Surge então, a *Resource Based View* (RBV), Teoria dos Recursos da Firma, que coloca em evidência as diferenças entre as firmas no tocante à diversidade de bases de recursos e competências.

Um dos expoentes da RBV, Barney (1991) coloca que essa teoria se adequa à associação das áreas de estratégia e comportamento organizacional, em especial ao estudo dos processos de aprendizagem organizacional e inovação.

Além da Teoria dos Recursos da Firma, a Teoria das Capacidades Dinâmicas responde às questões de adaptação dos recursos ao período atual de rápidas transformações e mudanças no meio-ambiente de negócios, onde a capacidade de inovação das firmas é fundamental para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável.

Os diversos artigos científicos pesquisados na revisão de literatura, apresentada a seguir, destacam a importância do tema, justificando a problemática desta pesquisa, que pode ser resumida na seguinte frase: **como a empresa estudada conseguiu desenvolver a competência para inovar, na visão dos colaboradores entrevistados.**

Ressalta-se que neste estudo já se parte da premissa de que a empresa a ser pesquisada possui um comportamento inovador, devido a sua história e competitividade no mercado de Internet. Desde sua criação, em 1999/2000 ela vem passando por várias turbulências do mercado nacional e externo (estouro da bolha de Internet em 2000, transferência de capital, aquisição, etc.), superando seus competidores e mantendo lucratividade reconhecida pelo próprio mercado. Esta premissa se torna fundamental como ponto de partida do trabalho, pois leva a um horizonte já pré-definido, que é o fato da empresa estudada se autodenominar inovadora.

A fim de se chegar à resposta para esta problemática, construir-se-á, neste trabalho, um racional teórico que se inicia com os conceitos desenvolvidos pela *Resource Based View* (RBV) ou Teoria dos Recursos da Firma, evoluindo para a Teoria das Capacidades



Dinâmicas; as Competências Essenciais do negócio; a derivação da unidade de análise da competência essencial para competência individual; e o elo de ligação entre os conceitos de inovação e de aprendizagem organizacional. Assim será possível construir a interface entre as áreas de Estratégia, Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional por meio do caso prático.

A convergência entre Estratégia e Comportamento Organizacional cria uma atmosfera de enriquecimento mútuo das disciplinas, por outro lado torna o trabalho de pesquisa mais complexo, na medida em que mais variáveis devem ser levadas em consideração.

É justamente sob essa perspectiva que este trabalho acadêmico ganha importância, pois seu objetivo é tangibilizar, trazendo para o estudo de um caso qualitativo a aproximação entre as duas disciplinas.

## **PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## **1. A TEORIA DOS RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS COMO RECURSOS**

Os estudos da economista Edith Penrose (1959-1963) devem ser considerados decisivos para a formação da teoria dos recursos, por tal razão inicia-se este trabalho com uma breve introdução sobre o pensamento desta autora. Em seus estudos, Penrose concebe, de forma pioneira, a Firma como um “feixe de recursos”, antecipando um conceito básico da teoria dos recursos.

A perspectiva defendida pela autora diferenciava-se da visão tradicional dos economistas neoclássicos, que viam a Firma como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Pelo contrário, para Penrose (1995) a Firma se definia como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, o que transformava a idéia que tinha destes: do lugar comum da teoria neoclássica dos recursos como fatores de produção, para uma visão de oportunidades de expansão da Firma, dado fatores externos e internos. Para Penrose (1995) em se dando o foco no reconhecimento da heterogeneidade, o papel da aprendizagem interna de uma organização é valorizado, pois a busca incessante pela utilização plena dos recursos da Firma impele ao desequilíbrio das firmas e dos mercados. Por isso, mesmo em condições estáveis, as organizações estão sempre buscando otimizar o seu “feixe de recursos”, afastando-se do equilíbrio.

Dessa forma, a autora antecipa temas centrais da teoria dos recursos, como a especificidade das firmas, a heterogeneidade dos recursos e a importância do conhecimento sobre ele e seus possíveis usos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Mais tarde, Hamel (1995) também afirmou em seus estudos que o que diferencia os recursos da Firma é a capacidade que esta tem de gerar valor aos clientes. Essa seqüência de raciocínio leva a uma mudança de visão,

saindo da concorrência de produtos e chegando à concorrência de recursos e competências. Segundo Selznick (1957), a teoria dos recursos vem colocar em evidência as diferenças entre as firmas em função das diversidades entre suas bases de recursos e competências. Essas diferenças são desenvolvidas por meio da diversidade das escolhas e compromissos dos dirigentes das firmas. A teoria dos recursos inverte, assim, o sentido da análise estratégica clássica, fundada em primeiro lugar na primazia do mercado (ameaças e oportunidades), para adotar recursos e competências (forças e fraquezas) como a origem das estratégias bem sucedidas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Penrose (1959-1963) coloca ainda que o caráter específico dos recursos encontra-se freqüentemente em sua configuração, isto é, no arranjo relativo entre vários recursos interdependentes. Isso se tornaria uma crítica à Teoria dos Recursos da Firma, a qual geraria desdobramentos para a Teoria das Capacidades Dinâmicas, já que o foco dado aos recursos individuais gera um certo descompasso metodológico para os pesquisadores (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Penrose (1995) oferece uma perspectiva diferente para o equilíbrio de modelos dominantes e do *framework* das forças competitivas. Seu pensamento traz uma contribuição para a Teoria da Firma e para o desenvolvimento do entendimento sobre estratégia de negócios, já que a autora foi uma pioneira no reconhecimento do papel do conhecimento na disciplina de Administração de Empresas: *“All evidence we have indicates that the growth of a firm is connected with attempts of a particular group of human beings to do something; nothing is gained and much is lost if this fact is not explicitly recognized”* (PENROSE, 1995, p. 2).

A teoria dos recursos permanece, em geral, muito ligada às idéias neoclássicas de racionalidade, de comportamento econômico e de estabilidade, como o próprio Barney (1997) reconhece. Por ser este um assunto importante para o presente estudo, será tratado no capítulo que aborda a Teoria das Capacidades Dinâmicas. Por ora, faz-se mister abordar os conceitos da “Teoria dos Recursos da Firma”, preconizada por Barney.

Em seu artigo “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Barney (1991) sugere um *framework* em que uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável, implementando estratégias que exploram suas competências internas.

A “Teoria da Resource Based View” (RBV), ou “Teoria dos Recursos da Firma”, apresenta alguns conceitos chave (BARNEY, 1991).

O primeiro deles é: (1) O **Recurso da Firma** - que deve ser entendido como todos os ativos, processos da organização, atributos, informação, conhecimento, etc., controlados pela Firma e que permitem a implementação das estratégias que vão melhorar a eficiência organizacional. Para facilitar o entendimento deste conceito, BARNEY (1991) divide os recursos da Firma em três categorias: **recursos de capital físicos, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional**. Os primeiros devem ser entendidos como tecnologia física, planta, equipamentos, localização geográfica e seu acesso à matéria-prima. Os recursos de capital humano incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência, os relacionamentos e os *insights* dos gerentes e trabalhadores da Firma. Os recursos de capital organizacional dizem respeito à estrutura de reporte formal da Firma, planejamento formal e informal, controles, coordenação de sistemas, bem como as relações informais entre os grupos da Firma e entre a Firma além de seu contexto no meio-ambiente. Segundo Barney (1991), os

três tipos de recursos seriam elementos importantes que levariam as organizações a implementarem estratégias que melhoram a eficiência e a eficácia.

Barney (1991) também define **Vantagem Competitiva** e **Vantagem Competitiva Sustentável**. A organização obtém uma vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia que cria valor e que não está, simultaneamente, sendo implementada por nenhum outro potencial competidor. Uma vantagem competitiva sustentável é criada quando, além da condição anterior, a Firma ainda consegue fazer com que essa vantagem não seja copiada pelos competidores ao longo do tempo.

O autor considera que essas duas definições merecem uma discussão mais profunda.

### **1.1 Uma Perspectiva Detalhada dos Conceitos da Teoria dos Recursos da Firma**

Em primeiro lugar deve-se ter em conta que a concorrência de uma Firma necessita ser observada não só pelos “jogadores” do momento, mas também pelos potenciais competidores que podem entrar no mercado numa perspectiva futura de tempo.

Em segundo lugar a definição de vantagem competitiva sustentável, adotada por Barney (1991), é que ela não se refere a um período de tempo do calendário, conforme sugerem outros autores (JACOBSEN, 1988; PORTER, 1985). O conceito de Barney (1991; 2001a) remete à possibilidade de duplicação da vantagem competitiva por potenciais competidores.

De acordo com Barney (1991), seria inimaginável pensar em uma vantagem competitiva sustentável se todas as empresas tivessem o mesmo tipo de organização, a mesma estrutura,

os mesmos recursos e os mesmos produtos. Se assim fosse, suas estratégias teriam igual eficácia e eficiência, o que as levaria a uma igualdade de *performance* e, conseqüentemente, a uma não criação de vantagem competitiva sustentável.

A conclusão desse raciocínio levou Lieberman e Montgomery (1998) a conceituarem o que chamaram de *first mover advantages* ou a **vantagem do pioneiro**. Os primeiros a implementarem uma estratégia de um certo tipo em um dado setor econômico podem obter uma vantagem competitiva sustentável. A empresa, ao desenvolver uma vantagem competitiva, dado o seu ingresso cedo em um mercado específico, poderia ganhar canais de distribuição, desenvolver uma aproximação fundamental com seus clientes ou ainda uma reputação positiva no mercado, antes de qualquer outra, e assim sair na frente da concorrência.

Barney (1991) coloca que, para entender as fontes da vantagem competitiva sustentável, é necessário apresentar um modelo teórico que tenha como premissa o fato de que os recursos da Firma podem ser heterogêneos e não móveis. Assim, esses recursos deveriam ter quatro atributos: (a) devem ser valiosos; (b) devem ser raros; (c) devem ser imperfeitamente imitáveis e (d) não podem ter substitutos por equivalentes, uma vez que são valiosos, raros e inimitáveis. Cada atributo deste é explicado por Barney (1991):

**Recursos Valiosos** são considerados como tais quando permitem implementar estratégias que melhorem a eficiência e eficácia de uma organização.

**Recursos Raros** são entendidos como recursos financeiros, organizacionais, humanos ou mercadológicos que permitem uma organização desenvolver uma vantagem competitiva,

implementando uma estratégia de valor agregado que não está sendo implementada simultaneamente por outras organizações.

Ao tratar deste tema, Barney (1991) coloca que, se um recurso valioso é possuído por um número grande de organizações, então, cada organização tem a capacidade de explorá-lo e, conseqüentemente, de proporcionar à organização uma vantagem competitiva. Hambrick (1987) exemplifica o talento gerencial como um exemplo de recurso raro se ele realmente trouxer vantagem competitiva para a organização. Entretanto, Barney (1991) coloca que responder o quão raro um recurso pode ser, a fim de que tenha potencial para gerar vantagem competitiva, é muito difícil, porque é possível que um número pequeno de organizações dentro de uma indústria possua um recurso valioso e ainda assim possa gerar vantagem competitiva para cada uma delas.

**Recursos imperfeitamente imitáveis**, segundo Barney (1991) são aqueles que podem ser imperfeitamente imitáveis devido à história da organização, dado o fato de que a habilidade de uma organização em obter um recurso é dependente de condições históricas únicas ou de aspectos contingentes.

Nem todos os autores em estratégia empresarial concordam com essa posição. Para Porter (1981) e Scherer (1987), a performance de uma organização pode ser entendida independentemente da história particular e de outras idiossincrasias de atributos da organização. Entretanto, para Barney (1991), na Teoria dos Recursos da Firma, não somente as organizações são intrinsecamente históricas, além de entidades sociais, como também a habilidade delas em adquirir e explorar recursos depende de sua posição no tempo e no espaço. Se esse tempo particular passar, a organização que não tem seu espaço e seu tempo



dependente de recursos não pode mais obtê-los e, conseqüentemente, estes recursos são imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991). Em outras palavras, o desenvolvimento de recursos depende da contingência histórica de cada organização, dos recursos que ela teve de desenvolver no decorrer de sua história para adaptar-se ao ambiente externo e integrar-se internamente.

Na verdade, os recursos desenvolvidos por uma organização, que podem ser responsáveis por vantagem competitiva sustentável, na visão de Barney (1991), vão depender das características únicas do grupo organizacional, dos detalhes únicos de sua história, da visão que o empreendedor trouxe para a organização, desde sua criação, entre outros aspectos. Ou seja, deve-se considerar as características únicas de uma organização, sua história, a visão de seus dirigentes e empreendedores e a sua identidade organizacional: valores centrais e competências (BARNEY, 1991; SCHEIN, 1984).

Existem alguns outros conceitos fundamentais da Teoria dos Recursos da Firma, dentre eles o da **Complexidade Social**. Barney (1991) explica que um recurso é imperfeitamente imitável quando ele é um complexo fenômeno social, resultante da história da organização. Alguns exemplos desta complexidade podem ser caracterizados como os relacionamentos interpessoais entre gestores (HAMBRICK, 1987), a cultura organizacional (BARNEY, 1989; SCHEIN, 1984), a reputação da organização com os fornecedores (PORTER, 1985), entre outros. Em outras palavras, por tratar-se de um complexo fenômeno social, não basta outra organização “chegar” e “querer copiar” imediatamente formas de interação pessoal, estilos de gerência particulares ou elementos únicos de uma cultura organizacional construídos durante anos da história de uma dada organização e que lhes geram vantagem competitiva sustentável.

Outro conceito apontado pelo autor é o de **Recursos Tecnológicos**. Para Barney (1991) os Recursos Tecnológicos físicos não necessariamente fazem parte da complexidade social dos recursos da Firma. Isto porque muitas organizações podem explorar esses recursos da mesma forma. Para Barney (1991), assim como o planejamento estratégico, sistemas de informação podem ou não ser considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável, dependendo do tipo de informação processada e analisada. Computadores, independente de seu tamanho ou do inter-relacionamento em redes, não podem por si só ser considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável. Eles podem ser comprados no mercado e a sua estratégia de exploração ser imitada. Por outro lado, Barney (1991) afirma que poucas empresas têm conseguido criar uma interface entre computadores e gerentes, extraindo informações raras. Exemplo disso são os fluxos de informação que consideram grandes quantidades de dados em um tempo muito rápido e que habilitam os gestores a tomar decisões, saindo na frente da concorrência.

Barney (1991) também trata da **Sustentabilidade dos Recursos**. Ele diz que, apesar de uma organização não poder imitar o recurso de uma outra organização exatamente, ela pode ser capaz de substituí-lo por um recurso similar que a leve a implementar a mesma estratégia. Exemplo: uma empresa que queira imitar um time altamente capacitado de um concorrente pode criar então seu próprio time gerencial altamente capacitado (BARNEY; TYLER, 1990). Podem ser times diferentes, porém estrategicamente equivalentes. Para os autores, recursos muito diferentes também podem ser estrategicamente substituídos.

A este propósito, Zucker (1997) exemplifica esta questão mostrando que gerentes de uma organização podem ter uma visão muito clara do futuro de uma empresa por causa de seu líder carismático. Gestores de um competidor também podem ter uma visão muito clara do

futuro da empresa, mas esta visão comum pode refletir uma visão sistemática provinda de um planejamento sistêmico. Estrategicamente estas visões podem ser equivalentes e substituir uma à outra, mesmo que geradas por métodos diferentes.

Os conceitos apresentados por Barney (1989; 1991; 1997) fazem sentido quando analisados sob o prisma da diferenciação de um serviço ou produto que venha gerar vantagem competitiva sustentável. Neste aspecto, as teorias de estratégia que tratam da questão da vantagem competitiva, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), podem ser divididas em dois eixos principais: as que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da concorrência e do mercado e as que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização e que, portanto enfatizam inovação, descontinuidade e desequilíbrio. Estes temas serão tratados com mais profundidade nos capítulos 4 e 5.

Entretanto, apenas para finalizar as considerações sobre vantagem competitiva, Porter (1996) coloca que a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da Firma em realizar eficientemente um conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os clientes. Segundo o autor, o que determina a vantagem competitiva são as condições que representam os ativos acumulados pela empresa ao longo do tempo e a escolha dos dirigentes. A estratégia nesse modelo consiste em posicionar a empresa dentro de seu ambiente, protegendo a Firma das ações das forças competitivas. Também é uma proposição central desse modelo que a fonte de vantagem competitiva se encontre, primariamente, nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas e secundariamente nas estruturas das indústrias nas quais elas se posicionam.

Assim sendo, observa-se uma convergência entre Porter e Barney no que tange à análise dos processos intra-organizacionais e, por consequência, seguimos na construção de nosso referencial teórico, observando como Barney aproxima a RBV e o Comportamento Organizacional por intermédio da função de Gestão de Pessoas.

## **1.2 A Teoria dos Recursos da Firma e os Estudos em Gestão de Pessoas**

Barney (2001), dez anos depois do artigo de 1991, publicou um novo artigo intitulado: *The Resource Based View of the Firm: Ten years after 1991*, no qual faz uma reflexão sobre a difusão da Teoria dos Recursos da Firma, do gerenciamento estratégico e de disciplinas em Administração de Empresas relacionadas.

As principais considerações feitas pelo autor, nesse artigo, relacionam a área de Gestão de Pessoas à Teoria dos Recursos da Firma. Segundo Barney (2001), o modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, baseado em competências, pode induzir comportamentos nos indivíduos, como motivação, aprendizagem e desenvolvimento de suas competências, levando uma dada Firma a desenvolver vantagem competitiva sustentável. Assim, práticas de aprendizagem organizacional desenvolvidas em uma empresa que no decorrer de sua história conseguiu criar um estilo de gerenciamento único, embasado em uma cultura própria, podem não ser fáceis de imitar e logo gerarem vantagem competitiva sustentável para a organização que a desenvolveu.

Como consequência, para o autor, práticas individuais de Recursos Humanos podem ser imitadas, porém sistemas e rotinas de Recursos Humanos, que são desenvolvidos sobre uma perspectiva de tempo, podem ser únicos para uma organização em particular e contribuir para

a criação de valor. Além disso, as atitudes psicológicas dos funcionários também seriam um componente que afetaria a vantagem competitiva sustentada. A propensão psicológica para aprender a aprender, desenvolver suas competências, evoluir, entre outros, bem como a massa crítica e a capacidade intelectual do grupo organizacional podem gerar vantagem competitiva sustentável para uma dada organização. Ou seja, o autor considera a capacidade de gerar conhecimento como algo fundamental.

Barney (2001) argumenta ainda que recursos, capacidades dinâmicas e conhecimento estão intrinsecamente relacionados e este inter-relacionamento seria uma forte ponte entre Estratégia, Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Temas como aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências, entre outros, vêm à tona nesta análise.

A Teoria dos Recursos da Firma pode ser usada para avaliar se as habilidades e competências do grupo organizacional são fontes de vantagem competitiva sustentada ou não. Entretanto, Eisenhart e Martin (2000), em conjunto com Fiol (2001), apontam que a vantagem competitiva de uma Firma não pode ser sustentada em ambientes dinâmicos de rápidas mudanças de mercado, muito embora também concordem que empresas que têm uma maior capacidade de adaptação em ambientes desta natureza possam conseguir maior agilidade na implementação de novas estratégias que sejam difíceis de imitar e que, por consequência, criem vantagem competitiva. Dessa forma, a capacidade de aprendizado do grupo organizacional, bem como a capacidade de improvisação face à mudança contínua pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável. Surge então o debate sobre competências essenciais.

## 2. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Prahalad e Hamel (1990) mostram que as competências do grupo organizacional podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável. Os autores especificam o conjunto de competências centrais ou essenciais de uma Firma (*core competencies*), responsável pelo lucro, como uma forma de adquirir vantagem competitiva. Segundo esses autores, as competências essenciais devem atender a três requisitos: 1) Oferecer reais benefícios aos consumidores; 2) Serem difíceis de imitar; 3) Proverem acesso a diferentes mercados

As firmas são, assim, consideradas como “feixes de recursos” (PENROSE, 1959-1963) ou como conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Fischer e Albuquerque (2000) demonstram compartilhar esse entendimento quando colocam que uma competência essencial permite oferecer benefícios reais aos consumidores, concluindo, portanto, que competências e capacidades são dimensões complementares de uma nova abordagem de estratégia empresarial, que enfatiza os aspectos comportamentais da estratégia, daí a interface com as áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Fleury e Fleury (2000), ao tratarem do alinhamento entre estratégia e competência, colocam que a formulação estratégica pode partir de duas visões distintas: de “fora para dentro”, em que a organização procura estabelecer uma vantagem competitiva a partir da identificação de oportunidades únicas em termos de produtos e mercados de acordo com o setor de atuação da organização (modelo *SWOT*) ou “de dentro para fora”, que seria a criação de um mercado específico a partir das competências centrais da organização. Essa visão “de dentro para fora” é a visão da Teoria dos Recursos da Firma, conforme já exposto em linhas acima e que

resumidamente considera que cada empresa tem seu portfólio de recursos tangíveis e intangíveis, podendo também obter vantagem competitiva “de dentro para fora” através da mobilização desses recursos.

Segundo Fischer e Albuquerque (2000), essas abordagens não deveriam ser consideradas excludentes e sim complementares, pois procuram alinhar mercados, estratégias e competências. Capacidades e competências seriam, então, faces da mesma moeda, onde a competência representaria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Fleury e Fleury (2000) complementam esse raciocínio, colocando que uma competência essencial não precisa basear-se necessariamente em “tecnologia *stricto sensu*” e pode estar no domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como um profundo conhecimento das condições de operações de mercados específicos.

Entretanto, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve ser associado a um processo sistemático de aprendizagem, que envolve descoberta, inovação e capacitação dos recursos (FLEURY; FLEURY, 2004).

## **2.1 A Competência Essencial – *Core Competencies***

Prahalad e Hamel (1995) usam a expressão competência essencial (*core competence*) para descrever as capacidades subjacentes à liderança em uma gama de produtos ou serviços. O desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais. Por este raciocínio, os autores colocam que uma empresa disposta a captar uma fatia substancial dos lucros resultantes das oportunidades de

amanhã precisa conhecer, hoje, as competências essenciais a serem desenvolvidas no futuro, integrando as fronteiras das unidades de negócios e objetivando um novo espaço competitivo.

A fim de melhor conceituar, o que é uma competência essencial, Prahalad e Hamel (1995) a descrevem como:

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. [...] Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 229-233).

Como forma de exemplificação deste conceito, os autores mostram que na Sony o benefício ao cliente é o **“tamanho de bolso”** de seus produtos e a competência essencial é a **capacidade de miniaturização**. Na Federal Express, o benefício para o cliente é a **entrega rápida** e a competência essencial, em nível macro é a **gestão logística**. Também no caso do Wal Mart a logística seria essencial, pois é a capacidade de oferecer aos clientes o benefício da escolha, disponibilidade e valor. No caso da Motorola, o benefício para o cliente é a **comunicação sem fio** e a competência essencial da **capacidade técnica de produzir esta tecnologia** para o cliente.

Voltando ao tema da conceituação da competência, Prahalad e Hamel (1995) mencionam, além da competência essencial, a competência específica. Eles colocam que a linha divisória entre uma e outra é bastante difícil de definir. A competência específica estaria muito mais em um nível de habilidades que contribuem para a formação da competência essencial. Este seria um importante marco que diferencia a unidade de análise “competência essencial” para a “competência específica”, ou, como se verá, individual.



A Federal Express, por exemplo, conforme citado pelos autores, tem uma competência específica para criar rotas de entrega que é baseada em tecnologia de código de barras, comunicação sem fio e programação linear. Todos estes elementos são habilidades. A integração dessas habilidades é a marca da autenticidade das competências essenciais. Em suma, a competência específica de uma Firma é constituída pelo conjunto de habilidades do grupo organizacional. Por esta razão, os autores apontam que seria difícil ter em uma competência essencial baseada inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. Deve-se considerar o grupo organizacional.

Os autores dizem que, para administrar o estoque das competências específicas de uma empresa, a alta gerência precisa ser capaz de desmembrar essas competências em seus componentes, até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos.

Como já foi salientado nas linhas acima, os autores deixam claro que a capacidade de atualização das competências essenciais e aprendizado do grupo organizacional são fundamentais para a manutenção de vantagem competitiva sustentável.

Logo, dois aspectos se fazem notar na análise de Barney (1991; 2001) e Prahalad e Hamel (1995): um modelo estratégico de gestão de pessoas que favoreça o aprendizado e o desenvolvimento contínuo das competências dos indivíduos torna-se fundamental neste cenário para criação e manutenção de vantagem competitiva sustentável.

Um estilo gerencial que incentive a efetiva troca de informações entre os indivíduos, a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências também são importantes nesse contexto, segundo os autores.

Um aspecto importante a ressaltar é que a Teoria dos Recursos da Firma se aplica para mercados relativamente estáveis (HOGARTH; MICHAUD, 1991). Um recurso estratégico, que não é encontrado em outra Firma, pode perder este *status* no caso de uma revolução significativa no mercado. Faz-se necessário, então, analisarmos outro referencial teórico capaz de dar conta das questões relacionadas ao dinamismo do mercado, no sentido de explicar a sustentabilidade das vantagens competitivas. Esse corpo teórico, chamado de **Teoria das Capacidades Dinâmicas**, incorpora idéias da Teoria dos Recursos da Firma e de outra corrente importante de pensamento econômico, a Escola Austríaca (SCHUMPETER, 2000) que enfatiza o desequilíbrio constante do mercado e suas dinâmicas de competição e inovação. Essa teoria aceita as premissas de que nem todas as competências de uma Firma têm o mesmo grau de importância para a vantagem competitiva, bem como há um número restrito de competências essenciais da Firma (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Veremos a seguir, com mais detalhes, a Teoria das Capacidades Dinâmicas.

### **3. A TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E A ÊNFASE NO DINAMISMO DO MERCADO**

Um importante grupo de contribuições para a teoria sobre vantagem competitiva concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais processos de mudança e inovação do que as estruturas das indústrias. A origem desse movimento remonta os trabalhos da escola austríaca de economia que incluem autores importantes como Von Mises, Hayek, Kirzner e Schumpeter. Para a escola austríaca o mercado funcionaria como uma força coordenadora das ações dos agentes econômicos por meio do mecanismo de preços como alocador universal de recursos. Logo, ele seria uma fonte de desequilíbrio que mobiliza informações e conhecimentos dispersos. As firmas obteriam seus lucros pela descoberta de oportunidades e mobilização pioneira de recursos, operada pelos empreendedores que, motivados pela busca dos lucros excepcionais, procurariam inovações de estratégias, produtos e serviços, gerando o desequilíbrio do mercado. Como a concorrência acompanha o movimento inovador, imitando os inovadores, um movimento cíclico de desequilíbrio permeia os ambientes organizacionais (VASCONCELOS, CYRINO, 2000).

Essa turbulência, caracterizada pelos mercados mais frenéticos, como o de alta tecnologia, faz surgir um raciocínio complementar à RBV: a **Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD)**, que parte das premissas da Teoria dos Recursos da Firma. Esta abordagem complementa a Teoria dos Recursos ao dar grande ênfase à manutenção do sucesso da organização no longo prazo. Em mercados turbulentos e complexos, a abordagem estática da Teoria dos Recursos não seria suficiente para explicar a vantagem competitiva sustentável (HOGARTH; MICHAUD, 1991).

Às explicações da TCD, incorpora-se uma dimensão dinâmica crucial, capaz de dar conta de como as interações de participantes interdependentes no cenário de negócios desenvolvem-se ao longo do tempo, no contexto de dinâmicas de competição que ameaçam a sustentabilidade da competitividade. As teorias de estratégia que assumem esta dimensão dinâmica defendem então que as organizações não devem se preocupar somente com o que se fez bem ontem e se faz bem hoje, mas também com o que elas podem fazer bem no futuro. Hogarth e Michaud (1991) mostram ainda que, em um ambiente dinâmico, os recursos essenciais ao sucesso de uma empresa mudam. Faz-se necessário, então, antecipar essas transformações e garantir a construção e o desenvolvimento do portfólio de recursos de forma a preservar sua vantagem competitiva.

Os desenvolvimentos teóricos que levaram à TCD retomam a análise dos fatores do ambiente externo, deixados em segundo plano na teoria dos recursos da Firma (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A concorrência fundada sobre as competências das firmas (*competence-based competition*) sobrepõe-se à noção tradicional de concorrências entre produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Assim sendo, quando se trata de ambientes com alto grau de incerteza, ambigüidade e complexidade, como indústrias emergentes, as mudanças e contextos passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das firmas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Chega-se, neste ponto, a ter situações de concorrência que modificam a estrutura econômica de toda a indústria, por meio do processo de destruição criativa, da emergência de novas estratégias, de novas formas organizacionais e de novas competências (SCHUMPETER, 1982).

Hogarth e Michaud (1991), por exemplo, assimilam idéias da Teoria dos Recursos para explicar as fontes de vantagem competitiva, mas sustentam que se deve ir além da posse de recursos estratégicos se houver a intenção de assimilar uma dimensão dinâmica de construção da vantagem competitiva. Essa dimensão seria capaz de assegurar a sustentabilidade da vantagem competitiva ao viabilizar um alinhamento entre o desenvolvimento dos recursos de uma empresa e o meio-ambiente em constante modificação.

Faz-se necessário, então, viabilizar dois movimentos dinâmicos das organizações:

- 1) a **alavancagem de recursos** de uma Firma, na qual esta deve agir deliberadamente para aperfeiçoar, recombina e renovar seu estoque de recursos com vistas à criação de novos mercados e
- 2) a **regeneração de recursos**, que diz respeito à capacidade da empresa gerar inovações continuamente por meio da construção de competências superiores, ligadas à própria capacidade de gerar novas competências e recursos.

Trata-se de um sistema organizacional capaz de gerar inovações a partir da re-configuração e transformação contínua de sua base de recursos. Estes dois processos seriam capazes de evitar riscos típicos da adoção do referencial da Teoria dos Recursos, a “superespecialização” e a “rigidez de recursos”. Mais do que o estoque de recursos atual, a Teoria das Capacidades Dinâmicas destaca a necessidade de acumular e combinar novos recursos e novas configurações capazes de sustentar a vantagem competitiva de uma empresa. O ponto central desta análise é justamente o conjunto de processos administrativos, ou seja, rotinas, atividades, culturas e prioridades, que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis nas firmas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Boxall (1996) mostra que, ao assimilar uma dimensão dinâmica de análise da dotação de recursos de uma empresa, a Teoria das Capacidades Dinâmicas assume a importância dos aspectos organizacionais, gerenciais e de gestão de pessoas como nenhuma outra teoria em Estratégia. O autor associa o desenvolvimento dos recursos de uma empresa às visões gerenciais, rotinas e processos organizacionais que estão na base da produção dos ativos tangíveis e intangíveis que garantirão a vantagem competitiva. Assim, por exemplo, se a competência para a construção de motores diferenciados for um recurso estratégico de uma empresa, a Teoria das Capacidades Dinâmicas salienta o quão importante é para a empresa desenvolver este recurso continuamente. Se assumir que esta competência estratégica é resultado da integração das habilidades e competências individuais e grupais, cabe à gestão de pessoas fomentar o desenvolvimento das pessoas e dos grupos com vistas à evolução contínua da competência estratégica da empresa. (BOXALL, 1996).

No que tange ainda às visões gerenciais, Schumpeter (1982) ressalta a expressão plena do perfil dos empreendedores. Estes seriam, para o autor, aqueles gestores que conseguem introduzir inovações, capazes de atender as demandas de mercado e que, por sua vez, produzem “perturbações” ao equilíbrio de forças competitivas prevalentes. Para o autor este processo seria a “**destruição criadora**”, ou seja, a renovação constante de produtos mais eficazes em termos de resultados finais para os consumidores. Entretanto, é necessário que as empresas tenham métodos científicos de mobilização de conhecimentos explícitos e informações circunstanciais de conhecimento tácito.

Assim, a Teoria das Capacidades Dinâmicas invade domínios teóricos antes desprivilegiados pelos acadêmicos da Estratégia Empresarial. Como colocam Vasconcelos e Cyrino (2000), há

uma convergência crescente entre estratégia e comportamento organizacional, sendo que este segundo campo teórico ocupa-se tradicionalmente dos fenômenos que acontecem dentro das organizações, estudados segundo referenciais das ciências humanas. Em relação à manutenção das vantagens competitivas de uma empresa, os processos gerenciais teriam as seguintes funções:

- 1) **coordenação e integração** dos recursos da Firma, em uma perspectiva estática,
- 2) **aprendizagem**, viabilizando a experimentação e a utilização mais eficaz dos recursos, em uma perspectiva dinâmica, e
- 3) **re-configuração**, em uma perspectiva transformacional, viabilizando a re-configuração e antecipação da necessidade de novos recursos, que criariam a continuidade da performance superior no mercado.

Dentro da perspectiva da **Teoria das Capacidades Dinâmicas**, o papel da **aprendizagem organizacional** assume, assim, grande importância. A aprendizagem organizacional surge como um conceito que abrange os processos pelos quais a organização desenvolve seu conjunto de capacidades de maneira contínua para sustentar seu desempenho.

Nesse contexto, a idéia de aprendizagem organizacional diz respeito ao aprimoramento das competências existentes e ao desenvolvimento de novas competências necessárias ao sucesso da organização (BOXALL, 1996).

Relacionada à aprendizagem está a capacidade do grupo organizacional de questionar e repensar continuamente os modelos e competências existentes, verificando se elas são adequadas à organização para, em caso contrário, desenvolver novos recursos ou até mesmo

um novo modelo de negócios. Para que a aprendizagem organizacional ocorra, a organização deve construir a habilidade de coletar, sistematizar e utilizar informações e conhecimentos novos ou existentes de forma criativa (BOXALL, 1996; ARGYRIS, 1992).

Antes de se discorrer acerca do conceito de aprendizagem, faz-se necessário retomar, agora com mais profundidade, o conceito de competência e gestão por competências, para então continuar a discussão teórica acima e apresentar um modelo estratégico de gestão de pessoas voltado para a aprendizagem organizacional, para a inovação e a renovação das competências essenciais do grupo organizacional.



#### **4. O CONCEITO DE COMPETÊNCIA**

O termo competência é amplamente utilizado em diversos níveis de análise. No início deste trabalho abordou-se o conceito de competência essencial e específica de Porter, constatando-se uma forte conotação estratégica do mesmo. Entretanto, como um exercício para tangibilizá-la em um nível tático, o conceito de competências é o ponto de partida para discussões em um outro nível: as competências da organização. Este nível de análise deve ser caracterizado como a passagem do nível da estratégia e sua chegada ao nível do comportamento organizacional, ou melhor, da disciplina de Gestão de Pessoas, já que a organização é na verdade formada por pessoas.

Uma competência organizacional é um aprendizado coletivo que permite o domínio da produção de certo produto ou serviço, ou a execução de determinados trabalhos ou ações, ou ainda a implementação de certos caminhos estratégicos (FLEURY; FLEURY, 2001). Estas competências são construídas no decorrer do desenvolvimento da organização, como resultado do processo no qual os indivíduos articulam suas habilidades, seus conhecimentos e experiências no grupo social. As competências individuais são a base para a construção coletiva de competências organizacionais.

O conceito de competência assimila um componente comportamental fundamental. Dessa forma, é possível conceituá-la como a “articulação de diversos elementos, como conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que, quando presentes em um indivíduo, permitem a execução de determinado trabalho ou ação com um nível superior de performance” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188). Inserindo este conceito num contexto organizacional, pode-se conceituar competência como: “um saber agir responsável e

reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 188). Este será o conceito utilizado neste estudo.

O conceito de **competência** assume, então, uma importância fundamental nas atuais discussões sobre a Gestão de Pessoas. O desenvolvimento de certas competências, tanto no nível individual como no nível organizacional, é visto como uma necessidade nas dinâmicas competitivas atuais. Fleury e Fleury (2001) mostram que o conceito de competência individual está ligado à capacitação e a produtividade de um indivíduo. O desempenho das atividades produtivas pelos indivíduos requer que estes possuam certas competências para a manutenção de um nível superior de *performance*. Segundo os autores estas são necessárias para a execução de todos os tipos de atividades produtivas, desde a mais simples operação de máquinas, que exige competências mínimas, até a formulação estratégica sofisticada que exige complexas habilidades para a análise e criação de cenários.

Ao se considerar que a gestão estratégica deve constituir-se em um processo contínuo de aprendizagem, no qual todos os níveis hierárquicos devem participar da formulação de estratégias criativas, os autores salientam a importância de os indivíduos serem dotados de autonomia e competências distintas para poderem interagir e contribuir efetivamente para o sucesso da empresa. Como comparou Durand (1998 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 23), “nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje, os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de competência”.

Chega-se ao ponto de se fazer mais uma amarração entre os conceitos de competência e Gestão de Pessoas. O conceito de **Gestão de Pessoas por Competências**, proposto por Dutra (2000), diz respeito à tentativa de se analisar e comparar a atuação e os relacionamentos dos indivíduos na organização, segundo critérios de *performance* ou agregação de valor à organização, de forma substancialmente diferente dos critérios tradicionais utilizados em sistemas burocráticos. A gestão de pessoas, por competências, assimila um ideal de competência que agrega, de fato, a dimensão comportamental. Não somente o estoque de conhecimentos e habilidades é importante, mas os padrões individuais de utilização deste estoque em benefício da organização também são considerados para fins de gestão de pessoas. Ao estoque de conhecimento do indivíduo soma-se o que ele realmente **entrega** à organização (DUTRA, 2000).

Logo, o conceito de entrega diz respeito às maneiras como o indivíduo utiliza suas habilidades e conhecimentos no dia-a-dia organizacional, de forma a gerar benefícios reais à empresa. (DUTRA, 2000). A contribuição de Dutra, trazendo à luz a dimensão da entrega, caracteriza para este trabalho a tangibilização do conceito à práxis. Gestores podem então observar comportamentos tangíveis que estão imbuídos de conhecimentos e habilidades e que podem levar às inovações dentro de um contexto organizacional. Também podem observar se indivíduos aprenderam novos conhecimentos e novas habilidades como a de questionar os referenciais originais para gerarem comportamentos inovadores por meio de suas atitudes no dia-a-dia. Portanto, a entrega dos indivíduos, isto é, a maneira como eles utilizam seus conhecimentos e habilidades em prol do desenvolvimento organizacional, pode ser objetivada e medida para fins de gestão de pessoas.

Para Albuquerque (1987), o termo Gestão de Pessoas por Competências surgiu na literatura internacional no início da década de 80. O impacto deste modelo para a área de Gestão de Pessoas seria apresentado através das seguintes características, segundo o autor:

- ✓ Este modelo explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- ✓ Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- ✓ Apresenta foco no longo prazo;
- ✓ Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- ✓ Considera todas as pessoas da empresa e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
- ✓ Está integrado com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Assim sendo, existe, segundo os autores, uma aparente evolução do conceito de Gestão de Pessoas que resulta da crescente observação dos assuntos estratégicos, porém com duas vertentes: uma focada na estratégia do controle e outra focada na estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

Na primeira, voltada para o controle, os empregados são vistos como números, como custos e como um mero fator de produção, que precisa ser bem controlado para produzir resultados.

Na segunda, a estratégia baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento do desempenho (ALBUQUERQUE, 1987).

Logo, o modelo Estratégico de Gestão de Pessoas Baseado em Competências está relacionado com a visão da **Teoria dos Recursos da Firma** (*Resource Based View*) e de seus desdobramentos teóricos que constituíram a **Teoria das Capacidades Dinâmicas**, justamente porque encontra as premissas fundamentais dessas teorias: dentro do ambiente interno das organizações, prevê que indivíduos, percebendo a movimentação dos fatores externos, articulem-se e criem respostas, ou entregas de direcionamentos de produtos e serviços geradores de inovações e conseqüentemente de vantagem competitiva. O desempenho individual é transformado em desempenho da organização por meio das competências que foram criadas a partir do contexto individual. Essas competências se transformam em competências essenciais. Desta forma, um movimento cíclico é criado, indo do nível da estratégia até o nível do comportamento individual e vice-versa.

Retoma-se, agora, a discussão das origens do conceito de competência a fim de tangibilizar melhor o desdobramento das competências em relação à área de Gestão de Pessoas.

#### **4.1 Histórico do Conceito de Competência**

Philippe Zarifian (2001) é um dos expoentes dos estudos sobre o conceito de competência nas organizações.

Para Zarifian (2001), o ponto de partida de toda a gestão por competências é associar estratégia e gestão de pessoas. Segundo o autor, foi devido a esta discussão que a lógica de gestão de pessoas baseada em competências adquiriu sentido. Uma das questões fundamentais para o autor é o fato de que as competências existentes mudam e que novas competências são demandadas com o passar do tempo.

Ainda na percepção de Zarifian (2001), os indivíduos podem não somente desenvolver uma competência “na” organização, mas uma competência “sobre” a organização. Em um contexto fortemente evolutivo, as próprias organizações produtivas devem evoluir e uma competência sobre a organização não é redutível à simples competência da regulação diária e distribuição do trabalho. É preciso conhecer os parâmetros e princípios de funcionamento da organização produtiva na qual se trabalha, e saber participar de sua redefinição quando o contexto exige. Mais especificamente, no campo da gestão das pessoas, a lógica da competência leva à revisão das práticas de Gestão de Pessoas quanto ao recrutamento e seleção, política de treinamento, identificação de potenciais, entrevistas de avaliação, construção dos projetos individuais e mobilidade de recursos humanos (ZARIFIAN, 2001).

Como mostra Dutra (2000), baseado na Gestão por Competências, não se recruta mais o indivíduo para um cargo ou posto de trabalho, mas para uma trajetória na organização, que envolve o aperfeiçoamento de suas competências atuais e o desenvolvimento de novas. Desta forma, o aperfeiçoamento das competências está ligado, também para estes autores, ao conceito de aprendizagem organizacional e inovação (DUTRA 2000).

Este debate teve início quando Maclelland (1973) publicou um artigo intitulado *Testing for competence rather than intelligence*, iniciando o debate entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos da época. O autor diferenciava os conceitos de competência e de aptidão. Neste artigo, Maclelland (1973) conceituou como competência o conjunto composto por três elementos: abreviados como “CHA”. A competência era composta por: **Conhecimentos**, ou seja, aquilo que uma pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa; o conteúdo teórico; por **Habilidades**, ou seja, a demonstração de um talento particular, a capacidade de

operacionalizar o conhecimento; e finalmente por **Aptidões**, ou seja, o talento natural de uma pessoa, passível de aprimoramento por meio de treinamento.

Para a corrente norte americana, o estudo das competências foi marcado pelas pesquisas de Boyatzis (1982), que conceituou como o conjunto de características e traços que, em sua opinião, definiam uma *performance* superior. Adicionalmente, os trabalhos de Spencer e Spencer (1993) e Mclangan (1997) contribuíram para a formação da literatura norte americana a respeito do tema competência.

Como dito acima, neste trabalho será utilizado o conceito desenvolvido por Fleury e Fleury:

[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Em resumo, o que faz com que se caminhe da unidade de análise “competência essencial” para “competência individual” é justamente chegar à noção de que cada indivíduo que interage com outro indivíduo dentro de uma organização mobiliza, integra e transfere certo conhecimento. O próximo passo desse fluxo de conhecimento parte para uma interação no nível das estruturas organizacionais, que se acumulam através das hierarquias. O acúmulo desses conhecimentos resulta nas competências essenciais para o negócio.

Nas próximas linhas será retomada a discussão sobre as estratégias emergentes, teoria das capacidades dinâmicas e o conceito de aprendizagem.

## **5. RETOMANDO O DEBATE E INTEGRANDO CONCEITOS: ESTRATÉGIAS EMERGENTES, TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E A APRENDIZAGEM**

Em se tratando de Estratégias Emergentes, Mintzberg (1978) descreveu o modelo de aprendizagem em estratégia. A decadência dos planejamentos estratégicos tradicionais, analisadas pelo autor, pode ser vista como um sinal da inadequação dos modelos de Estratégia Empresarial às características do mundo real. A análise passa, então, pela aproximação entre a fundamentação econômica e a descrição sociológica dos processos intra-organizacionais.

Mintzberg (1978; 2004), diz que a gestão estratégica em organizações inovadoras se diferencia daquela de empresas tradicionais em diversos aspectos. Inicialmente, é possível dizer que, quando a empresa tem por objetivo inovar uma estratégia – um padrão ou uma consistência em uma seqüência de ações –, ela não pode ser definida antes que se tomem efetivamente as decisões. A idéia de gestão estratégica como um processo formal e cíclico de planejamento perde importância nesse contexto. Os resultados das estratégias inovadoras e os padrões de ação que surgem com sua implementação só podem ser conhecidos depois da implementação das decisões. Dessa forma, diz o autor, pode-se dizer que a estratégia global da organização é influenciada por cada decisão tomada, por cada projeto levado adiante. Além deste aspecto, a idéia da racionalidade superior dos formuladores da estratégia organizacional, a alta direção, também perde importância. Numa organização inovadora, a formação da estratégia é coordenada e controlada por quem quer que decida quais projetos serão implementados (MINTZBERG, 2004).



Pode-se dizer que as iniciativas estratégicas que surgem e são implementadas podem ter sua origem em qualquer esfera organizacional. Muitas vezes são os níveis mais baixos que conhecem detalhadamente os produtos e os mercados no qual a empresa opera. As idéias criativas, que geram projetos que influenciarão a estratégia global da organização, surgem desses níveis mais baixos (MINTZBERG, 2004). Por serem decisões complexas e entrelaçadas, por meio das quais diversas pessoas influenciam com seus conhecimentos específicos os rumos das ações estratégicas, não se pode definir com precisão os responsáveis pelos projetos e estratégias emergentes e inovadoras, reconhecendo-se a diluição do poder na organização.

Na escola de gestão estratégica por aprendizagem, proposta por Mintzberg (1978), a alta direção deve permitir que as estratégias emergentes surjam a partir da articulação do conhecimento em todos os níveis organizacionais. A gerência tem um papel seletivo, isto é, deve fomentar a criação de um ambiente no qual proposições criativas possam emergir, para então selecioná-las, incentivando-as ou interrompendo-as. O fenômeno da aprendizagem organizacional confunde-se com a formulação e implementação de estratégias emergentes. Entre muitos conceitos possíveis, pode-se entender a **aprendizagem organizacional** como a criação, aquisição e transferência de conhecimentos dentro de um grupo organizacional, que muda seus comportamentos como resultado da incorporação destes novos conhecimentos, experiências e idéias (GARVIN, 1993). Os indivíduos se situam entre um passado de experiências e capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado.

Segundo Mintzberg (2004), a estratégia deve fazer a conexão contínua entre o pensamento e a experimentação na organização. O conhecimento continuamente acumulado sobre as experiências da organização e as oportunidades do mercado deve ser levado em conta para a

contínua formulação e implementação de estratégias, que permitiriam à organização aproveitar as oportunidades de negócios de forma melhor, diz o autor.

Pode-se relacionar a visão da gestão estratégica, como um processo contínuo de aprendizagem, às idéias da **Teoria das Capacidades Dinâmicas**, entre elas a noção de **competição baseada em competências** de Prahalad e Hamel (1990). A construção e o desenvolvimento contínuo de uma competência organizacional, conceituada como um aprendizado coletivo da organização requer a interação das pessoas e grupos dentro de uma organização e entre organizações. Para os estudiosos da teoria dos recursos e para os que defendem a teoria das capacidades dinâmicas, a forma de utilização dos recursos da Firma são resultado de um processo de aprendizagem por experiência (*learning by doing*), que constitui um repertório de ações coletivas disponíveis para a Firma (VASCONCELOS, CYRINO, 2000). Assim as firmas são locais de integração, criação ou proteção do conhecimento.

A visão de Mintzberg (1978; 2004) sobre a gestão estratégica como aprendizagem organizacional relaciona-se à construção de competências organizacionais, pois assimila a importância da experimentação e da interação social para a definição coletiva dos rumos da organização. Assim, os indivíduos articulam a tecnologia às suas experiências e ao seu conhecimento, formulam proposições criativas, experimentam soluções e constroem coletivamente competências organizacionais que podem vir a ser essenciais (BITENCOURT, 2004).

Alinhado à idéia da Teoria dos Recursos e da Teoria das Capacidades Dinâmicas, a visão da gestão estratégica como um processo de aprendizagem organizacional e o modelo de

organizações inovadoras de Mintzberg (1978) colocam a gestão de pessoas em um patamar mais alto de importância nas organizações (FISCHER, ALBUQUERQUE, 2000).

A aquisição de competências está intimamente ligada ao conceito de aprendizagem. Em seu artigo “A Gestão por Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional”, Bitencourt (2004, p. 61) coloca que a aprendizagem organizacional se dá por meio do processo de construção e utilização do conhecimento, os quais estão relacionados com outros conceitos, como: processo, transformação, grupo, criação e ação. Dessa forma, a organização passaria por uma **desconstrução**, tendo que desaprender para reaprender. Traduzindo este conceito, seria o mesmo que dizer que as pessoas, quando saem de suas zonas de conforto, entram em um processo de acomodação de novas perspectivas. O processo seria facilitado se as novas experiências estivessem ligadas a eventos de memória positivos.

As organizações se preocupam cada vez mais com o “seu” aprendizado. Fleury e Fleury (2001) defendem que as organizações não têm cérebros, mas possuem sistemas cognitivos e memórias. É pelo processo de aprendizagem que a organização desenvolve competências.

Para Zarifian (2001), o link entre competências e aprendizagem está no fato de que no dia-a-dia acontecem eventos que propiciam uma aprendizagem no próprio local de trabalho. Aprende-se em contato com as próprias situações do trabalho. Para entender esse processo, Zarifian (2001) busca nos estudos da Psicologia Cognitiva o conceito dos esquemas de ação, os quais dizem respeito à organização constante da conduta do indivíduo em face às classes de situações. Ter de explorar e ter de fazer escolhas é um poderoso meio de aprendizagem. Segundo o autor, quanto mais uma pessoa aprende a enfrentar, com êxito, uma multiplicidade de situações, mais sua própria capacidade de aprendizagem se desenvolve: ela “aprende a

aprender”. Em contrapartida, o próprio autor chama a atenção, colocando que não se obriga um indivíduo a ser competente, nem mesmo a tornar-se competente.

O que a empresa pode fazer é requerer competências e criar as condições favoráveis a seu desenvolvimento. A motivação tem seu papel e importância destacada como condição da lógica da competência. E o ator principal deste cenário é o indivíduo que deve desenvolver suas competências à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais. O que parece novo na lógica da competência é que a motivação toca em profundidade a própria personalidade do indivíduo, ativa motivos profundos, porque, na mobilização e no desenvolvimento de suas competências, é o próprio indivíduo e seu futuro que estão em discussão (ZARIFIAN, 2001).

Para Fleury (2001), a aprendizagem deve ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções e que pode se refletir ou não no comportamento de uma pessoa. A autora cita duas vertentes teóricas em que o processo de aprendizagem praticamente se sustenta: o modelo behaviorista e o cognitivo. No primeiro, o foco principal é o comportamento que pode ser observado e medido, o que leva a entender que o processo de aprendizagem se torna um processo passível de observação, mensuração e réplica científica. Já o segundo foca aspectos comportamentais subjetivos, levando em consideração as crenças e as percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Ainda na visão da autora, as discussões sobre a aprendizagem em organizações têm um maior foco na visão cognitivista, porém enfatizam as mudanças de comportamentos observáveis. Enquanto Senge (1990) coloca em seus textos, no tocante à aprendizagem organizacional, que

o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Fleury (2001), por sua vez, acredita que nossas organizações são muito mais orientadas para controlar do que para aprender. De qualquer forma, seria a partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões que se altera a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Para Senge (1994), novos conhecimentos e sensibilidades alteram os modelos mentais das pessoas compostas por idéias arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Este autor propõe um ciclo de aprendizagem contínuo composto de três conjuntos de elementos: aptidões e habilidades; conhecimentos e sensibilidades; atitudes e crenças. Esse processo é intermediado por etapas de ação e reflexão. Assim, Fleury coloca que:

[...] o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por intermédio do processo de aprendizagem. O conhecimento também pode ser entendido como informações associadas à experiência, à intuição e aos valores. (FLEURY, 2001, p. 100)

O conhecimento é identificado quando faz sentido à organização e quando está relacionado aos objetivos estratégicos dela. Para a autora, entretanto, as organizações são um coletivo de indivíduos. A aprendizagem se concretiza em um nível individual, portanto as organizações aprendem por meio de seus membros, representando um contexto, ou uma estrutura organizacional para capturar e comunicar o aprendizado de seus membros.

Ao contrário da aprendizagem individual, a aprendizagem organizacional envolve a criação de consenso em volta dos contextos das estruturas organizacionais. Nessa reflexão, tem-se um *link* importante com a forma das empresas apresentarem em suas estruturas organizacionais a filosofia por trás de uma área de Gestão de Pessoas que possa colaborar na criação da vantagem competitiva (FLEURY, 2001).

Segundo Fleury (2001), construir uma organização em aprendizagem que desenvolva nos indivíduos a competência para inovar requer que se deixe de lado a noção de que a gestão de pessoas tem como objetivo primordial o controle dos indivíduos, para assegurar que estejam implementando efetivamente as diretrizes estratégicas deliberadas pela alta direção. É necessário estimular e envolver todos nos processos de formulação e implementação de estratégias criativas, o que requer novos posicionamentos dos indivíduos envolvidos com a gestão de pessoas e, conseqüentemente, com novas configurações dos subsistemas de RH.

Assim, para estes autores, a Gestão Estratégica de Pessoas deveria estimular comportamentos e estilos gerenciais que promovam a aprendizagem organizacional e a inovação. Aqui, encontramos a interface entre estratégia, gestão de pessoas e comportamento organizacional (BOXALL, 1996).

### **5.1 Aprendizagem Organizacional e Inovação**

Nesta seção, tratar-se-á inicialmente o tema da aprendizagem organizacional, depois o tema da inovação e faremos um paralelo de como os autores pesquisados entendem a conexão entre esses dois conceitos. A literatura referente à aprendizagem organizacional é dividida em organizações de aprendizagem, a qual é vista como um **contexto ideal** onde a aprendizagem ocorre. Ela é tratada como um tópico de pesquisa pelos estudiosos por ser entendida como um **processo** que ocorre em diferentes níveis em todas as organizações.

A visão da Teoria dos Recursos da Firma e da Teoria das Capacidades Dinâmicas estimula a atualização das competências essenciais da Firma e o alinhamento das competências dos indivíduos e grupos organizacionais às da organização, em um processo de evolução contínua e inovação.

Dentro desta perspectiva cognitivista, Argyris (1992) descreve que a aprendizagem acontece sob duas condições. A primeira ocorre quando uma organização atinge sua intenção, ou seja, o alcance do que era o desenho de uma ação e seu respectivo produto. Em segundo lugar, a aprendizagem acontece quando um desvio entre intenções e produtos é identificado e corrigido. Além disso, o autor coloca que não são as organizações que desempenham as ações que produzem aprendizado, mas são os indivíduos que, atuando como agentes da organização, produzem o comportamento que leva à aprendizagem. Nessa perspectiva, Argyris (1992) apresenta o *single looping learning* e o *double looping learning*, ou aprendizagem de circuito simples e aprendizagem de circuito duplo.

A **aprendizagem de circuito simples** baseia-se na detecção do erro e na sua correção, preservando-se, no entanto, os pressupostos do sistema – os valores de base, que inspiram o seu funcionamento. É o caso do indivíduo que incorpora novas práticas na medida em que elas não contradigam os seus pressupostos e valores de base. Não há questionamento dos seus valores e práticas. Não há incorporação de novos comportamentos que questionem o seu sistema cognitivo ou que ameacem a sua auto-imagem ou os elementos constitutivos de sua identidade. Nesse processo, o indivíduo bloqueia a incorporação de informações contrárias aos seus referenciais originais.

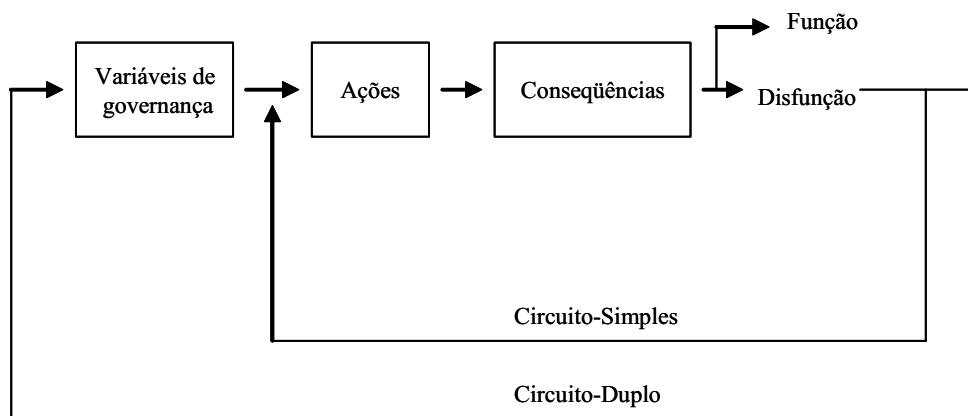
Já a **aprendizagem de circuito duplo** envolve um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente, segundo Argyris (1992). Nesses processos o indivíduo tem, em primeiro lugar, acesso a novas informações. Em segundo lugar, compara as informações obtidas com as normas de funcionamento de um dado sistema ou realidade, ao que se segue o questionamento da pertinência destas normas e a iniciação de ações corretivas apropriadas,

que podem envolver a mudança das práticas, valores e pressupostos daquele sistema ou realidade.

Pode ocorrer assim uma mudança identitária, a qual se refere ao indivíduo ou à organização, com a adoção de novos valores. A possibilidade de mudança efetiva, por meio da aprendizagem, implica uma nova racionalidade, novos critérios de decisão e solução de problemas. Surge um novo sistema de regras, valores e critérios de decisão (**referenciais originais**), incorporando novas práticas e hábitos. Resumidamente, Argyris (1992) coloca que a aprendizagem de circuito duplo acontece quando há um desvio entre o conceito e a ação, e este desvio é corrigido ao se examinar e alterar as **variáveis de governança** ou os referenciais originais. Por variáveis de governança, Argyris (1992) entende que são variáveis que podem ser inferidas através da observação de ações de indivíduos que estejam atuando como agentes para a organização.

A aprendizagem de circuito duplo, diz o autor, está associada à idéia de **inovação social e tecnológica nas organizações**. Dessa forma, este conceito está relacionado à institucionalização de regras, aos procedimentos e ao estilo gerencial, que promovem a captação e o processamento rápido de informações novas que permitam o questionamento dos padrões cognitivos e técnicos predominantes no sistema organizacional. O questionamento dos padrões existentes, com base em informações novas, permite a correção do rumo da ação e a invenção e implementação de novos padrões e normas de referência, em uma perspectiva evolutiva. Na Figura 1, Argyris (1992) explica, por meio de um diagrama, a diferença entre os tipos de aprendizagem:





**Figura 1:** Aprendizagem de Circuito Simples e Duplo.  
**Fonte:** Argyris (1992, p. 68)

A inovação ocorre, segundo Argyris (2001), a partir da aprendizagem de circuito duplo. Nesse sentido, repensar as competências atuais do grupo organizacional, questioná-las e desenvolver uma política evolutiva das mesmas dentro de uma perspectiva dinâmica, alinhando-as às competências essenciais da Firma, torna-se fundamental, segundo os autores pesquisados, para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável.

Em outras palavras, uma organização que desenvolva no grupo organizacional a competência para inovar, ou seja, a capacidade de proceder à aprendizagem de circuito duplo, fonte de inovação (re-configuração de produtos e serviços), possui maior probabilidade de desenvolver vantagem competitiva sustentável.

Quanto ao conceito de inovação, Schumpeter (1934-1955) descreveu a contribuição primordial da mesma para o crescimento econômico das firmas. No seu ponto de vista, a inovação abrange todo o processo que começa com uma idéia e continua ao longo de todos os passos do desenvolvimento inicial, até um produto ou serviço chegar ao mercado e mudar a economia. A inovação, na verdade, seria a força propulsora de indivíduos, firmas e economias. Ela é o processo pelo qual são geradas novas idéias, as quais podem levar à

criação de conhecimento. A idéia leva à exploração e execução dessas idéias, ou seja ao uso efetivo dos conhecimentos ou novos conhecimentos e, portanto, um potencial espaço para a aprendizagem.

A fim de enriquecer a discussão sobre o que é inovação e a efetividade da mesma nos ambientes organizacionais, será detalhado, nas próximas linhas, os constructos de Gary Hamel (2000) e Brown e Eisenhardt (1995).

Para Hamel (2000) o conceito de **destruição criativa** abordado por Schumpeter (1934-1955; 2000) se tornaram um imperativo para a economia de forma geral. Os novos “ventos” estariam derrubando as fortificações que antes protegiam o *status quo*. Para o autor, alguns movimentos que se fazem necessários para abrandar o “temporal” seriam: a implantação do *e-commerce*, participar das técnicas **cooperativas** onde os executivos deveriam se engajar na “co-opetição”, ou seja, cooperação seletiva entre competidores, e ainda proporcionar inovação, não como luxo, mas como sobrevivência.

Em seu livro *Leading the Revolution*, Hamel (2000) coloca que a revolução da indústria tem como principal prerrogativa desenhar idéias à “contra-corrente” das tendências. Para o autor, os revolucionários, que seriam entendidos como inovadores, não “funcionam” segundo regras. A estratégia estaria, assim, cada vez mais inseparável da inovação. Hamel (2000) entende por inovação uma recombinação de competências, ou ainda uma recombinação e renovação de saberes díspares que já existem e que devem ter seus elementos reconfigurados. Essa forma de pensar a competência revisita a definição de Schumpeter trazendo uma abordagem complementar ao conceito de inovação.

No caminho para trilhar a era da revolução, as empresas deveriam adotar uma agenda de inovação. O desafio fundamental passa a ser reinventar a si mesma e sua indústria não somente em tempos de crise, mas continuamente. Inovação, então, seria também o repensar do que as pessoas aprenderam.

O autor propõe que as empresas deixem uma parcela do tempo de seus funcionários livres para pensar em inovações. Um segundo fator a ser considerado é a velocidade, a quantidade e a qualidade da inovação que são geradas a partir do número de interações entre indivíduos e suas idéias. Por consequência para se ter mais inovação entre as pessoas é preciso “conectá-las”, fazer com que interajam. Caminhando neste raciocínio o autor parte para uma terceira consideração, consequente desta primeira: o clima organizacional deve ser considerado como fator de relevância para a interação entre pessoas no ambiente intra e extra-organizacional. Neste ponto Hamel (2000) faz uma retrospectiva e analisa que as empresas foram construídas na era industrial e portanto foram pensadas numa época onde escala, eficiência, replicação e hierarquia as faziam vencer. Hoje, os elementos requeridos para propiciar a inovação estão voltados para as interações entre pessoas e o clima organizacional. Os gestores da empresa assumem papel preponderante na criação e na administração organizacional onde a capacidade de inovar e de gerar novos pensamentos devem estar distribuídos na organização.

Outro conceito que permeia a inovação para Hamel (2000) é a **resiliência** a qual é definida como a habilidade das cias para encarar os desafios de longo prazo, ou seja, o declínio irreversível na eficiência da economia dos modelos do *core business*. Isso quer dizer que as empresas padecem de ficar estancadas por tempo demasiado no mesmo modelo de negócio, evitando a inovação (mudar recursos do “velho” para o “novo”). Muitas empresas fizeram suas reengenharias de processos para reduzir o tempo entre uma solicitação de pedido e o

fluxo de caixa. O autor propõe que o desafio seja: reduzir o tempo entre **uma idéia** e o fluxo de caixa, o que requer uma “reengenharia” não só de processos de negócio, mas de gerenciamento. Uma forma para diminuir estas distâncias é construir um “mercado de idéias internas”.

Para o autor, poucas empresas conseguem transformar inovação em uma capacidade intrínseca da organização. Seria necessário ampliar a idéia de inovação, pois a gestão da empresa assume inovação como um novo produto. Elas esquecem da precificação, da publicidade, da distribuição, entre outras coisas. Na economia atual somente a **inovação radical** levará ao crescimento significativo.

Para criar novos mercados e uma boa “saúde” empresarial, os gestores necessitam pensar sobre a inovação em um nível de conceito de negócio pleno que seria um “framework” para identificar como o negócio é criado, entregue e tem seu valor extraído. Os pioneiros não somente fazem ajustes nos conceitos de negócio estabelecidos, mas repensam formas desse novo negócio holisticamente. Logo, a inovação está baseada no reconhecimento que um modelo de negócio representa e o desenho de variáveis que necessitam ser constantemente revisitadas e desafiadas.

Hamel (2000) ressalta que a maioria das empresas entendem inovação como desenvolvimento de produto. As áreas de pesquisa e desenvolvimento trabalham juntas para inovar. O autor não vê problema nisso desde que as empresas não departamentalizem a inovação. Quando isso acontece as demais áreas se “desobrigam” de pensar criativamente a respeito das alternativas para reciclar suas práticas do dia-a-dia. A inovação radical vem justamente generalizar um sentimento coletivo do destino da organização, ensinando as pessoas a ver

oportunidades de regeneração de recursos. Esse senso de direção não deve vir de um número pequeno de “pessoas espertas”. É necessário aumentar a variedade e a qualidade de novas idéias que surjam por entre os níveis da organização.

O autor continua seu raciocínio alertando que para construir a capacidade da inovação, requer das organizações, um esforço de imbuir seus funcionários com novas paixões, assim como novas habilidades e comprometimento. Requer um “sem fim” de esforços para engajar e capturar a imaginação de cada indivíduo. Requer que a alta direção despoje-se do monopólio da direção estratégica. Requer novas métricas financeiras que foquem a atenção no desafio de criar saúde financeira. Requer um “ataque” a qualquer coisa que iniba a inovação. Requer que as cias encorajem e celebrem o ativismo em todos os seus níveis. Requer que a empresa crie “mercados internos de inovação” vibrantes, capital e talentos.

Em complementação aos constructos de Hamel (2000), trazemos a discussão às visões de Brown e Eisenhardt (1995). Estes autores colocam que existem, inúmeros estudos que buscam descobrir fatores associados à transformação da inovação em produtos e serviços que sejam geradores de vantagem competitiva. A literatura seria vasta, com estudos em vários tipos de indústrias, firmas e produtos. Porém em sua revisão, os autores identificaram três correntes relativamente lógicas e distintas, baseadas em trabalhos pioneiros. Em resumo, são elas:

- ✓ A **corrente racional**, que focaliza um amplo conjunto de determinantes, como, por exemplo, a interação entre vários grupos funcionais, a vantagem do produto, a atratividade do mercado e organização interna. O foco desta corrente está no desenvolvimento bem sucedido do produto ou serviço. Brown e Eisenhardt (1995) argumentam que esta corrente baseia-se fortemente em julgamentos subjetivos e

inferências retrospectivas sobre processos anteriores complexos, sem possuir constructos bem definidos de um produto “melhor”.

- ✓ A **corrente da comunicação**, que desenvolve os efeitos da comunicação no desempenho do projeto inovador, por exemplo: detentores de Tecnologia, como discriminadores de informação, e contatos pessoais, como canais de comunicação importantes. O foco desta corrente, por sua vez, considera que o sucesso da inovação requer capacidade de informação adequada ao sistema de comunicação. Brown e Eisenhardt (1995) apontam como falha desta corrente o fato de que outros fatores são negligenciados.
- ✓ A **corrente da solução de problemas** que enfatiza o próprio processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Os fatores que ganham destaque nesta abordagem são: a importância dos líderes de times como articuladores, uma visão clara da imagem pretendida com o produto ou serviço, e uma abordagem experimental ao *design* do produto por meio de interações freqüentes (testes e desenvolvimentos que levem a um desenvolvimento mais rápido do serviço ou produto). Brown e Eisenhardt (1995) apontam que esta última corrente explica o desenvolvimento de um produto ou serviço como um “ato de equilíbrio” entre a visão do produto concebida em um nível executivo e a solução de problemas encontrada no nível da operacionalização dos projetos.

Brown e Eisenhardt (1995) propõem, então, um modelo integrativo que inclui os conceitos-chaves e descobertas críticas nas várias correntes, as quais se complementam e que, portanto, podem ser usadas como base para uma aplicação prática da inovação. Líderes de projetos como elos de ligação entre estratégias e soluções, testagem dos constructos de criação, comunicação fluida, entre outros fatores, criam uma atmosfera positiva para ações de

inovação. Entretanto, os próprios autores reforçam que, para satisfazer aos requisitos de construção de capacidades inovadoras de longo prazo, por meio da aprendizagem organizacional, é necessário que a estrutura organizacional, além dos princípios já declarados, propicie um contexto de facilitação dessa aprendizagem.

Em resumo, para Brown e Eisenhardt (1995), inovação pode ser percebida como um processo de aprendizagem e um projeto de inovação compreende o esforço cumulativo desde a criação de uma nova idéia até sua comercialização. Ela abarca uma seqüência de processos multifacetados, os quais envolvem interação dinâmica de muitas partes. A inovação requer capacidade mais do que criativa para inventar novas idéias, ela requer habilidade e talentos gerenciais para transformar boas idéias em práticas. Argyris (1977) já defendia essa idéia quando argumentava que, à medida que uma inovação se desenvolve, a nova idéia muitas vezes representa uma ameaça à ordem dos modelos de governança institucionalizados. Em processos de mudança, a aprendizagem vai ocorrer quer a gerência da organização o perceba ou não, mas, se assim for, ela será de baixa qualidade e ineficiente na ausência de um controle de reflexão autoconsciente.

A fim de enfatizar o elo de ligação entre inovação e aprendizagem, foram utilizados aqui os constructos de Schumpeter (1934-1955). O ponto de partida deste elo é a inovação como fonte geradora de conhecimento. Entretanto, não basta que o conhecimento seja gerado se ele não for um conhecimento potencialmente útil. E para que ele seja útil existem duas variáveis importantes: a quantidade e a qualidade da aprendizagem que ocorre ao inovar. Desta forma, para o autor, vale dizer que qualquer organização “aprende”. O que difere em cada organização é como os indivíduos que a compõem aprendem e em que grau, dados a

liberdade, os processos que facilitam a aprendizagem, o questionamento e a criação de novos padrões de comportamento que levam à criação de produtos e serviços inovadores.

Com base nestas reflexões, os vínculos entre estratégia, aprendizagem organizacional e inovação ficam fortemente estabelecidos.

## **5.2 A Estrutura Organizacional, os Processos de Mudança e Conflitos Inevitáveis**

Como foi visto nas definições já mencionadas, o aprendizado em circuito duplo, gerador de inovações, implica em mudança e re-configuração contínua dos processos organizacionais existentes e a criação de novos. Sendo assim, a inovação apresenta uma oportunidade de aprendizado às pessoas, ou seja, uma forma de adaptação à mudança em um contexto organizacional novo. Paradoxalmente, essas mesmas pessoas podem aprender a resistir à mudança estabelecida com a inovação.

Para Salancik e Pfeffer (1978), cada interação entre indivíduos é uma transação em que certo conhecimento é criado. Um indivíduo interage primeiramente com seu ambiente imediato (seu departamento, seu grupo tarefa, etc.). A estrutura organizacional determina a relação formal ou informal, os padrões de interação e comunicação entre indivíduos que, conforme visto anteriormente, afetam diretamente a capacidade de inovar de uma organização. Assim, os autores concluem que a natureza da aprendizagem e sua contribuição à inovação de produtos e serviços é influenciada pela estrutura da organização.

Mintzberg (1979) aponta que a essência da estruturação organizacional é a manipulação de uma série de parâmetros que determinam a divisão de trabalho e realização da coordenação.



O autor enfatiza que existem descobertas abundantes na teoria organizacional que salientam contingências entre inovação, estratégia e estrutura organizacional, enfatizando a necessidade de reestruturar as organizações para melhorar a comunicação e a coordenação como, por exemplo, mudanças de responsabilidades organizacionais, uso de novos times, e alteração de sistemas de controle. A re-estruturação pode ser formal ou informal, temporária ou permanente.

Segundo CROZIER (1964), a mudança é um processo de criação coletiva pelo qual os membros de um grupo inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, instaurando uma nova estrutura e uma ordem social. Trata-se da construção de um novo sistema organizacional. Assim se torna relevante o fato de que um novo sistema só pode ser construído a partir de um sistema anterior. O autor mostra que um novo sistema exige ruptura com práticas anteriores de ação e a institucionalização de novos hábitos, valores, modos de agir e conhecimentos. O aprendizado em circuito duplo implica, assim, mudança comportamental e a criação de novas práticas sociais na organização.

Outro aspecto importante a ressaltar, conforme colocado por Barney (2001) e Penrose (1959-1963), é a forma com que os dirigentes da organização facilitam o processo de mudança e estabelecem, por meio da estrutura organizacional, canais que facilitem a aprendizagem e conseqüentemente melhorem a qualidade e a quantidade da inovação.

Em resumo, processos de mudança definitivamente são grandes oportunidades de transformação, questionamentos e descobertas de fazer coisas de uma maneira nova. Nem sempre as mudanças são encaradas como rupturas positivas. Essa reflexão remete às considerações de Bitencourt (2001) e Fleury e Fleury (2001), segundo as quais se os

processos de mudanças estiverem atrelados a eventos de memória positivos a aprendizagem será facilitada. Organizações inovadoras tiram maior proveito de processos de mudanças.

### **5.3 Uma Síntese do Marco Teórico**

Para a construção do referencial teórico deste trabalho, foram utilizados vários conceitos que fundamentam a base da pesquisa no campo prático. A fim de facilitar o entendimento do leitor, fazemos aqui uma síntese dos principais constructos que devem ser observados na análise do estudo do caso pesquisado.

Partindo dos pressupostos teóricos da Teoria dos Recursos da Firma, onde Barney (2001) faz uma reflexão sobre o Modelo de Estratégia e a disciplina de Comportamento Organizacional baseado em Competências como fonte geradora de vantagem competitiva, é que se estabelece alguns paralelos importantes para a análise deste estudo. O primeiro deles seria vislumbrar pontos em comum entre os recursos da Firma entendidos pela classificação de Barney (1991) como os humanos e a criação de valor no nível da estratégia para a organização. É necessário lembrar que esses recursos são compreendidos como: relacionamentos, *insights*, treinamentos, etc.

O segundo paralelo importante seria o fato de que uma organização que tenha o setor de recursos humanos diferenciado de seus concorrentes poderia criar uma vantagem competitiva e dependendo da forma com que a área de RH administrasse a empresa poderia criar uma vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2003). O entendimento de recursos humanos neste contexto passa a ser o das pessoas que trabalham na organização. Assim, a denominação deste setor passa a ser “Gestão de Pessoas, na promessa de uma visão estratégica da mesma,

associada às competências essenciais da Firma e na busca de vantagem competitiva sustentável.

Uma das práticas institucionalizadas nas áreas de Gestão de Pessoas que visa o objetivo de criar vantagem competitiva sustentável para a Firma é o Modelo de Gestão por Competências. Do ponto de vista estratégico, as competências descritas como essenciais por Prahalad e Hamel (1995) descrevem as capacidades subjacentes à liderança em uma gama de produtos ou serviços. Entretanto, para este estudo, o que se faz necessário é verificar quais as competências grupais ou individuais que representam as competências centrais da Firma. São as competências grupais que, alinhadas às competências essenciais, representam o conjunto de conhecimentos raros da Firma responsáveis pela geração de vantagem competitiva sustentável. A passagem, então, de um nível de análise de competências individuais para grupais é abordado por Dutra (2001), Fleury e Fleury (2000), ao falarem em um modelo de Gestão Estratégica de Pessoas baseado em competências que promove a aprendizagem organizacional.

Ao fazerem o recenseamento das competências centrais da organização, responsáveis pela manutenção de sua vantagem competitiva, ao se compreender quais os grupos organizacionais detêm o conhecimento ou técnica correspondentes a estas competências centrais e ao se implementar um modelo de gestão de pessoas que permita a atualização contínua destas competências, as organizações passam a unir estratégia e gestão de pessoas. De fato, o modelo estratégico de gestão de pessoas, em consonância com a Teoria dos Recursos da Firma e a Teoria das Capacidades Dinâmicas propõe a aprendizagem organizacional e a inovação como manutenção de vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2003).

Um último paralelo a ser considerado é a conceituação de inovação e sua estreita ligação com Aprendizagem. No que se refere a inovação temos um forte apoio nos constructos de Schumpeter (1934-1955), Hamel (2000) e Brown e Eisenhardt (1995), que resumidamente entendem a inovação como algo que provocou um choque no mercado e a reutilização das competências instaladas nos recursos da própria Firma. O elo de ligação entre inovação e aprendizagem acontece automaticamente quando através de um comportamento inovador as pessoas deixam de percorrer a aprendizagem de circuito simples para percorrer a aprendizagem de circuito duplo (ARGYRIS, 1977). Os referenciais iniciais passam a ser questionados gerando um repensar das premissas de governança e conseqüentemente um novo comportamento e conhecimento que podem gerar uma inovação.

Neste sentido, o estudo da competência para inovar como fonte geradora de vantagem competitiva sustentável, objeto deste trabalho, se justifica academicamente de acordo com a revisão de literatura.

## 6. METODOLOGIA DE PESQUISA

Como parte fundamental de um projeto de pesquisa, o presente capítulo tem a pretensão de apresentar a metodologia de pesquisa a ser utilizada neste estudo, a qual engloba: o método de pesquisa, o problema de pesquisa com suas delimitações, a opção de coleta de dados e seu procedimento.

### 6.1 Problema de Pesquisa e Objetivos

Neste estudo a delimitação do problema de pesquisa envolveu várias discussões com a orientadora do trabalho, que enfatizou as possíveis limitações teóricas e técnicas, colaborando para que a empresa escolhida para a pesquisa fosse a **IG**, devido às seguintes razões:

- Contato com a referida organização por intermédio da orientadora, já estabelecido e em andamento através do grupo de pesquisa da mesma.
- Facilidade da pesquisadora em temas relacionados à tecnologia, que são o *Core Business* da referida instituição.
- Devido ao contato e pesquisas já realizadas nesta empresa é sabido que a instituição se considera uma organização com forte capacidade de inovação (segundo percepção de pessoas que trabalham na organização), facilitando de certa forma o estudo da temática deste trabalho.

Dada a escassez do recurso tempo, esta será a única empresa a ser pesquisada, o que envolverá certa profundidade, pois será neste ambiente que todos os dados necessários para a confrontação com a teoria serão coletados.

Tendo em vista os elementos acima apresentados, a problemática abordada por esta pesquisa pode ser definida a partir da seguinte questão:

**Como a empresa estudada conseguiu desenvolver a competência para inovar, na visão dos colaboradores entrevistados?**

Pesquisa preliminar mostrou que, em seu discurso oficial, a organização a ser pesquisada, uma empresa da Nova Economia, afirmou que a sua competência distintiva é a sua capacidade de inovação, tanto organizacional quanto técnica. Em razão disso, este trabalho objetiva verificar se essa competência existe de fato e se ela é fonte de vantagem competitiva sustentável, dentro da visão dos colaboradores entrevistados.

Quanto aos objetivos, o presente estudo tem como **objetivo primário**:

- Investigar se existe a competência para inovar no grupo organizacional estudado, segundo a visão dos entrevistados.

No tocante aos **objetivos secundários**:

- Definir o que é a competência Inovação para o grupo organizacional pesquisado, identificando as fases da Inovação na história do negócio;
- Entender como se dá a aprendizagem de circuito duplo;
- Entender se a área de Gestão de Pessoas contribuiu para a criação de um ambiente de aprendizagem propício à inovação.

Conforme colocado por Yin (2003), quando o problema de pesquisa está definido e entendido, o próximo passo é definir qual é a melhor forma de estudá-lo. O presente estudo faz a opção por uma pesquisa exploratória, já que o tema encontra-se pouco desenvolvido. Nas próximas linhas apresentar-se-á, detalhadamente, como está compreendido o método de pesquisa.

## **6.2 A Escolha Metodológica**

O método de pesquisa para este projeto é o **método qualitativo**, já que este tipo de metodologia, segundo Godoy (1995a), constitui-se em importante contribuição para um estudo da área de Administração de Empresas e permite que questões amplas, como o tema proposto, possam ser compreendidas no contexto ocorrem e são partes. Ainda na visão dessa autora, o pesquisador vai a campo para compreender o fenômeno em função da perspectiva das pessoas e necessita estar aberto às suas próprias descobertas. Para Malhotra (2000), o método qualitativo é caracterizado por uma metodologia não estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras. Essas amostras fornecem evidências para o entendimento do problema.

A partir do método qualitativo, o tipo de pesquisa a ser utilizado neste estudo será o estudo de caso. Para Yin (2003) e Godoy (1995a) o estudo de caso é a estratégia preferida dos estudiosos para problemáticas de pesquisa que envolvam: (1) questões do tipo “como” e “por que”, (2) quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e (3) quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Os estudos de caso explanatórios podem ser complementados por estudos exploratórios e descritivos. Godoy (1995a) corrobora a visão de Yin (2003), colocando que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente.

É importante ressaltar que, devido à escassez de estudos em relação ao fenômeno proposto, o estudo de caso realmente se mostra muito apropriado para a observação no campo de pesquisa. Entender como a inovação se dá no ambiente organizacional exigirá do pesquisador um mergulho de observação profunda e coleta de dados a partir da percepção das pessoas a serem entrevistadas.

Yin (2003) argumenta que o estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, com o adicional de contar com a observação direta e entrevistas. Porém o autor lembra que muitos pesquisadores demonstram desprezo pela estratégia em função da preocupação pela possível falta de rigor na aceitação de evidências equivocadas ou visões tendenciosas que influenciam o significado das descobertas e das conclusões. Uma segunda preocupação, apontada pelo autor, é que os estudos de caso fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. A terceira crítica diz respeito à demora, já que longos períodos de pesquisa de campo são necessários para concluir um estudo de caso, gerando, na opinião dos críticos, inúmeros documentos ilegíveis. Entretanto, para o autor, o que mais importa dizer é que bons estudos de caso de fato são difíceis de serem realizados. Yin (2003) conta em seu livro que a definição técnica do estudo de caso começa com o escopo de investigação empírica, que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Talvez uma atenuante das críticas expostas acima, segundo Godoy (1995a), seja a idéia de que estudos de caso, em essência, são qualitativos, mas podem comportar dados quantitativos no intuito de aclarar aspectos da questão investigada. Quando há análise quantitativa,



entretanto, o tratamento estatístico não é sofisticado, observa a autora. Yin (2003) parece estar em concordância, pois afirma que o estudo de caso pode se basear em provas qualitativas e quantitativas, estando estas mescladas.

É importante ressaltar que o presente estudo não terá a pretensão de realizar qualquer análise quantitativa em razão do tempo, bem como pela proposta da problemática de pesquisa, que não exige tal análise, não comprometendo, assim, a qualidade da pesquisa.

Apesar de o estudo de caso estar contido na pesquisa qualitativa, Yin (2003) reforça que ele não deve ser confundido com a própria pesquisa qualitativa, no sentido de que os dois são a mesma coisa. O autor declara que o estudo de caso pode envolver um **estudo de caso único** ou **múltiplo**, por meio de análises qualitativas e também quantitativas, conforme já discorrido anteriormente. Para esta pesquisa, será utilizado o estudo de caso único, já que a empresa a ser estudada oferece as condições preliminares e as razões já foram detalhadas no item 6.2.

Já as pesquisas qualitativas podem seguir métodos etnográficos. Conforme explicitado por Godoy (1995a), o estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa. Yin (2003) coloca que a pesquisa qualitativa nem sempre produz estudos de caso, pois estes não estão limitados a duas condições que os estudos etnográficos obrigatoriamente estão. Essas condições seriam: (1) uso de observações detalhadas e minuciosas do mundo natural; (2) a tentativa de se evitar comprometimentos anteriores a qualquer modelo teórico. Em função destas duas condições, chegou-se à conclusão de que, para este estudo, a pesquisa etnográfica, não seria a melhor escolha como método principal de análise, porém deveria ser levada em consideração por meio da utilização de elementos que a caracterizam. A idéia desta pesquisa partiu de um

referencial teórico e, apesar de a observação ser uma técnica empregada em campo, a maior ênfase será dada nas entrevistas em profundidade.

Em momento oportuno será mais detalhado o que vem a ser uma pesquisa etnográfica e os elementos que deverão ser utilizados como complemento às técnicas de coleta de dados. Neste momento será dado foco às aplicações do estudo de caso, que, na visão de Yin (2003), são:

- ✓ Explicar os vínculos causais em intervenções da vida real, que são complexos demais para as estratégias experimentais;
- ✓ Descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre;
- ✓ Ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação de modo descritivo;
- ✓ Explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados;
- ✓ Pode ser uma “meta avaliação”, ou seja, o estudo de um estudo de avaliação.

Os cinco itens apresentados acima por Yin corroboram a escolha do estudo de caso dentro da pesquisa qualitativa como método a ser empregado neste estudo, já que será necessário explicar os vínculos causais dos comportamentos relatados e observados no cotidiano da empresa pesquisada. Também será necessário descrever em que contexto da vida real o fenômeno da inovação e aprendizagem ocorre, através de exemplos e relatos dos entrevistados.

Com as dicas apresentadas nos parágrafos anteriores, Yin ainda ressalta que uma cilada a ser evitada é a crença de que o estudo de caso é um subconjunto ou uma variante dos projetos de

pesquisa utilizados para outras estratégias, como os experimentos, por exemplo. Durante muito tempo, os estudiosos defendiam que o estudo de caso era um tipo de projeto pré-experimental, concepção esta que foi corrigida *a posteriori*, chegando-se à conclusão de que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa diferente, que possui seus próprios projetos de pesquisa.

Nesta pesquisa o estudo de caso será o principal elemento de análise para se interpretar a problemática de pesquisa em função do referencial teórico.

### **6.3 Etapas de um estudo de caso**

Yin (2003) coloca que, após a **escolha do método de pesquisa**, a próxima etapa é **projetar** seu estudo de caso e, para tanto, é necessário ter um projeto de pesquisa. O autor define projeto de pesquisa como sendo:

Um plano de ação para se sair daqui e chegar lá, onde aqui pode ser definido como o conjunto inicial de questões a serem respondidas, e lá é um conjunto de conclusões (respostas) sobre essas questões. Entre aqui e lá pode-se encontrar um grande número de etapas principais, incluindo coleta e a análise de dados relevantes. (YIN, 2003, p. 41).

Uma outra forma mais prática de pensar um projeto de estudo de caso é compará-lo com um “esquema” que apresenta quatro problemas: (1) as questões a estudar; (2) quais dados são relevantes; (3) quais dados coletar e (4) como analisar os resultados.

Na **unidade de análise**, tem-se a definição do que o caso pode ser: uma pessoa, um indivíduo, uma organização e até uma decisão. Como orientação geral, a definição de uma unidade de análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas.

Neste estudo, a organização será a unidade de análise, que apresenta um quadro de funcionário de cerca de 250 empregados. Será utilizado um percentual de 5% desta população como amostra de entrevistados, ou seja, 13 pessoas entre diretores, gerentes e coordenadores.

A fim de minimizar desvios de entendimento da coleta de dados, a pesquisadora fará a gravação dos relatos durante as entrevistas, com a devida permissão dos entrevistados, e deverá submeter estes transcritos para a validação dos mesmos. Assim se acredita em uma diminuição do risco de má interpretação por ambos os lados.

A próxima fase é a **preparação da coleta de dados**. Segundo Yin (2003), preparar-se para a coleta de dados pode ser uma tarefa complexa e difícil, pois se não for realizada corretamente todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco e até perdido.

Para se evitar tal desperdício, o autor propõe que o pesquisador tenha as seguintes habilidades:

- ✓ Elaborar e fazer boas perguntas para interpretar as respostas no sentido de compreender que a pesquisa baseia-se em perguntas e não somente em respostas;
- ✓ Ser um bom ouvinte no sentido de perceber mensagens nas entrelinhas, corroborando informações com outras fontes;
- ✓ Ser adaptável e flexível, encarando as situações adversas como oportunidades e não ameaças, bem como preenchendo lacunas que eventualmente sejam descobertas ao longo da pesquisa, o que equivale dizer que se deve equilibrar a adaptatividade com rigor;

- ✓ Ter uma noção clara da questão que está sendo estudada e ser capaz de interpretar as informações como estão sendo coletadas, isto é, se as informações se contradizem, o que levaria à busca de evidências adicionais para;
- ✓ Garantir a imparcialidade em relação às noções preconcebidas, estando sensível a provas contraditórias. Isso pode significar que o pesquisador deve estar aberto a descobertas contrárias e lidar com elas de forma tolerante.

Além das habilidades do pesquisador, Yin (2003) coloca que a preparação e o treinamento dos pesquisadores, assim como a natureza do protocolo do estudo, são etapas a serem seguidas quando o pesquisador não é ainda experiente.

Como uma forma de dirimir riscos para a próxima fase, a pesquisadora desenvolveu um questionário guia, que deverá ajudar no direcionamento das perguntas em relação aos objetivos a serem pesquisados. Além de servir de referência, este questionário deverá colaborar no direcionamento das perguntas principais, já que o tempo dos entrevistados é limitado em função da época de fechamento de orçamento na qual eles se encontram e a recente venda da empresa para uma grande operadora de telefonia.

A próxima etapa apontada por Yin (2003) na condução de um estudo de caso é a **coleta das evidências**, que pode basear-se em muitas fontes, tais como: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Godoy (1995a) também ressalta este ponto, colocando que, no estudo de caso, o pesquisador utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Em seu ponto de vista, tem como técnicas fundamentais a observação e a

entrevista. Entretanto, Yin (2003) defende que cada fonte possui prós e contras, devendo ser escolhida em função do problema de pesquisa.

Em função da temática deste estudo, a documentação e a entrevista deverão ser utilizadas como técnicas importantes de coleta de dados. Por tal motivo, serão ressaltadas com um pouco mais de detalhes suas características nas linhas a seguir.

No caso da documentação, como propõe Yin (2003), devem ser observados os documentos do tipo: cartas, memorandos e outros tipos de correspondências, agendas, avisos, minutas de reuniões, relatórios escritos de eventos em geral, documentos administrativos, estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo, recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia. Essa fonte de informação deve ser cuidadosamente utilizada na corroboração das evidências provindas de outras fontes, tendo em conta a validade do documento. A técnica de análise documental será abordada detalhadamente no item 6.5 deste trabalho.

As entrevistas serão uma importante fonte de informação para este estudo. Segundo Yin (2003), elas podem ser conduzidas de forma **espontânea**, o que permite que o respondente também emita opiniões sobre eventos específicos. Um segundo tipo de entrevista é a **focal**, na qual o período de duração gira em torno de uma hora e o pesquisador possui um conjunto de perguntas que o guia. Também este tipo de entrevista é caracterizado pela informalidade e espontaneidade. O terceiro tipo de entrevista exige perguntas mais estruturadas, como num **levantamento formal**, e exigem procedimentos de amostragem quanto aos instrumentos utilizados em levantamentos habituais. Em resumo, as entrevistas são como relatórios verbais, de extrema utilidade num estudo de caso, porém susceptíveis a preconceito, memória fraca e

articulação pobre ou imprecisa. Em função desta limitação é que se faz necessário corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações coletadas por meio de outras fontes (YIN, 2003).

Neste estudo o tipo de entrevista a ser utilizada deverá ser a entrevista focal. Ruggiero (2003) chama este tipo de pesquisa de “semi-estruturada”, pois ela não se apresenta totalmente aberta, não possuindo muitas questões pré-estabelecidas. Baseia-se em poucas questões-guia e nem todas as perguntas elaboradas são utilizadas. Durante a entrevista pode-se introduzir outras questões de acordo com os rumos tomados pelas informações obtidas. Em função destas características é que ela se torna ideal para o tipo de exploração da problemática em questão. A flexibilidade na abertura das perguntas colabora com a riqueza de detalhes que serão coletados, de acordo com cada entrevistado e da área à qual pertence dentro da organização.

A etapa seguinte do estudo de caso é **a análise das evidências**. Yin (2003) traz à luz uma consideração sobre a dificuldade dos pesquisadores novatos para realizarem esta análise, já que ela depende muito das habilidades desenvolvidas e do estilo rigoroso de pensar que o pesquisador deve possuir. Uma dica apontada por Yin (2003) é a de utilizar várias técnicas analíticas tais como:

- ✓ Dispor as informações em séries diferentes;
- ✓ Criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro das categorias;
- ✓ Criar modos de apresentação de dados;
- ✓ Classificar tabelas de frequência de eventos;

- ✓ Utilizar uma ordem cronológica ou disposição temporal quando da disposição das informações.

É fato que essas técnicas ajudam o pesquisador na disposição das evidências antes de realizar as análises, porém o autor reforça que as manipulações devem ser realizadas com extremo cuidado para evitar resultados tendenciosos e o pesquisador deve possuir uma estratégia analítica geral a fim de produzir conclusões analíticas irrefutáveis, eliminando interpretações alternativas. Yin (2003) descreve duas estratégias possíveis.

A primeira baseia-se em proposições teóricas que levarão ao estudo de caso. Estas dariam forma ao plano da coleta de dados e estabeleceriam a prioridade das estratégias analíticas relevantes. A idéia focar em dados relevantes e ignorar os não importantes. Uma segunda técnica é desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso em capítulos, por exemplo.

A última etapa de um estudo de caso seria a **composição do relatório**, que, segundo o autor, merece atenção já nas fases anteriores, por meio de anotações, minutas, palavras adequadas, frases claras e principalmente combater o estímulo de não escrever. Eisenhardt (1989) coloca que o produto final de um estudo pode ser uma série de conceitos, um esquema conceitual, proposições ou teorias de médio alcance. Porém, a autora coloca que o uso excessivo de evidências empíricas pode levar a teorias complexas demais, que em vão tentam capturar todos os aspectos do fenômeno estudado, o que seria um risco para a composição do relatório final, no que diz respeito a sua compreensão. Por outro lado, estudos muito limitados correm o risco de construir teorias restritas.



Como uma forma de balancear estes opostos, Yin (2003) propõe que se foque a forma como as descobertas são apresentadas, pois ela deve sintetizar o trabalho do pesquisador. Godoy (1995a) também ressalta este aspecto e acrescenta que a análise deve estar presente durante os vários estágios da pesquisa, pelo confronto dos dados, das questões e proposições orientadoras do estudo. Yin (2003) aponta que se deve observar o público alvo ao qual se destina o relatório, pois cada um possui necessidades diferentes.

Dentre as várias técnicas apresentadas por Yin (2003) para a composição do relatório, a **estrutura analítica linear** é a mais indicada para bancas de mestrado, sendo, portanto, a mais relevante para este estudo. Dentre as formas de escrita de estudos de caso, a que mais se aplica a este trabalho é o **clássico estudo de caso único**, que utiliza uma narrativa simples para descrever e analisar o caso. Sua estrutura deve contar com capítulos, seções e subtópicos, além de outras partes integrantes que devem ser organizadas a partir desta estrutura.

Yin (2003) coloca que, inerente ao processo de redação de um relatório, é o processo de reescrever, especialmente quando da resposta aos comentários de outras pessoas. As dicas dadas pelo autor para facilitar o processo de elaboração são: (1) iniciar a redação do relatório no início do processo analítico, antes da conclusão da coleta de dados (exemplos: citações bibliográficas importantes, seção de metodologia, seção dos dados descritivos, a grafia dos nomes das pessoas, a titulação do cargo, entre outros detalhes desta natureza). Todos esses cuidados maximizam o tempo da análise dos resultados posteriormente. (2) Revelar ou não a identidade dos participantes. Neste caso se faz necessário avaliar se há concordância na revelação dos nomes e se há algum tópico polêmico ou ainda se pode interferir na relação das pessoas que foram estudadas. (3) Validação da minuta do estudo de caso, não somente com colegas, mas pelos próprios participantes e informantes do caso.

Yin (2003) finaliza suas considerações colocando que:

Engajamento, instigação e sedução – essas são as características incomuns dos estudos de caso. Produzir um estudo de caso como esse exige que o pesquisador seja entusiástico em relação à investigação e deseje transmitir amplamente os resultados obtidos. Na verdade o bom pesquisador deve até mesmo imaginar que o estudo de caso contenha conclusões que causarão uma tempestade na terra. Um entusiasmo como esse deve permear a investigação inteira e conduzir, de fato, a um estudo de caso exemplar (YIN, 2003, p. 185).

#### **6.4 A Pesquisa Etnográfica**

Grafia vem do grego *graf(o)*, significando “escrever sobre um tipo particular” – um *etn(o)* ou uma sociedade em particular. Originalmente desenvolvida na Antropologia, a etnografia propõe descrever, interpretar e explicar o que os indivíduos fazem em um determinado ambiente, suas interações e o entendimento do que estão fazendo (WATSON-GECEO, 1988). Talvez seja em função disso que Godoy (1995a) afirma que é comum associarmos a pesquisa etnográfica com a Antropologia, já que é onde ela tem sido empregada frequentemente. Entretanto, hoje se observa sua utilização crescente na exploração de temas de outras áreas do conhecimento, como educação, psicologia social e administração de empresas. Para a autora, a pesquisa etnográfica abrange a descrição de eventos que ocorrem na vida de um grupo, com especial foco nas estruturas sociais e no comportamento dos indivíduos. Hornberger (1994) alega que a Etnografia procura descrever o conjunto de entendimentos e conhecimentos específicos compartilhados entre participantes que guiam seu comportamento naquele contexto específico. Isso equivaleria dizer que o “sujeito”, historicamente fazedor da ação social, contribui para “significar” o universo pesquisado, exigindo uma constante reflexão do processo de questionamento do pesquisador.

Já para Giddens (1997), o marco conceitual para “significar” Etnografia é o **interacionismo simbólico**, que, assimilado ao pensamento sociológico, é largamente representado nos estudos sobre o cotidiano e a interação das pessoas. Geertz (1989) coloca que praticar etnografia não é simplesmente estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário, mas sim compreender o esforço intelectual que o fenômeno representa.

Segundo Godoy (1995; 1995a), o trabalho de campo é o coração da pesquisa, pois permite um contato intenso e prolongado com a cultura do grupo em estudo. A idéia central de uma pesquisa etnográfica é descrever o grupo social da forma mais ampla possível, partindo da compreensão das inter-relações que emergem dentro deste contexto social. Para tanto, o pesquisador deve estar atento e aberto aos eventos que ocorrem ao seu redor (GODOY, 1995a).

Com tais considerações, parece consensual que a Etnografia descreva a cultura de um grupo de pessoas desde a ótica dos sujeitos. Van Lier (1989) diz que existem muitas críticas no meio acadêmico com relação a esse tipo de pesquisa. O autor aponta duas principais: a primeira diz respeito ao fato dela não ser confiável, já que não enfatiza testes estatísticos e controle de variáveis. A segunda porque pessoas não treinadas vêm conduzindo esse tipo de pesquisa. O próprio autor ressalta, entretanto, que não se pode acreditar em um método desacreditando de outro. Aborda ainda que a Etnografia deve ter dois princípios básicos: o **êmico** (*emic*), que se refere às regras, conceitos, crenças e significados dos povos em seu próprio grupo, e o **ético** (*etic*), aquilo que descreve e generaliza sem se preocupar com o contexto, referindo-se a instrumentos e habilidades. Para o autor, os dois princípios são complementares.

Assim, como no estudo de caso, o desenvolvimento da pesquisa etnográfica, deve iniciar com a seleção e definição de um problema, um modelo conceitual ou uma teoria útil à compreensão do evento estudado (GODOY, 1995a). O pesquisador não necessita estar com todos estes elementos definidos em sua totalidade ao iniciar a pesquisa, mas necessita ter um direcionador, os conceitos fundamentais, para que não se perca (GODOY, 1995a). Na mesma linha de raciocínio, Watson-Gegeo (1988) diz que o etnógrafo deve partir para o campo de pesquisa sem pré-concepções ou diretrizes. A teoria assume um papel de auxiliadora na decisão de quais evidências poderão responder a suas perguntas de pesquisa.

À medida que os dados são coletados, o pesquisador deve estar atento para refutar, corroborar ou alterar modelos desenhados anteriormente. Godoy (1995a) explica que isto deve passar em função do conhecimento do fenômeno que está sendo investigado e que determinados dados, como a forma e conteúdo das interações verbais dos participantes com os participantes, dos participantes com o pesquisador, os comportamentos não verbais, documentos, etc., fazem parte da coleta dos dados primários. Godoy (1995), coloca ênfase nas transcrições das entrevistas, nos registros de observação e nos documentos como importante fonte de dados. Portanto, o trabalho de campo é o elemento mais característico da pesquisa etnográfica, sendo, por natureza, exploratório (GODOY 1995a).

WATSON-GECEO (1988) afirma que, quando uma análise de dados é feita baseada nos princípios êmico e ético, ela permite comparações interculturais e interambientais, o que determina mais um principio etnográfico que é o caráter comparativo. Hammersley (1992) traz à discussão o critério pelo qual a pesquisa etnográfica deve ser analisada, já que muitas contradições permeiam o tema no meio acadêmico. Para o autor, independentemente de ser utilizado critério quantitativo ou qualitativo, o cerne da questão está na aplicação de critérios

que avaliam se a pesquisa gera informação relevante para o fenômeno que se propôs a estudar. Eminentemente as evidências necessitam ser plausíveis, ter credibilidade e fundamentação nas evidências, além de serem relevantes. O autor ressalta ainda que, como não há verdades inquestionáveis para servirem de base para uma avaliação, sempre que uma evidência for oferecida pode ser contestada infinitamente.

Para GODOY (1995a), a coleta se encerra quando o pesquisador acredita que os dados coletados são suficientes para descrever o fenômeno estudado, o que ressalta o fato de que o pesquisador necessita estar seguro se os dados coletados realmente lhe darão evidências contundentes que creditarão validade científica à pesquisa.

Comparativamente ao estudo de caso, que possui uma etapa específica para a análise dos dados (apesar de ser recomendado que a análise seja iniciada antes do término da coleta), a pesquisa etnográfica não apresenta uma etapa distinta para a análise dos dados. Dessa forma, o pesquisador deve construir novas explicações e interpretações sobre o fenômeno estudado por meio de algumas técnicas, como a identificação de categorias, tendências, padrões e relações, atribuindo-lhe uma ordem e um significado. Esse exercício exige do pesquisador habilidade para analisar, sintetizar e avaliar informações.

Hammersley (1983) coloca que o trabalho de campo envolve métodos e procedimentos indutivos para a seleção do que deve ser importante para a pesquisa. Os temas não são necessariamente escolhidos previamente, pelo contrário, são desenvolvidos no campo de trabalho por meio da chamada **hipótese progressiva**. Este movimento. Na visão do autor, seria o momento de reflexividade, quando os dados refletem as questões à medida que o estudo se realiza.

Também como é apresentado na metodologia de estudo de caso (YIN 2003), os especialistas em pesquisa etnográfica recomendam, segundo Godoy (1995), que pessoas da organização pesquisada validem o relatório antes de sua conclusão final, bem como algum outro pesquisador que não tenha envolvimento direto com o estudo.

Para este estudo, elementos da pesquisa etnográfica auxiliarão a coleta de dados em campo. Devido à limitação de tempo, não será possível criar uma atmosfera de pesquisa etnográfica com grande número de horas dedicadas à observação ou um prazo de pesquisa de campo que ultrapasse um semestre. O desenvolvimento deste trabalho utilizará as entrevistas e as análises de documentos. A percepção dos entrevistados sobre o fenômeno proposto será de fundamental importância.

Em resumo, neste estudo será utilizada a metodologia do estudo de caso com técnicas etnográficas de coleta de dados, tais como observação participante, entrevistas em profundidade, entre outras.

## **6.5 A Análise Documental**

Como visto nos constructos de Yin (2000), também para Köche (1997) o planejamento de uma pesquisa depende do problema a ser investigado, do ambiente em que se encontra e do nível de conhecimento do pesquisador.

A partir do método Qualitativo, já explanado nas linhas anteriores, esta pesquisa contará com o estudo de caso, elementos da pesquisa etnográfica e também com a técnica da análise documental como arcabouço metodológico.

Para melhor entender o que é a análise documental, Forster (1999) ensina que esta metodologia é utilizada por historiadores, antropólogos e lingüistas, mais do que sociólogos e psicólogos. Entretanto, o autor coloca que Marx, Engels, Durkheim e Weber fizeram extensivo uso desta técnica em seus estudos sobre as classes trabalhadoras, religião e da origem do capitalismo no Ocidente. Segundo o autor, um número expressivo de pesquisadores americanos e europeus continuou a fazer uso de documentos administrativos oficiais durante os idos de 1930, 1940 e 1950. Entretanto, nos idos de 60 e 70, esse método caiu em desuso, fazendo com que a utilização de documentos se tornasse apenas ilustrativa. O resultado acaba sendo que poucos cientistas sociais parecem preocupados em analisar as palavras e isso causa estranheza ao autor, já que documentos podem trazer aspectos de estudo importantes sobre a vida organizacional.

Neste estudo, a análise documental terá um papel importante, já que a empresa estudada possui uma gama de documentos que contribuirão para o entendimento e corroboração dos dados coletados por intermédio das entrevistas.

Forster (1999) aponta ainda que documentos organizacionais apresentam-se de várias formas diferentes, como reportes, políticas e memorandos de um profissional para o outro, etc. Assim sendo, é importante que o pesquisador esteja ciente dessas diversas formas de expressão escrita e da diversidade de funções que cada tipo de documento pode ocupar na vida organizacional e em uma pesquisa acadêmica.

No caso da empresa pesquisada, já existe um livro publicado contando vários aspectos importantes da criação da empresa, os quais servirão de base para o entendimento de alguns traços característicos que propiciam um ambiente de aprendizagem. Também outros documentos, como pesquisas realizadas pela empresa para direcionar ações do negócio, darão *inputs* necessários à compreensão do como esses dados se transformam em informações que geram produtos e serviços inovadores ou não, mas que podem ser fonte de vantagem competitiva. O *site* institucional da organização e o organograma atual também serão utilizados como fonte de informações, bem como a “cartilha” de valores organizacionais que foi revista há pouco tempo.

Essas variedades de documentos se constituem numa rica fonte de *insights*, segundo o autor, já que:

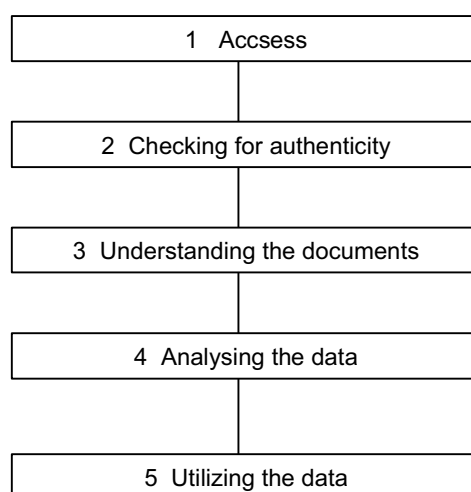
- ✓ São produtos das interações entre indivíduos e grupos, em todos os níveis da organização;
- ✓ “Contam” ao pesquisador aspectos da imagem e da cultura da organização que ela deseja transmitir internamente (aos seus funcionários) e externamente (aos seus clientes e potenciais competidores);
- ✓ Além disso, essa documentação já estaria “coletada”, o que faria com que o pesquisador pudesse dedicar mais tempo ao estudo dos resultados e às entrevistas;
- ✓ Oferecem suporte de forma incontestável aos significados de conteúdos apresentados pela organização, já que são paradigmas contextualizados e compõem sistemas e estruturas da organização.



O autor reforça que a análise documental não é meramente uma preliminar para a análise qualitativa, muito embora pode ser usada com este propósito. Outro aspecto apontado por Forster (1999) é o fato de que a análise documental, por outro lado, deve ser usada com muita cautela, pois ela pode não representar verdadeiramente a vida de uma organização, já que ela é política e subjetiva. Portanto, a informação precisa ser contextualizada e triangulada com outras fontes de pesquisa. Mas o autor se questiona quanto a essas limitações, se seria realmente válido considerá-la como um método de pesquisa confiável. Ele mesmo responde que cada método, qualitativo ou quantitativo, possui suas fortalezas e suas fraquezas, devendo-se levar em conta o tipo de pergunta a que se quer responder.

Para Forster (1999), existem cinco estágios que devem ser seguidos ao se usar, acessar e utilizar a documentação de uma organização. Para cada estágio há uma quantidade de perguntas que podem ser customizadas e aplicadas para cada estudo.

A seguir, um gráfico explicativo das cinco fases:



**Figura 2:** Estágios para acessar e analisar documentos da organização.  
**Fonte:** Forster (in Cassell; Simon, 1999:233)

O autor apresenta um detalhamento dos principais questionamentos que devem ser feitos pelo pesquisador em cada estágio:

Estágio 1: acesso - perguntas a serem respondidas:

- ✓ O pesquisador necessita acessar os documentos da empresa?
- ✓ Que documentos são requeridos de acordo com o propósito do estudo?
- ✓ Onde esses dados serão obtidos?

Para a pesquisa proposta será preciso utilizar os documentos da empresa, já mencionados anteriormente, como fonte de informação e dados. A análise desses documentos deve trazer maior clareza ao entendimento da problemática de pesquisa. Os dados devem ser obtidos com os representantes de cada área e no *site* institucional. O livro que conta a história da empresa pode ser adquirido em qualquer livraria. Só serão divulgados dados permitidos pelos representantes da empresa.

Estágio 2: checando a autenticidade - perguntas a serem respondidas:

- ✓ A informação é genuína?
- ✓ Elas vêm de uma fonte primária ou secundária?
- ✓ O autor pode validá-la ou a informação é crível?
- ✓ Os documentos são datados?

A relevância desses questionamentos é muito grande para um estudo de caso. Exceto o livro já publicado, a maioria dos documentos vem dos entrevistados e do núcleo de pesquisa o qual este trabalho faz parte. O *site* institucional, que também dá *inputs* de informações, está aberto

à qualquer pessoa que possua acesso à Internet. Assim sendo, tomam-se como críveis as informações e documentos apresentados.

Estágio 3: entendendo os documentos - perguntas a serem respondidas:

- ✓ Como se deve entender os documentos?
- ✓ Essa informação necessita ser triangulada com outras?
- ✓ Adiciona conhecimento, confirma, contradiz?
- ✓ Que interpretações devem ser realizadas e quais resultados elas trazem?

Todos os documentos coletados deverão ser triangulados com as entrevistas e as observações realizadas durante a pesquisa. Desta forma, é possível criar um inter-relacionamento entre fatos e dados, possibilitando um melhor entendimento do fenômeno. A triangulação, inclusive, colabora no direcionamento dos questionamentos dos entrevistados, por meio de checagem de percepções e esclarecimentos.

Estágio 4: analisando os dados - perguntas a serem respondidas:

- ✓ Esses documentos distorcem ou obscurecem os *issues* ou processos descritos?
- ✓ Se sim, qual pode ser o uso para eles?
- ✓ Como se move de uma expressão literal para um entendimento interpretativo dessa informação?
- ✓ Como se relacionam interpretações seletivas individuais de eventos com a realidade objetiva desses eventos?

Como proposto por Yin (2000), o pesquisador necessita ter muita clareza de onde quer e necessita chegar, para não inferir de forma irresponsável na interpretação do que se pesquisa e

na validade real dos fatos. Dessa forma, entende-se que as entrevistas deverão ser momentos importantes de checagem dos entendimentos. Os documentos deverão servir como indícios e provas de achados que respondam à problemática de pesquisa. A fim de não se cair em armadilhas, será necessário explicitar os achados, justificando por meio das falas das entrevistas e dos documentos analisados.

Estágio 5: utilizando a informação - perguntas a serem respondidas:

- ✓ Poderia a informação ser utilizada como *feedback* para a empresa?
- ✓ A quem a informação pode beneficiar ou prejudicar?
- ✓ Como ela pode ser formatada ou disfarçada para manter o anonimato e interesse destas organizações? Ex. formal *report*?

Em respeito à abertura da organização pela decisão de participar do estudo e também pelo tempo dos profissionais dedicados em uma fase conturbada para a organização, em função da recente aquisição da mesma pela Brasil Telecom, um relatório final deve ser disponibilizado à organização como *feedback*.

Outro cuidado apontado pelo autor é obter a permissão de quem elaborou a documentação para fazer as citações necessárias, o que exige uma cuidadosa extração de citações dos documentos. No caso da empresa pesquisada todas as entrevistas devem ser validadas pelos entrevistados antes de qualquer publicação dos dados.

Para finalizar, a última consideração colocada pelo autor é que acessar, analisar e verificar documentos organizacionais é difícil e leva tempo. A utilidade desta informação depende enormemente do cuidado e da habilidade do seu manuseio. Entretanto, se a análise

documental ilumina o significado da vida de indivíduos e grupos nas organizações, então essa, por si só, já é uma justificativa que vale o emprego do método. A análise documental pode trazer *insights* do entendimento do comportamento organizacional. É com tal perspectiva que este estudo pretende utilizar essa técnica para complementar a análise dos dados e alcançar a conclusão.

## 6.6 Sumário da Abordagem Metodológica

Em resumo, os capítulos anteriores apresentaram a abordagem metodológica para condução da pesquisa que deve ressaltar os seguintes aspectos:

- ✓ Esta dissertação utilizará o método qualitativo, por ser apropriado para pesquisas em que o fenômeno assume um forte caráter exploratório. Ressalta-se que estudos que explorem a co-relação entre Estratégia, Inovação, Competências e aprendizagem, como este, são ainda insipientes.
- ✓ A partir dessas considerações, optou-se por utilizar o estudo de caso único, que possibilita observar e compreender o fenômeno com base nas entrevistas focais (semi-estruturadas). A idéia é que seja possível explicar vínculos causais das interações cotidianas dos entrevistados ao objeto deste estudo: o encadeamento entre estratégia do negócio, inovação e aprendizagem. Outro fator preponderante, também apontado, é o fato deste estudo ter a pretensão de dar um *zoom* num fenômeno que, por definição, é difícil de se estudar, ou seja, visualizar a estratégia como prática. Apesar de muito discutido, existem poucos relatos práticos em que o *link* entre estratégia e comportamento são descritos em casos reais.

- ✓ Na problemática de pesquisa já existe um questionamento a ser respondido, que tange o “COMO”, característica fundamental de estudos de caso. Conforme apontado por Yin (2000) e Godoy (1995), a problemática gira em torno do seguinte questionamento: COMO a empresa pesquisada conseguiu desenvolver a competência para inovar, na visão dos colaboradores? A unidade de análise para este estudo é uma organização que possui por volta de 250 funcionários. A amostra dos funcionários entrevistados é de 5% dessa população, o que representa um número de 13 entrevistados, entre diretores, gestores e analistas.
- ✓ Em função da complexidade do fenômeno estudado, apoiar-se-á em elementos de outras duas técnicas: a pesquisa etnográfica e a análise documental. Ambos propiciam um respaldo metodológico para a interpretação do fenômeno. Esta última será utilizada principalmente como uma forma de preparação para a fase de coleta de dados, apontada por Yin (2000), já que a empresa pesquisada possui vários documentos, tais como: artigos na mídia, organograma institucional, pesquisas de posicionamento da marca, *site* da empresa, e um livro publicado que conta a fase de *set up* das operações com grande nível de detalhes. Tais informações permitem à pesquisadora estar mais preparada para as entrevistas que possuam um guia simples de perguntas.
- ✓ A pesquisa etnográfica deverá apoiar o estudo no entendimento da interação das pessoas, da cultura organizacional e na forma com que elas estabelecem suas relações interpessoais. As observações deverão ser cruzadas com os dados obtidos.

## **PARTE II – ANÁLISE DOS DADOS**

## 7. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

### 7.1 Histórico da Empresa

O *boom* da Internet nos anos 90 trouxe reflexos profundos no mercado brasileiro. Em maio de 1995, o Brasil fez a liberalização da operação comercial da Internet por meio de uma portaria do Ministério das Comunicações e do Ministério da Ciência e Tecnologia, permitindo o funcionamento de serviços de provedor, o que representou o início da sua operação comercial no país.

Como um desses reflexos, em 1999, contando com um investimento de 170 milhões de dólares dos grupos Opportunity e GP investimentos, nasce o IG com a proposta de democratizar o acesso à Internet por meio de serviço gratuito de provedor. O portal de serviço configurava-se em uma estratégia de negócio para alavancar de forma muito rápida a clientela e o espaço em um mercado altamente competitivo, porém elitizado (CÔRTEZ, 2001). Seu lançamento estava previsto para março de 2000.

Já em sua fase de *set up* das operações, nos idos de 1999, o IG encarou seu primeiro desafio: enfrentar a ameaça e as especulações da concorrência em criar um serviço nos mesmos moldes da empresa antes mesmo dela iniciar suas operações nesse mercado. Este desafio foi vencido com a criação de uma parceira de arrendamento da conexão de Internet através da Zip.Net Assim, o IG antecipou sua entrada no mercado mesmo sem a infra-estrutura própria, conforme relatos dos entrevistados, e tem uma grande surpresa: uma vertiginosa demanda de 500 mil usuários no primeiro mês de operação, sendo este o número projetado para o fim do primeiro ano.



De acordo com os documentos coletados e alguns depoimentos dos entrevistados, reconhecidamente a estratégia de *marketing* utilizada para o lançamento da empresa foi um fator preponderante para tal número. O mascote escolhido, imagem do cachorro, representou o apelo da aproximação da Internet como um amigo simpático em que se podia confiar. O objetivo era aproximar o público “não internauta” e abocanhar esta parcela da população através de uma imagem de acesso descomplicada, fácil e atrativa para o consumidor brasileiro.

A empresa foi o primeiro provedor a utilizar o conceito de que é possível prover acesso e conteúdo simplesmente locando parte da estrutura tecnológica de hospedagem necessária. Também foi hesitante ao transformar o grande tráfego telefônico em um ativo valorizado. Segundo informações dos documentos coletados, em abril de 2001 já eram 713 mil usuários cadastrados na base instalada do IG.

Em contrapartida, a estratégia de acesso grátis foi rapidamente “copiada” pela concorrência, criando dificuldades e turbulências. Os relatos de Côrtes (2001) mostram uma certa polêmica em relação ao pioneirismo do IG no lançamento da Internet grátis, pois na mesma época em que a empresa se preparava para entrar no mercado, já havia concorrentes se preparando para a mesma empreitada concomitantemente.

Outro fato criador de turbulência para este mercado, de acordo com o relato dos entrevistados, foi o estouro da bolha em 2000/2001. Com a conseqüente queda da Nasdaq e a retração desse segmento de mercado com muitas empresas falindo, o IG viu-se obrigado a reestruturar-se em

2001 para mais uma vez superar a crise, demitindo funcionários e revendo suas metas e estratégias. A empresa buscou fontes adicionais de receita como uma forma de sobrevivência.

Surgiram, então, as contas múltiplas de *e-mail*, comércio eletrônico, salas de bate papo. Foi necessário descobrir novos produtos que fizessem com que os consumidores não migrassem para outros provedores ainda que pagos. Essa estratégia funcionou e continua sendo utilizada, conforme descrito pelos entrevistados, mas devido ao dinamismo do mercado e à “comoditização” dos produtos, novamente em um curto espaço de tempo a concorrência se equaliza, transformando a dinâmica organizacional muito intensa na busca de novos produtos geradores de receita. A título de ilustração, vários artigos datados de julho de 2002 (Anexo F.2), mostram que empresas concorrentes do IG, como Terra, passaram por sérias dificuldades financeiras, registrando prejuízos consideráveis.

Como meio de superação das dificuldades, o IG também se preocupou com a forma que teria seus indicadores financeiros mensurados. A fonte de receita prevista no modelo de *set up* das operações previa uma parceira com a Telefônica para o repasse, em percentual, dos pulsos telefônicos destinados à utilização do portal do IG. Uma outra fonte direta de geração de receitas foi a parceira com os anunciantes que a acompanhou desde o lançamento da empresa e nunca foi abandonada. Segundo relato do diretor financeiro, em maio de 2001 o resultado financeiro do IG passou a ser positivo. Simbolicamente a este fato, o logo passou de vermelho para azul. Até fins de 2002, o provedor de serviço, carro chefe do IG, representava 90% das receitas da empresa. Ainda neste ano foi criada a Unidade de Produtos Pagos com o objetivo de dar foco a uma estrutura de portfólio de produtos e serviços mais diferenciados e, assim, monetizar a base de clientes já instalada, que em 2002, já estava em 9 milhões de *e-mails* e só em junho deste mesmo ano havia recebido 250 mil novos cadastros (Anexo F.2)).

Em 2003, o CEO fundador do IG deixou a empresa, ficando em seu lugar dois presidentes: o atual CEO, respondendo pela parte de jornalismo, publicidade, conteúdo e *marketing* e um executivo que já deixou a empresa, respondendo pelas unidades de negócio e pela parte da administração. Por volta de dois anos essa estrutura se manteve e, segundo a opinião do Coordenador de Novos Negócios, foi uma época onde em função da competência dos dois, o IG se desenvolveu muito: “A empresa criava muito, administrava bem e controlava bem o seu dinheiro”. Quando o diretor de administração saiu da empresa, o diretor de conteúdo se manteve como único CEO.

Ao longo do tempo, de acordo com os relatos obtidos, os indicadores de desempenho do negócio tiveram de ser mudados em sua forma de apuração como, por exemplo, a mudança das páginas navegadas para a medição do tempo de permanência no portal do IG. Essas melhorias exigiram que a empresa desenvolvesse recursos de medição desses indicadores através de sistemas complexos de reconhecimento dos usuários que ingressavam no portal. Por outro lado, a forma de cadastramento dos usuários, permitiu ao IG criar um banco de dados de perfil de usuário que deu força às iniciativas de CRM – *Customer Relationship Management* - da empresa, quanto à segmentação e entendimento das características do internauta brasileiro. A empresa, a partir de 2003, desenvolveu várias iniciativas no sentido de fidelizar o seu cliente, ao invés de focar na busca de novos, de acordo com a Gerente de Relacionamento com o Cliente.

Devido aos problemas de acesso pela linha discada, em 2002 e 2003 o IG teve de se reposicionar, pois estava perdendo a sua “aura” de revolucionário e democratizador da Internet, estigmatizando o fato de que “se é de graça, o serviço é ruim”. Mesmo com este estigma, em

julho de 2002 a empresa ocupava o segundo lugar em audiência, com 4,634 milhões de *unique visitors* por mês, segundo medição do IBOPE, e contava com 9 milhões de contas de *e-mail*. Seguia crescendo entre 8 mil e 10 mil novas contas por dia (Anexo F.2).

Como uma forma de se reposicionar e reagir em 2004 o IG troca a imagem de “IG gratuita” para “IG *generation*”. Essa mudança basicamente focava os *high users* (usuários ligados que entendem de tecnologia e buscam serviços de altíssima qualidade) de Internet. Os demais grupos (usuários de massa e usuários sofisticados) continuavam a ter o interesse do IG, mas com uma roupagem de fundo e não de *marketing* direto, mudando a estratégia inicial.

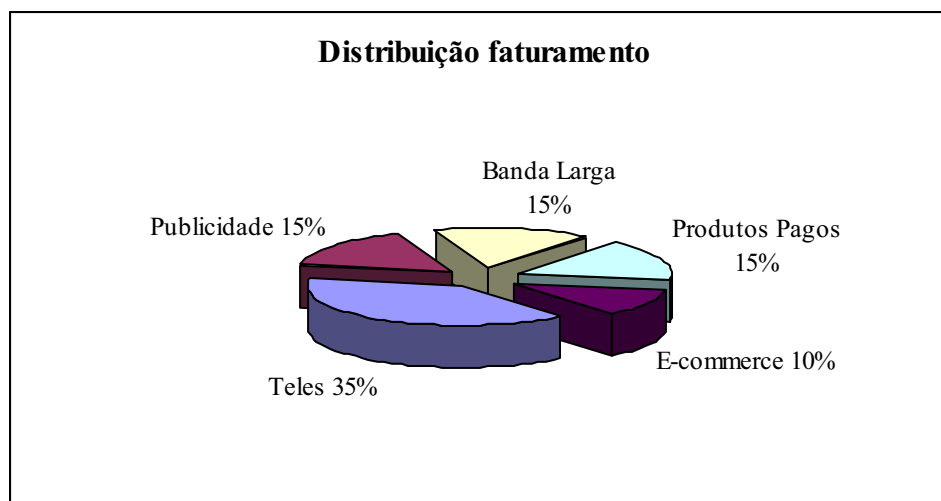
Para muitos dos entrevistados, a estratificação de perfis só foi possível ser identificada e trabalhada, devido à preocupação da empresa em conhecer o perfil dos seus usuários e do mercado em geral. O IG desenvolveu habilidades para monitorar os cliques da *homepage* de seus usuários, criando para isso uma ferramenta de contagem automática de assuntos e tipos de chamada que traziam mais “audiência”. Foi desta forma que a empresa, aliada às iniciativas de CRM e o cadastro de sua base instalada, identificou preferências, definiu o perfil do brasileiro, corroborou a idéia de que este perfil era diferente da dos americanos e seguiu suas próprias estratégias, sem copiar pura e simplesmente o modelo de negócio americano.

Também no campo da tecnologia o IG inovou em alguns aspectos, em função da preocupação com os custos. A premissa adotada em 1999 para a montagem da infra-estrutura tecnológica era a de procurar reduzir a complexidade operacional por meio da contratação de um fornecedor de soluções de TI – tecnologia da informação - que atuasse como canal único de contato do IG com o mundo externo. Foi assim que um parceiro internacional foi escolhido

para prover esse serviço à empresa. Nos anos seguintes, os custos de manutenção, licenças de *software e hardware* necessitavam ser otimizados. Ao mesmo tempo o IG necessitava atender uma demanda crescente de serviços em função do aumento do número de usuários e serviços. A solução foi migrar os usuários em bloco para uma solução tecnológica desenvolvida internamente em 2003.

Em fins de 2004, após um período de especulações, o IG foi finalmente vendido para a Brasil Telecom, o que gerou várias mudanças na estrutura, iniciando um trabalho de revisão de estratégia e processos com uma consultoria externa. Este processo, segundo os entrevistados, vem gerando uma profissionalização ainda maior da organização e um cuidado com o planejamento dos investimentos para a criação dos novos produtos e serviços.

Atualmente, o IG fatura 200 milhões de Reais/ano, distribuídos da seguinte forma:



**Gráfico 1:** Distribuição do Faturamento.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na entrevista da Gerente de Finanças.

A empresa oferece uma gama variada de produtos para 300 mil usuários pagos, possui 8 milhões de contas ativas de *e-mail* e 3 milhões de usuários ativos do provedor gratuito de acordo com os dados fornecidos pelo Gerente de Novos Negócios. Seus principais

concorrentes são UOL e Terra, constituindo jogadores de peso nesse mercado de Internet brasileira. Dentre os serviços prestados estão conteúdos de jornalismo e tecnologia. A empresa desvinculou-se da imagem de provedor de acesso gratuito para tornar-se conhecida no mercado brasileiro como um grupo de mídia, segundo a visão de alguns dos entrevistados. Hoje são publicados entre 1.500 a 2.000 notícias por dia. Na verdade, a gestão da empresa oscila neste entendimento em relação a onde está sua verdadeira vocação: provedor, mídia, ou os dois juntos. Para o futuro a empresa aposta no crescimento da banda larga e na Internet móvel. Dadas as várias reestruturações internas e externas, o público entrevistado entende que as mudanças realmente fazem parte do dia-a-dia da empresa.

## **8. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

A análise dos dados, a partir das entrevistas, dos documentos coletados e das observações, permitiu o desenho de algumas dimensões de análise, tais como: (1) Estratégia/Financeira, (2) Organização/Estrutura/Pessoas, (3) Tecnologia e, por último, mas não menos importante (4) Produtos e Mercados.

Por meio destas dimensões será possível retratar os pilares que sustentam a organização em sua trajetória histórica e possibilitam o entendimento das nuances do caso pesquisado, bem como chegar em resposta da problemática de pesquisa.

### **8.1 Dimensão: Estratégia e Finanças**

Para Côrtes (2001), John McAfee projetou o sistema antivírus mais utilizado no mercado e foi um dos maiores expoentes da idéia de gerar serviços gratuitos na Internet, fornecendo o Antivírus Scan. A idéia era somente cobrar o processo de atualização do mesmo.

No caso IG, segundo os entrevistados, o modelo de negócios e crescimento da empresa foram formatados a partir de uma estratégia de entrada no mercado de serviços gratuitos. Entretanto, isso não quer dizer que este seria o modelo de negócio de médio e longo prazo da empresa. Assim sendo, o acesso gratuito foi uma forma de conseguir uma entrada rápida e chamativa: “democratização da Internet” – num mercado altamente competitivo. A idéia foi gerar a vantagem competitiva através da democratização da Internet e sair na frente dos competidores, qualificando o IG como uma empresa inovadora e revolucionária no mercado brasileiro.

Apesar dos rumores de que na mesma época de seu lançamento havia outros provedores se preparando para lançar o acesso gratuito, o IG ficou com a fama de pioneiro e revolucionário, tendo em seu time de executivos, pessoas de peso do mercado de diferentes áreas. Esse também foi um fator de vantagem competitiva, na visão dos entrevistados, pois proporcionou ao IG um conhecimento multidisciplinar, diferentemente dos seus competidores, que buscavam ser mais um provedor de acesso. A exploração desse fato através do marketing institucional das campanhas de divulgação fez com que o consumidor comprasse essa idéia. O retorno positivo foi a vertiginosa base de clientes instalada nos primeiros meses de operação da empresa.

Assim, o primeiro ciclo observado no desenvolvimento do IG foi justamente a criação da marca, totalmente desconhecida e que, portanto, precisava ser difundida. O forte apelo para a criação da marca foi, então, a democratização da Internet pelo acesso gratuito. Para tanto, o corpo diretivo apostou na divulgação do conceito da Internet grátis, explicando ao público, por meio de uma linguagem simples e direta, semelhante à utilizada pelas emissoras de rádio e tv, os benefícios do mundo virtual.

Essa estratégia se mostrou assertiva quando, ao optar pela humanização da Internet, foi possível atrair um *mix* de usuários. Entretanto, essa estratégia só foi viável à medida que a empresa procurou adequar seus produtos aos públicos existentes. Foi um processo de persistência e busca de ferramentas que objetivavam uma leitura dos desejos e das ânsias do público potencial usuário de Internet. Assim, surgiram ferramentas como conta clique e muitas pesquisas de mercado que levassem a entender as demandas do público não só pela tecnologia em si, mas principalmente pelas características e anseios do público brasileiro. A



diferenciação sempre foi uma preocupação estratégica dos dirigentes da Companhia. De acordo com as considerações do ex-Diretor de Conteúdo e atual CEO da empresa, fica claro que desde o início das operações a prerrogativa de copiar modelos de provedores americanos poderia ser um problema, já que o usuário americano está ligado à Internet por uma lógica de pesquisa e busca de informações de modo diferente do perfil do brasileiro, que busca a interação através de *chats*, ou seja, o entretenimento, segundo a ex-Diretora de Tecnologia (deixou a empresa em meados de junho/05).

O IG, então, com esta estratégia, segundo os entrevistados, diferenciou-se da concorrência, pois sempre teve em mente a necessidade de gerar conteúdos e serviços de acordo com as necessidades dos usuários, buscando audiência, evitando embates tecnológicos e dando um tratamento mais de mídia do que de provedor ao negócio.

A reação do mercado para equilibrar-se veio, inicialmente, com a manutenção das mensalidades pelos provedores pagos com a ampliação das horas oferecidas pelo mesmo custo. Depois passaram a oferecer horas de conexão irrestrita com preço fixo, como forma de enfrentar a onda dos acessos gratuitos. A entrada do serviço gratuito praticamente criou um novo *modus operandis* no segmento deste nicho de mercado. O desafio deste tipo de acesso gratuito passa a ser a necessidade de criar uma operação em grande escala. O IG levou isso em conta e superou a “quebradeira” das empresas, tais como BrFree, Super11.net, Netgratuita, entre outros, que usaram a mesma estratégia e fecharam com menos de um ano de atuação.

Voltando ao tema da criação da marca, foi preponderante como uma estratégia de diferenciação dos provedores já existentes, os quais se detinham no embate tecnológico, aplicar ao novo negócio uma forte perspectiva de mercado. O ex-fundador da empresa

apostou em trazer para a marca um conteúdo humano: “Internet para todos, fácil e descomplicada” conforme, mostra a passagem abaixo:

Eu sou formado em administração e trabalho em publicidade. É claro que agora o meu papel é diferente. Não cuido do conteúdo. Cuido para que o IG seja uma empresa criativa. Esse é o meu papel (apud CÔRTEZ, 2001, p.178).

Mas o IG não parou na idealização de um provedor de acesso. Ao longo desses seus seis anos de vida, a direção do IG reforçou o foco de criação e adaptação de produtos, além da diferenciação dos serviços, até como forma de sobrevivência, pois, conforme comentado pela Gerente de Relacionamento com o Cliente – CRM, é impossível “se recriar” o tempo todo, mas é possível antecipar o que o cliente precisa e dar um produto com a cara dele:

E quanto mais eu me relaciono com a empresa, ou seja, quanto mais relacionamento, quanto mais produto, serviços eu compro da mesma empresa, modelos já mostram isso, modelos estatísticos, mais fiel eu sou a essa empresa. Sou mais leal, na verdade, a melhor palavra é lealdade. Então, sou mais leal a essa empresa. Como eu sou mais leal a essa empresa, significa que eu também estou sendo mais rentável para essa empresa. Então, tem a possibilidade de aumentar ainda mais a rentabilidade, que a chance de eu deixar essa empresa é reduzida. (Entrevista com a Gerente de Relacionamento com o Cliente - CRM)

Na trajetória de vida da empresa, desde o lançamento da empresa em 2000, o IG vem tentando trilhar caminhos para manter a inovação, entretanto, essa vem se mostrando uma tarefa por hora difícil, conforme apontam os entrevistados. A busca pela inovação como algo que pudesse gerar grandes receitas é algo que pode ser visto por pontos de vistas diferentes, conforme comentário abaixo:

Vejo que existem dois tipos de inovação. A primeira é a de portfólio: ir para o mercado, ver tendências e ver como você está posicionado. Trazer serviços e produtos novos para a realidade que se vive. Isso é um tipo de inovação. O outro tipo é buscar outros modelos de negócios. No nível da diretoria. Estar sempre atrás de novos modelos, novas formas de trazer receita para empresa... No primeiro, o exemplo seria: tem algum tempo a empresa percebeu que o estímulo pela banda larga era enorme, mas as pessoas, os clientes, não tinham condições de comprar esse produto. Aí o IG foi para o exterior, conheceu coisas novas e trouxe o acelerador de navegação “acesso aditivado”. Foi o primeiro provedor a trazer isso para o Brasil.

Isso foi inovador. O produto não chega a ser uma banda larga, mas ajuda muito o cliente a ter mais rapidez na sua conexão. Hoje, todos os competidores tem isso porque copiaram (Entrevista com o Diretor de Infra-Estrutura, Produtos e Serviços).

A partir de 2002 a banda larga passou a ter relevância estratégica, isso significou que o provedor deixou de ser um “mero provedor” e virou realmente um provedor de serviços, conteúdos e entretenimento. Segundo nota publicada no Jornal do Brasil em 01/07/2002, o uso de banda larga no Brasil cresceu 66% no ano de 2002, em função do barateamento do serviço e a instabilidade das conexões discadas. Nesse mesmo ano, vários artigos foram publicados na mídia sobre a postura do IG em trazer para a empresa um executivo do Terra que assumisse o SuperiG, a divisão de banda larga do IG, como forma de adicionar competências estratégicas ao negócio (Anexo F.2).

Segundo os entrevistados, em vários momentos o IG foi capaz de inovar, gerando produtos e serviços que saíram na frente. Alguns exemplos estão descritos no quadro abaixo:

Evento	Data
Primeiro provedor do Brasil a lançar o acesso de internet grátis	2000
Primeiro provedor do Brasil a lançar o acesso aditivado	2004
Primeiro provedor a lançar um jornal on line atualizado minuto a minuto	1999
Primeiro provedor a lançar um site de celebridades na internet brasileira	1999
Primeiro provedor a lançar a lançar boletim de notícias para cinemas, aeroportos etc.	
Primeiro provedor a construir um sistema capaz de medir o nível de stress do cliente	não informado
Primeiro provedor a cruzar dados de pesquisa de mercado e informações do contactique (sistema melhor de cliques do usuário)	não informado
Primeiro provedor a lançar micropagamento pelo celular ( compra de coca-cola)	não informado

**Quadro 1:** Inovações relatadas pelos entrevistados.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na coleta de dados.

Entretanto, parece comum na visão dos entrevistados que a empresa está adotando como rumo estratégico a expansão dos seus serviços como provedor de informação (produtos e serviços) de forma ágil. O “pulo do gato” é encontrar novos modelos de negócios que possam propiciar outros “boons” de inovação, como foi o que marcou o lançamento do IG. Porém, conforme

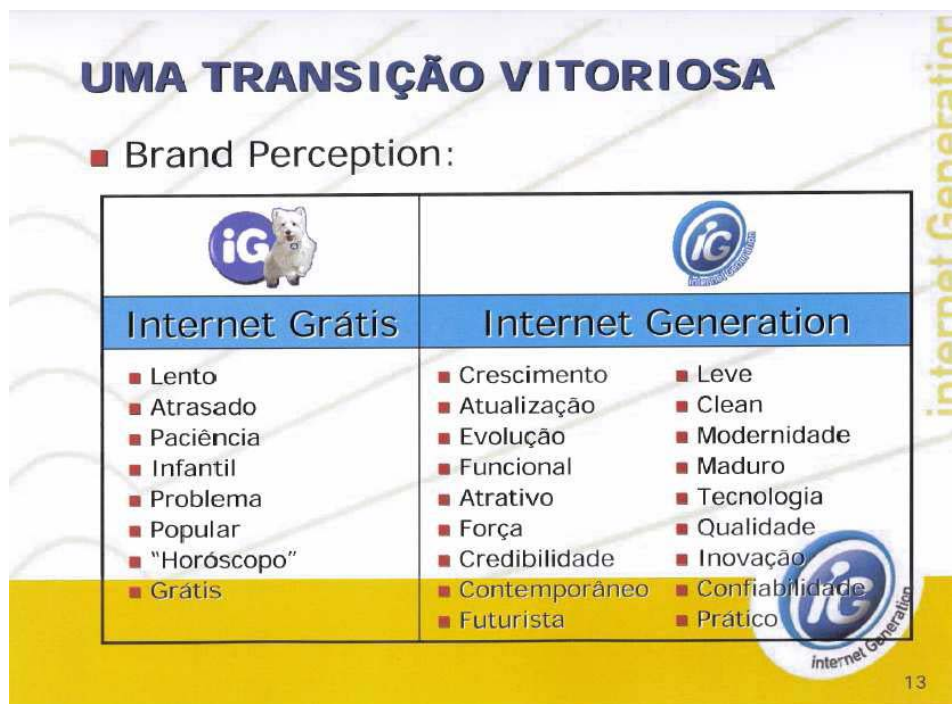
coloca o Gerente de Novos Negócios, ao ser perguntado sobre o que será inovador nos próximos anos nesse mercado, a resposta é:

Essa é a pergunta do milhão! (Risos) Enfim, o mercado está vivendo, é o momento da empresa, um momento bastante positivo, desafiador; você acompanhou... A empresa foi vendida, a Brasil Telecom comprou, por sua vez, a gente está no processo de análise de como a empresa vai se estruturar no cenário de integração possível que possa ocorrer com os provedores da Brasil Telecom: o iBest e ITurbo, o que deve ser um caminho natural e você tem uma série de implicações nisso tudo. Então, tem um cenário muito positivo, pois você aumenta sua base de clientes e você aumenta a sua posição no mercado. O IG tem a condição de se tornar uma empresa ainda mais competitiva, ainda maior... ainda mais estruturada com portfólio de produtos mais estruturado. Eu diria que os próximos dois anos são desafiadores, para consolidar a estratégia de Internet da controladora. Eles são importantes no desenvolvimento desta estratégia. Então... São “N” frentes... Mas o principal caminho é estourar produtos e serviços, baseados principalmente no crescimento da banda larga, continuar na tangente que a gente está trabalhando. (Entrevista com Gerente de Novos Negócios)

Continuar “na tangente”, aproveitando as palavras acima, significou um reposicionamento da marca a partir de meados de 2004. Através de pesquisa encomendada para um instituto de pesquisas de *Marketing*, o IG percebeu que a imagem de revolucionária e pioneira estava perdendo espaço para a imagem de lenta, atrasada, infantil, popular e grátis. Ou seja, o mesmo “adjetivo” que havia posicionado o IG estrategicamente no mercado como top of mind, ao longo do tempo tornou-se um problema a ser gerenciado pela companhia. O mesmo efeito se observou com o cachorrinho, que dava sinais de infantilidade, mais do que a simpatia inicial de seu lançamento.

A virada do IG se deu com o reposicionamento da marca, saindo do slogan de “IG - Internet grátis” para o “IG- Internet *generation*”. A mudança da logomarca, segundo conclusão da pesquisa de pós-teste da campanha de posicionamento conduzida em novembro de 2004, desembocou numa transição vitoriosa entre o fim do estigma do nome relacionado a “provedor grátis” aliado ao mascote canino. O novo conceito de Internet generation gerou uma percepção positiva da mudança, sendo a receptividade geral atrelada a indicadores

positivos, como, por exemplo, crescimento, atualização, evolução, funcional, atrativo, força, credibilidade, futurismo entre outros (vide figura abaixo).



**Figura 3:** Uma Transição Vitoriosa.  
**Fonte:** Campanha de Posicionamento da Marca 2004

Nesta mesma pesquisa, o público consumidor chegou a denominar a seguinte nomenclatura: IG "A.C." e IG "D.C", ou seja **A**ntes e **D**e depois do cachorro. Dois achados foram de fundamental importância para a nova fase do IG: a receptividade geral e irrestrita de usuários e não usuários quanto à nova imagem; e um carinho adormecido pela marca que um dia foi a primeira no quesito mais acessível. Como consequência, o IG precisou olhar para dentro, revisando seus processos e corroborando mudanças físicas e reais como design, e-mails, rapidez, etc.

Outro tema de relevância a ser abordado nesta dimensão da estratégia é a questão da fonte de receita que o IG possui. Para se chegar a tal entendimento, é preciso fazer um pequeno parêntese na forma com que este mercado é regulado.

A Anatel é a agência reguladora desta indústria, pois os provedores estão diretamente ligados às empresas de telefonia. O provedor deve gerar ligações telefônicas e receber um percentual do que a companhia telefônica recebeu do usuário. O tempo que o usuário está no provedor é medido pelo próprio provedor e pela companhia de telefonia.

Segundo o atual CEO, hoje o IG gera 10 milhões de pulsos diários que variam de acordo com o horário e região. Já chegou a 18 milhões quando não existiam outros provedores. Todos os provedores têm esse modelo hoje, apesar do IG tê-lo iniciado. Segundo a Diretora de Conteúdo, a maioria da renda vem dos pulsos telefônicos:

Agora o nosso indicador é *stickness* – reter o usuário mais tempo no nosso *site*, então, temos que colocar conteúdos que retenham os diversos perfis de usuário, mas não só, colocar fotos, estimular este usuário para que ele fique aqui. (Entrevista com a Diretora de Conteúdo).

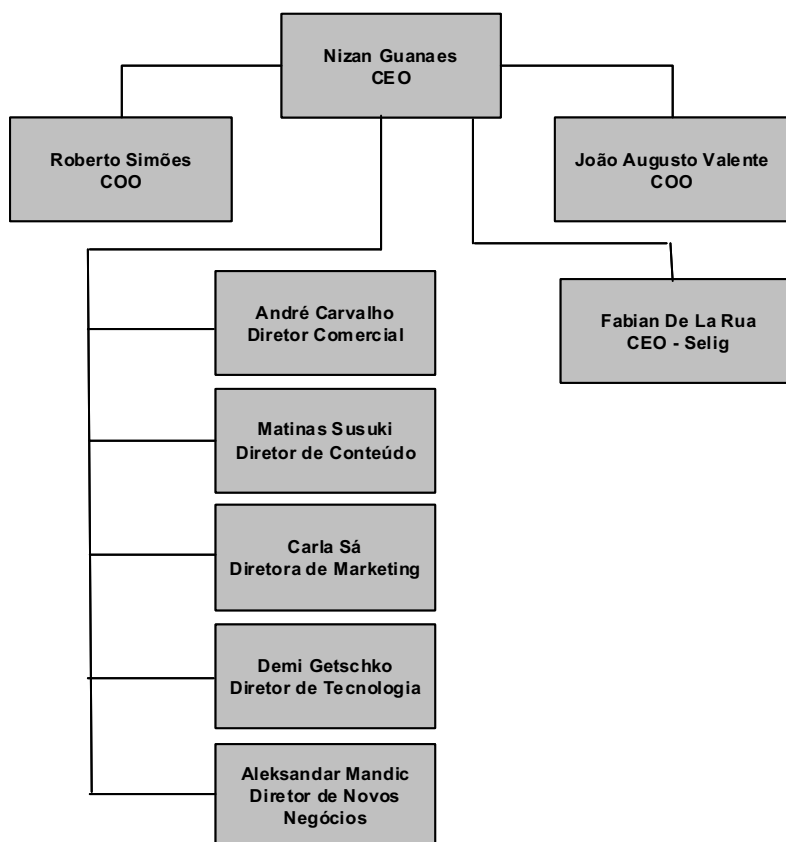
Entretanto, não é somente o pulso telefônico que gera receita para o provedor. Os anúncios são outra fonte que, por sua vez, tem estreita ligação com o que o usuário quer ver e acessar. A audiência do tipo de usuário traz acordos comerciais com anunciantes de diversas naturezas para o provedor. Quanto mais o usuário permanecer “plugado” ao provedor, maior receita terá, pois poderá comercializar melhor seu espaço publicitário. Serviços adicionais, como a hospedagem de informação e home pages pessoais também são outra fonte de receitas.

Os indicadores de receita são, então, o termômetro que baliza a audiência e de certa forma canaliza a relação entre provedor e usuário.

## 8.2 Dimensão: Estrutura, Organização e Pessoas

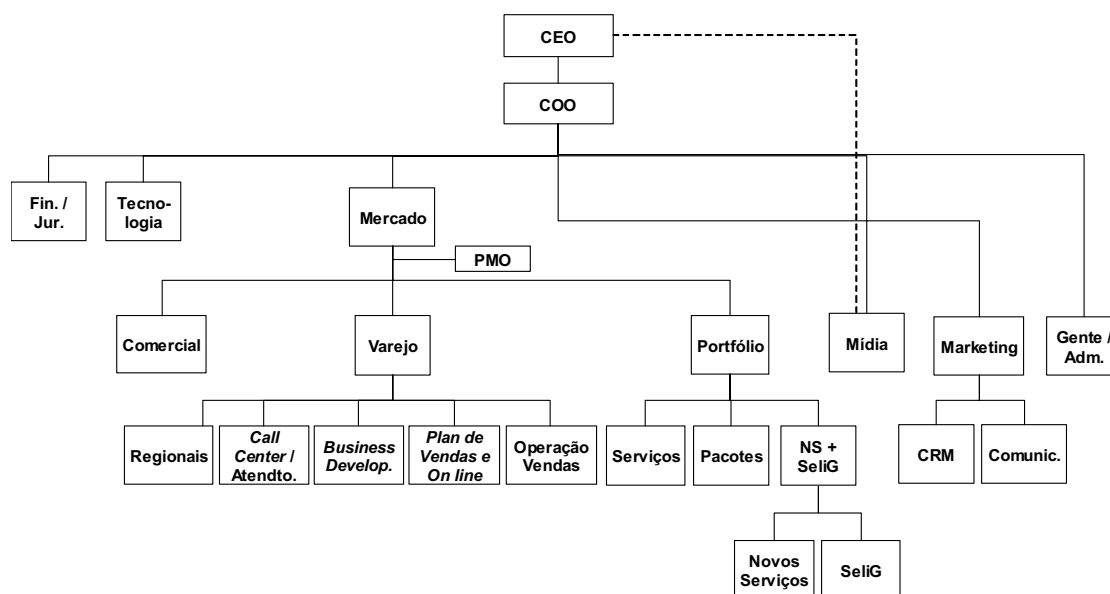
Em sua história, o IG passou por diversas mudanças organizacionais, reestruturações internas, como: revisão de orientação estratégica, diversificação do portfólio de produtos e, mais recentemente, o IG foi vendido para a Brasil Telecom, o que provocou a junção de três provedores Iturbo, iBest e IG.

Todas essas mudanças se refletem no organograma da empresa, que hoje está com 250 funcionários. A seguir dois momentos da estrutura organizacional do IG. O primeiro retrata o início das operações em 2000/2001 e o segundo, mais atual, após os trabalhos de revisão de estrutura e processos apoiados por uma consultoria externa.



**Figura 4:** Organograma Básico do IG –2001.  
**Fonte:** Côrtes (2001, p. 194).

## Estrutura Geral



**Figura 5:** Organograma Atual do IG – Outubro 2005 (em transição).  
**Fonte:** Documento fornecido pela Área de Gente do IG (2005).

Em função das recorrentes mudanças as pessoas entrevistadas não se detêm a titulação dos cargos ou mesmo a posição dentro da estrutura organizacional. O ambiente é muito fluido e devido a fatores como a informalidade, a agilidade e o quadro enxuto, as pessoas têm muita liberdade para transitar pela estrutura de acordo com seu interesse conforme comenta uma das entrevistadas:

Você pode ir se enfiando nas áreas que você tem um certo interesse. Por exemplo, comigo aconteceu isso! Eu entrei aqui para fazer tradução de matérias, e aí fui... Assim de repente, fui parar numa área que tinha um *site* para brasileiros no exterior e como eu estava fazendo pesquisa disso, eu fui para esse *site*. Depois, quer dizer, todas as minhas mudanças de *sites*, seguiram um interesse meu ou gosto meu. Eu vim parar na área de comunidades porque eu adoro os *blogs* e Internet como um todo, mas é uma área que eu acho legal, que eu gosto de ler, de me atualizar. Então, tem também esse lado, tem essa brecha para ir buscar, tem liberdade e facilidade. Por ser uma coisa tão fluida onde as coisas mudam. (Entrevista com a Coordenadora Núcleo de Comunidades).

Um outro depoimento corrobora esta visão:



E a editora de “Mundo”, por exemplo, é uma menina que eu entrevistei, começou aqui como estagiária, tradutora do “*The New York Times*”, foi mostrando interesse, foi sugerindo pautas, foi fazendo matérias, o editor do “Mundo” saiu, ela manifestou o interesse, enfim, está editando o “Mundo”, e assim é um caso de vários outros casos, e isso dá certo (Entrevista com a Coordenadora de Multimídia).

Os entrevistados reconhecem a informalidade e a liberdade de ação como uma característica e traço da cultura organizacional em decorrência da natureza do trabalho e da rapidez que permeia o ambiente. Ao mesmo tempo em que as pessoas estão interagindo, elas se sentem aprendendo e passando seus conhecimentos. Essas características podem ser observadas também no *site* da empresa. Elas permeiam a linguagem e a forma com que as pessoas de dentro do IG se inter-relacionam com seus clientes.

Com relação à comunicação institucional, existem apresentações de Diretoria que o próprio atual CEO realiza para todos os funcionários a cada três meses. O objetivo destas interações é fazer com que as pessoas saibam o que acontece com a empresa e acompanhem os indicadores de negócio. A presença dos funcionários não é obrigatória, mas vem sendo incentivada pela gestão da empresa.

Um fato que chama a atenção, tanto no relato dos entrevistados como nas observações, é que as pessoas têm uma preocupação muito grande em interagir com o outro de forma que o trabalho interdependente, de outras áreas da empresa, não sofra impacto pela falta de comprometimento individual. Desta forma, é possível observar uma intensa movimentação das pessoas entre os andares da empresa. É freqüente a ocorrência de mini reuniões rápidas ao redor das estações de trabalho que estão dispostas numa seqüência lado a lado e sem divisórias. Não existe uma formalidade, no sentido de que para que os assuntos sejam resolvidos exista a necessidade de agendamento prévio. Muitos dos problemas que surgem no dia-a-dia são resolvidos nessas mini reuniões ao longo do dia.

Também é reconhecido pelos entrevistados que, diferentemente de outras empresas, há oportunidades de desenvolvimento para aqueles que têm potencial, sem uma preocupação com hierarquia ou idade.

E é uma característica interessante da estrutura do IG: há oportunidades de desenvolvimento profissional diferenciado em relação a muitas empresas. Se você tiver potencial, muito cedo você pode assumir responsabilidades importantes aqui dentro. Especialmente na área de jornalismo. Eu acho que é um diferencial que o IG tem e que atrai talentos (Entrevista com o Diretor Financeiro).

Até porque é uma coisa que eu nunca vi aqui e que existe em outras empresas: é o estagiário que tira xerox. Aqui não tem isso! Aqui o estagiário tem tanta responsabilidade quanto um coordenador, às vezes. Coisas são delegadas para ele, que tem que desenvolver e que ele tem que abraçar aquilo e dar conta de fazer. Isso força com que ele cresça. Sob esse aspecto é muito bom! O IG é diferente de um Terra, UOL [...] Ele aprende a encarar sobre uma outra ótica (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

Antes da última reestruturação provocada pela compra da Brasil Telecom, as áreas eram divididas por Negócios, o que propiciava muita interação entre pessoas de uma mesma unidade de negócio, mas pouca interação entre as pessoas com outras áreas de negócio. Isso vem mudando com o novo organograma e a criação de áreas de suporte que atendam todas as áreas de negócio, diferentemente do modelo anterior, em que cada área possuía sua própria estrutura de suporte.

Também como parte da última reestruturação, a empresa tem se organizado para trabalhar por projetos. Foram montados vários grupos de trabalho multidisciplinares, o que leva também à fluidez mencionada acima. Um exemplo dado pelo Gerente de Novos Negócios é que uma pessoa que trabalha na área de Internet móvel também está num projeto de banda larga e em um projeto de portal. Outro exemplo dado pelo Coordenador de Novos Negócios é do “IG ZONE”:

O desenvolvimento deste produto reuniu pessoas de várias áreas e pessoas que tinham uma semana de empresa. A equipe foi composta por uma pessoa de *marketing*, uma pessoa de produto, uma pessoa de TI e uma pessoa de projetos, pessoas com competências diferentes e complementares trabalhando em prol de um só produto.

Finalizando as considerações sobre as características da organização, o IG é formado por pessoas de “tribos” diferentes: jornalistas, tecnólogos e administradores. O público em geral é muito jovem. Essa característica é observada com nitidez. Diretores, gerentes e coordenadores são facilmente confundidos com as pessoas que operam os processos. Essa diversidade é reconhecida como enriquecedora, mas exige um gerenciamento por parte dos gestores e da área de Gente (como RH é chamado na empresa). Principalmente no que tange à normatização de processos, existem áreas, como novos produtos e jornalismo, que tendem a ser mais “resistentes” a determinadas mudanças, como, por exemplo, a criação da área de PMO (gerenciamento de projetos) e as novas diretrizes da Brasil Telecom, que por sua história de empresa estatal é vista como burocrática pelos entrevistados do IG:

Por isso que às vezes quando tentam colocar processo, a gente se assusta, porque parece que vão tirar a nossa agilidade. Por isso há uma coisa que eu acho que foi benéfica quando eles criaram a nova estrutura, e a gente achou que ia burocratizar, que foi a área de PMO. Ela foi criada para gerenciar todos os projetos, então, pensamos inicialmente o seguinte: Se todos os projetos vão precisar passar pelos caras... Vai burocratizar!... (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

O passo que a gente está tendo como transitivo agora é de que maneira o IG vai preservar aquilo que IG possui: rapidez, flexibilidade e dinamismo, tendo uma operação dentro de uma operadora. Isso tudo está sendo estudado, porque é muito complicado, a gente tem esse medo, eles tem uma diretriz de compra de materiais, e não sei o que... Para comprar qualquer coisinha, tem que preencher um papel, é um processo chato, super complicado no SAP. E aqui é assim: tem que comprar uma catraca! Decidiu, fez, pronto e acabou! Tudo é muito rápido, rápido, rápido. Então, se esse negócio ficar moroso em função dessa incorporação, não tem muito sentido, porque a empresa que eles compraram tem o valor que tem porque ela é assim. Eles pagaram um preço, mais vão perder o valor imediatamente. A gente está vivendo esse momento agora (Entrevista com a Gerente de Gente).

Por outro lado, a área de PMO, sensibilizada, tem uma visão clara de seu papel e como se adaptar à cultura da nova fase da organização:

No IG é interessante, é uma empresa extremamente emocional e jovem, não é só a questão de “meu papel/seu papel”, o relacionamento é muito importante para as pessoas aqui. Então, o cara de projetos aqui, não pode só ficar no “ou dá ou desce”, tem que ir devagar... Ele tem que saber que está conversando com uma pessoa da área de jornalismo e o mesmo projeto está sendo entregue para um advogado e um programador. Então, a forma de interagir com essas pessoas é diferente. Os coordenadores de projetos têm um grande *skill* de relacionamento e de comunicação. E eu acho isso um grande ponto, um diferencial (Entrevista com o Gerente de Projetos).

Os entrevistados demonstram uma forte concordância em relação ao ambiente da organização.

Eles o descrevem como desafiante, colaborativo e principalmente intrigante, já que declaram que as pessoas se apaixonam pela empresa:

Porque a gente fica aqui por adrenalina mesmo... Não se ganha bem, não tem benefícios... Temos boa formação, porque a gente mesmo investe na nossa educação... É louco isso, né? Na verdade você começa a criar uma identidade compartilhada, de características das pessoas que vem para cá. As pessoas escolhem e são escolhidas. Então, você vai formando uma atmosfera, uma aura que é muito etérea, mas ao mesmo tempo ela é muito forte, meio que um ímã, te gruda de um jeito, te puxa de um jeito, que se eu não fizer a minha parte eu vou comprometer o seu trabalho, e eu não posso comprometer o seu trabalho e ficar nessa tranquilidade. Vira uma coisa, um companheirismo, a gente pode até não ter uma empatia pessoal, mais a gente acaba se compromissando. Isso também é *case*, isso também é engraçado (Entrevista com a Coordenadora de Relacionamento com Cliente - CRM).

Empresa criativa, ágil, leve, pouco burocrática e as pessoas são apaixonadas por ela. (Entrevista com a Gerente de Relacionamento com Cliente - *Call Center*).

A política de *open space* é válida para todos os departamentos da empresa. Observa-se que a disposição das mesas é feita por “ilhas”, quatro ou cinco mesas encostadas umas nas outras, sem divisórias. Cada andar possui dois salões onde as ilhas são acomodadas e os salões são divididos por um hall. De um lado há a escada e do outro dois elevadores. Em poucos andares há uma porta divisória entre o hall e o salão. O décimo andar está equipado com diversas salas de reuniões e equipamentos de projeção. Os móveis são simples e não apresentam sofisticação. Segundo os entrevistados e percepção da observação, essas características representam fatores que colaboram na interação e na criação do clima organizacional descrito.

A área de Gente demonstra ter preocupação com o bem estar das pessoas conforme relato abaixo:

Eu brinco com o atual CEO que uma característica que precisou ser desenvolvida é o consenso para conseguir olhar os lados diferentes e muita flexibilidade, para poder entender que as áreas são muito diferentes, as necessidades são muito diferentes, o que vale para o jornalista, não vale para área de tecnologia e entender todos os lados. Então assim: “Ah ‘Gerente de Gente’, se você não fechar isso daqui, o pessoal que cuida de *datacenter* vai morrer, porque eles não conseguem conviver com esse barulho!” Então, tá bom!: “A gente fecha o andar, põe uma catraca!”. Não posso dizer: “Aqui todo mundo tem *open space*, então, danem-se vocês!” E a gente vai deixar aberto. (Entrevista com a Gerente de Gente).

Os diretores seguem a mesma política de *open space*. Entretanto, seguem uma diferenciação em relação às mesas e cadeiras que ocupam quando alocados no quinto andar do prédio, pois, pela observação, percebe-se que não são todos que sentam junto com seus times. Essa percepção foi comprovada por um dos entrevistados:

Quando cheguei aqui disseram que o 5º andar era o andar das “mesas de vidro”. Porque os diretores ficavam todos lá, sem portas, mas todos juntos. Aí quando chegamos, o Vice Presidente de Operações e eu, resolvemos sair do quinto andar e ficar perto da equipe. Assim a gente poderia acompanhar o dia-a-dia, ver quem ralava quem coçava... Essa mudança no dia-a-dia ajuda a relação de confiança com o time também. Aí sim, houve uma mistura, porque, antes continuava não tendo sala, mas os diretores ficavam isolados. Alguns diretores não quiseram mudar, os que quiseram sentiram o resultado que foi muito positivo (Entrevista com o Diretor de Infra-Estrutura, Produtos e Serviços).

Em relação ao corpo diretivo, deve-se fazer uma volta no tempo e analisá-lo desde sua criação. O IG foi composto por um quadro diretivo bastante eclético. Os executivos trazidos no momento da criação da empresa eram pessoas oriundas de *marketing*, finanças/investimentos, tecnologia e publicidade. Conforme observado por Côrtes (2001), o IG possuía uma característica interessante que a diferenciava de outros provedores de acesso, já no seu nascedouro: um corpo diretivo mesclado por pessoas que conheciam empresas pontocom e outros que não tinham nenhuma experiência em empresas deste segmento. O

próprio CEO da época, reconhecido no meio publicitário, quando iniciou no IG, não conhecia o mundo da Internet, porém cercou-se de executivos de porte, expoentes da Internet brasileira. Além desses nomes, o “fundador” contou com o atual CEO na área de conteúdo, que possuía experiência tanto na imprensa nacional quanto na Internet. Como a criação da marca era um item preponderante para o início do negócio, uma experiente profissional da área, foi escolhida para a diretoria de *marketing*.

Em função dessa história pode-se inferir que o mérito da criação de vantagem competitiva sustentável do IG já tenha permeado a empresa desde sua idealização, pois os investidores conseguiram atrair para o corpo diretivo pessoas de peso, não se esquecendo dos três pilares fundamentais: conteúdo, *marketing* e tecnologia. O perfil dos executivos que formaram a equipe diretiva inicial do IG permite entender muitas das características refletidas nos resultados, na cultura e no posicionamento estratégico do IG, que são mencionadas pela gestão atual. Essa afirmativa fica mais clara nas palavras da Diretora de *Marketing* na época de sua criação:

“N” consegue convencer a equipe a fazer o impossível: o que é mais impressionante é que o departamento inteiro tem um ritmo que eu achava que um ser humano nunca teria, porque o “N” consegue nos convencer de que o impossível é possível. Ele fala de forma tão simples, que você acredita, diz que vai fazer e acaba fazendo. Ele impõe naturalmente um ritmo absolutamente acelerado em todo mundo (apud CÔRTEZ, 2001, p. 172).

Segundo palavras do atual CEO, a organização é descrita da seguinte forma:

O IG é mais orgânico, mais aberto, as decisões são descentralizadas. Procuramos favorecer a criatividade, inovação, correr riscos (o que favorece a heurística). Se você não assumir riscos nesse mercado volátil, fica difícil competir. A gestão de pessoas não é consistente, mas tenta-se deixar as pessoas livres, sem rigidez, principalmente nas áreas de maior criatividade. A idéia é de que a máquina não pode parar e a estrutura precisa ser flexível (Entrevista com o atual CEO).

Ainda hoje, na visão dos entrevistados, existe muito das características dos precursores do negócio, porém existem pontos de grande relevância que foram adaptados às novas demandas do negócio, do mercado e dos movimentos de passagem do capital para outras empresas como a Brasil Telecom, e da própria mudança do perfil de pessoas que foram agregadas ou que deixaram a organização. Isso fica claro nas palavras de Coordenador de Novos Negócios:

Quando eu entrei aqui o presidente era o “N”, a gente tinha vários vice-presidentes, era uma empresa que tinha uma organização extremamente robusta, até demais pelo que ela precisava... [...] E nessa época do “N” era uma empresa que estava fazendo algo revolucionário que era a Internet grátis e por ter feito algo revolucionário e ter conseguido êxito, eles estavam planejando mais coisas revolucionárias ainda... E acabava... Bem o “N” é um publicitário, então, o céu é o limite... Ele criava coisas assim... Extremamente devaneios. Ele queria criar um canal de TV aberto com a marca IG, e ter um programa dele, ia ser o “Domingão do ‘N’ ” que ele costumava brincar. Então, era uma empresa que tinha muito dinheiro, tinha muita gente. Tinha muita “viagem” só que de certa forma caminhava cada um para um lado. Sem muito saber para onde deveria ir. Num segundo momento deu-se uma enxugada nessa estrutura inchada. O “N” era ainda o presidente. Tivemos assim um foco maior de negócio porém ainda tínhamos os desvios de “criar” do seu tempo. E as vezes, até, colocando a carroça na frente dos bois (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

Entretanto, um fator de análise importante é que a entrada precoce no mercado e o rápido crescimento trouxeram também problemas. Segundo os relatos dos entrevistados, o IG, impulsionado pela agilidade, a vontade de entregar bons produtos ao cliente e ser economicamente cada vez mais viável, aventurou-se em desenvolvimento de produtos que foram verdadeiros problemas. Esses relatos serão detalhados no item de produtos e mercados.

O que cabe neste momento é analisar sob o ponto de vista de gestão de pessoas quais foram as implicações históricas desta área no desenvolvimento do negócio. Segundo os dados coletados, somente em meados de 2000 aconteceu a contratação da diretoria de RH, com o objetivo de montar a área do zero. As contratações eram feitas diretamente pelas áreas, não havia um plano de carreira e coisas básicas como distribuição de tickets refeição eram desorganizadas e despadronizadas. O foco das ações de RH ficou restrito à parte burocrática e

de menor valor agregado para o desenvolvimento das pessoas. Ainda hoje, os relatos, tanto dos mais antigos (menos de três anos de casa) como dos mais novos, permitem perceber um tom crítico em relação à falta de processos de RH que colaborassem na construção de competências e vantagem competitiva para o negócio. Segue uma seqüência de comentários que comprovam tal afirmação:

Em todos esses processos de mudança, a gente teve uma consultoria aqui, fazendo a definição de processos de RH. O objetivo era alinhar os processos de RH que fossem muito mais focados no cliente ao invés dos processos que a gente trabalhou até hoje! E a gente até fez um trabalho muito forte com uma consultoria de mudanças e de transformação mesmo. Isso porque, o IG se fragmenta muito em função das constantes mudanças. Então, a gente fez esse trabalho para criar uma visão um pouco mais única daquilo que a gente gostaria de ser com essa empresa. E desse trabalho, surgiram alguns projetos multifuncionais. Em um desses projetos especificamente, trabalhamos a gestão de pessoas e desenvolvimento. Isso porque a gente não tinha, e não tem, o modelo de avaliação por competência, muito menos o de desempenho, que a gente considera adequado ao nosso tipo de negócio (Entrevista com a Gerente de Gente).

Existem ferramentas desenvolvidas internamente, mas é tudo muito recente. Hoje está clara a métrica de performance da empresa. Hoje existe uma política estruturada de RH. Mas ainda está longe de ser uma política ideal (Entrevista com o Gerente de Novos Negócios).

Até pouco tempo não existia muita estrutura de RH. Começou de uns dois anos para cá. Existem pessoas que levam a avaliação a sério outras não (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

O IG demorou muito tempo para ter RH. As pessoas que passaram não tinham muito a cara do IG. Agora o RH se encontra num caminho muito melhor. Existem ferramentas de avaliação, mas são poucas as pessoas que usam (por exemplo: avaliação dos três meses de experiência). O processo de avaliação de desempenho está sendo implantado agora. Mas acredito que se as ferramentas de RH já tivessem sido implantadas teria sido melhor: os erros do passado já poderiam ter sido corrigidos (Entrevista com a Coordenadora de Multimídia).

De seis em seis meses há avaliação de desempenho para dar e receber feedback pelos gestores e aos gestores. As ferramentas de RH forçam uma mudança de cultura (Entrevista com a Coordenadora Núcleo de Comunidades).

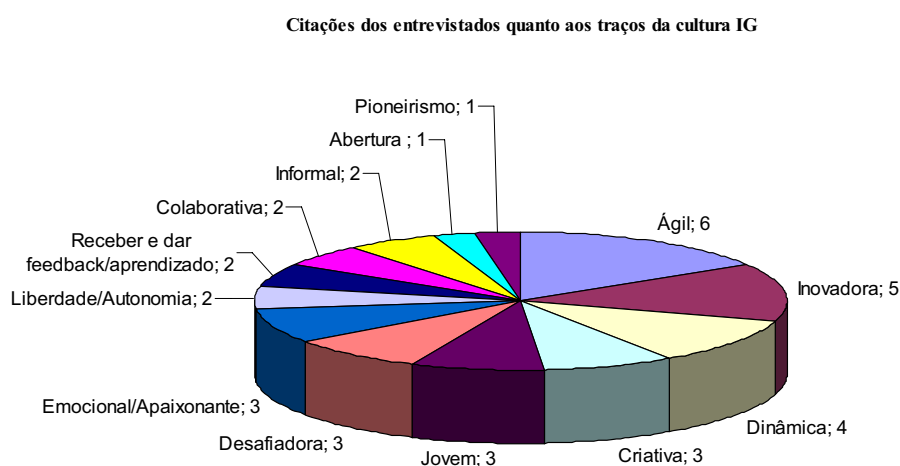
Essas áreas querem formatar conceitos. A empresa tem trilhado este caminho, mas há um caráter fugidio das áreas de negócio (Entrevista com a Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de Sites).

Houve um movimento dos funcionários para que RH fosse um agente de mudança que promovesse o diálogo e o amadurecimento das pessoas dentro da organização (Entrevista com a Gerente de Relacionamento com o Cliente - CRM).

Todas as ferramentas de RH estão em evolução dentro do IG. Por enquanto as práticas ainda não estão tão padronizadas, mas ajudaria muito se estivesse, para que a compreensão fosse a mesma (Entrevista com o Gerente de Projetos).



As principais características e traços da cultura IG, citadas pelos entrevistados, foram: inovadora, jovem, liberal, aberta, proporciona aprendizado, ágil/dinâmica, desafiadora, emocional, criativa, apaixonante, informal e pioneira. O gráfico abaixo mostra o número de citações por traços e características apontadas pelos entrevistados:



**Gráfico 2:** Citação dos Entrevistados quanto aos traços da cultura IG.  
**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Muitas dessas características são facilmente observadas. As pessoas se vestem informalmente, de maneira geral. É comum observar os mais jovens (maioria dos funcionários tem entre 20 e 25 anos) usando bermudas, calçando sandálias e chinelo havaiana no ambiente de trabalho. As pessoas conversam entre si de forma muito amistosa e colaborativa. O ritmo da organização é frenético, todos estão sempre acelerados e andando de cá para lá. Esse ritmo num primeiro momento parece agressivo ao observador, mas na medida em que as pessoas se relacionam a percepção é de que existe muita abertura e informalidade nas interações. O fato de não haver portas e “regras rígidas”, leva às pessoas a buscarem um convívio muito harmônico e colaborativo. Os depoimentos abaixo dão uma dimensão deste contexto:

E quando você é responsável por aquilo que faz, é impossível não se comprometer. É preciso contar com o padrão de excelência individual das pessoas (Entrevista com a Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de *Sites*).

Existe uma força para fazer as coisas acontecerem. Um desafio contínuo que impulsiona todo mundo para realizar as coisas. O ambiente é super dinâmico. Uma pressão enorme. Gostamos dessa loucura e gostamos de trabalhar com o outro! (Entrevista com a Coordenadora de Relacionamento com Cliente - CRM).

É um lugar que proporciona um aprendizado muito grande (Entrevista com a Coordenadora de Multimídia).

Informalidade, desafios apresentados a toda hora. Pessoas se apaixonam pelo IG. (Entrevista com o Diretor de Infra Estrutura, Produtos e Serviços).

Profissionais do IG, eles gostam de estar aqui (Entrevista com a Gerente de Gente).

[...] o IG é um empresa muito jovem. Se a gente tirar o atual CEO e o Diretor Financeiro, todos estão abaixo dos 35 anos. Todos! Então, o próprio vice-presidente de operações que saiu, ele tinha 32 anos. O Gerente de Novos Negócios tem 30 anos. O Diretor de Mercado tem 34, por aí... São pessoas muito jovens. E pessoas jovens têm aquela garra de fazer acontecer mesmo. Então acho que esse é o diferencial da empresa. Uma coisa curiosa. Que não abalou tanto a gente e que poderia ter abalado, foi essa disputa acionário da Brasil Telecom... Mas eu costumo dizer que em cinco anos e meio que eu estou na empresa eu já trabalhei em 5 ou 6 IGs diferentes, é engraçado mesmo (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

Queremos que o IG seja não só uma empresa de muita rentabilidade, mas também uma empresa com modelo aberto e descentralizado de gestão onde as pessoas estejam muito felizes e estimuladas a trabalhar. Quer dizer, a gente pensa que quem está no IG tem que achar legal estar aqui (Entrevista com CEO, apud MARTINS, 2000).

### **8.3 Dimensão: Tecnologia**

A opção de iniciar um negócio tendo como base um provedor de serviço pela Internet, pontua a discussão da tecnologia como pilar fundamental de entendimento deste caso. A tecnologia deve ser analisada sob duas vertentes: a infra-estrutura, propriamente dita, que seria a parte de conexão e provimento do acesso pela Internet em si; e a parte dos desenvolvimentos de produtos e serviços que utilizam a tecnologia para melhor servir os clientes. Em função desta premissa é que voltaremos na linha do tempo e analisaremos o papel da mesma no contexto histórico da organização.

Entretanto, antes de tudo, deve-se explicar ao leitor o que é um provedor de acesso e como ele funciona.

Um provedor de acesso à Internet é uma grande central de comunicação com milhares de “portas” de entradas, linhas de comunicação de alta capacidade para a saída de dados e uma sofisticada rede de computadores para coordenar o acesso dos usuários e gerenciar a apresentação de conteúdo.

Segundo Côrtes (2001) os associados se conectam por linhas telefônicas em um backbone (uma espinha dorsal) de acesso à Internet. O backbone é uma linha ou um conjunto de linhas de comunicação de alta capacidade, que interligam diversas redes espalhadas em diferentes regiões. Quando acontece de uma operadora (backbone) não ter acesso direto a um determinado país ou região, a mensagem é transferida para outra operadora, que fará a mensagem chegar ao seu destino (endereço virtual). Essas transferências são feitas automaticamente e em milésimos de segundo. A Internet é uma imensa interconexão padronizada de diversas redes espalhadas ao redor do mundo.

Os provedores possuem servidores que são computadores de alta capacidade de processamento, onde estão armazenados os arquivos, textos, imagens, sons, vídeos e animações que compõem os *sites* e páginas hospedadas. Os usuários se conectam mais comumente através de linhas telefônicas, chamadas de portas. Embora o usuário pague pelos pulsos telefônicos que usa, o provedor também tem um custo fixo para cada linha contratada para com as companhias telefônicas. Em função de otimização dos custos, o provedor não contrata uma linha para cada usuário, até porque não são todos os usuários que utilizam a Internet ao mesmo tempo (CÔRTEZ, 2001). Isso facilita a questão dos custos, já que toda essa

estrutura é cara e se torna obsoleta em um curto espaço de tempo, necessitando sempre de novos investimentos.

Os provedores administram milhões de mensagens todos os dias, geram e oferecem conteúdos e comercializam espaços publicitários, estabelecendo parcerias comerciais. Para ter sucesso nesse mercado competitivo é preciso ter uma infra-estrutura que permita facilidade de conexão e acesso rápido. Essa infra-estrutura diz respeito ao servidor onde é armazenado o *datacenter*.

Em se falando em infra-estrutura, deve-se lembrar que o IG, sofrendo fortes pressões de concorrentes para lançar o primeiro acesso gratuito de Internet, necessitou antecipar a data de sua entrada no mercado prevista para março de 2000. Entretanto em novembro e dezembro de 1999, foram lançados os *sites* “Babado” e “Último Segundo”, respectivamente:

Mas teve um belo dia que o atual CEO chegou e falou o seguinte: “O “Babado” tem que entrar no ar amanhã com notícia minuto a minuto, em tempo real, celebridade e tal” A gente não tinha a cara do “Babado” ainda... Era eu e uma outra menina... A gente disse para ele que não tinha tanta notícia de celebridades para gente ficar rodando 24 horas, não dava... Então ele disse: “Tudo bem! Vamos fazer durante o dia. De madrugada não faz...” Até porque éramos só nós duas... Então, o indicador era lançar o IG antes do previsto. E foi, estava no ar no dia seguinte, o primeiro *site* de celebridades, na Internet brasileira. Nesse primeiro momento foi isso (Entrevista com a Coordenadora de Multimídia).

Fato curioso é que o IG teve que fazer uma das suas primeiras inovações a fim de ganhar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes: entrar em operação através de uma parceira com a Zip Net, já que seu *datacenter* não estava pronto para o lançamento. Entretanto, nos primeiros meses de operação o boom de acessos mostrou que a estrutura da Zip Net não seria suficiente, o que demandaria novas parcerias até o *datacenter* do IG ficar totalmente pronto.

Entre o final de 2000 e início de 2001, o IG firmou dois acordos importantes com a Telemar. Um deles era relativo à venda do *datacenter* e o outro firmava o fortalecimento exclusivo por cinco anos da estrutura de acesso ao IG, o que fez com que o *datacenter* do IG fosse administrado pela Tnext (empresa ligada à Telemar). O *datacenter* é a central de processamento de dados, onde toda a informação é armazenada e trabalhada em benefício da organização. Para uma empresa da nova economia esse *datacenter* é incrivelmente crítico para as operações da empresa. Qualquer problema como falta de energia, problemas com as linhas de comunicação, ataques de *hackers* se o sistema não estiver muito bem protegido, são fatores de risco que podem causar prejuízos à organização. Estar preparado para enfrentar estes problemas significa um investimento de altas cifras. Em resumo, a empresa pode ter seu *datacenter* hospedado em um servidor próprio ou pode ainda alugar essa infra-estrutura.

Para melhor exemplificar o tráfego gerado por um grande provedor, o IG, em um único dia de abril de 2001, recebeu mais de 2,4 milhões de mensagens, para 713 mil usuários diferentes, totalizando 153 Giga *bytes* entre mensagens e arquivos anexados (CÔRTEZ, 2001).

A grande mudança no paradigma do IG em relação às empresas “pontocom” é que o IG utilizou a tecnologia como meio e não somente como fim, após a sua entrada no mercado. Esse foi um grande passo estratégico para que a empresa fugisse do embate tecnológico, que precisa de muito investimento, e tivesse chances de sobrevivência como um provedor, não só de tecnologia, mas principalmente de produtos e serviços. Segundo os entrevistados, esse é um grande diferencial que fez com que o IG conseguisse se manter vivo em meio à turbulenta arena competitiva.

Com a quebra do paradigma entendida, deve-se focar nossas próximas análises na forma como a empresa utilizou as ferramentas de tecnologia para criar e manter vantagem competitiva, pois foi através delas que o IG reinventou a forma de monitorar seus usuários e criou formas de entender o perfil do cliente. Também foi através dela que produtos e serviços geraram insucessos, mas deixaremos para discorrer sobre este assunto na dimensão de Produtos e Mercados. A seguir serão explicitadas algumas destas ferramentas:

**Conta Clique:** ferramenta totalmente desenvolvida dentro do IG, que mostra em tempo real quantas pessoas estão acessando a Internet pelo portal do IG e quais páginas estão navegando. Esta informação pode ser cruzada com o cadastro do usuário, o que permite identificar cada perfil de usuário que acessa qual conteúdo e em que momento do dia. Segundo os entrevistados, este foi um desenvolvimento interno que partiu da necessidade de entender melhor os desejos dos usuários.

**Web trends:** Segundo os entrevistados, esta ferramenta mede a conexão do usuário por dia, por quantas páginas ele passou e por quanto tempo. Todos os portais usam esta ferramenta, pois é uma forma de medir a audiência. Essa conexão é acessada via IP (*Internet protocol*) e cada usuário tem um IP que por sua vez tem um número diferente, assim é que é possível acompanhar a trajetória do usuário (horário, tempo de conexão, páginas pesquisadas), bem como descobrir ações de pedofilia, etc.

**DW (*data warehouse*):** um sistema de armazenamento de informações refinadas que possibilita a empresa realizar análises rápidas de uma gama de milhares de informações dos usuários. A criação de novos produtos para o IG está pautada em análises de tendências que esta ferramenta proporciona a equipe de CRM:

Então, como você usa a tecnologia para chegar na vantagem competitiva? Poxa! Se você faz tudo isso que eu estava falando agora, no caso IG temos um DW (*data warehouse*), onde todas as informações, de todos os clientes ficam “inputados”, e você tem o sistema de atendimento que é interligado com esse DW, que armazena as informações de atendimento, se o cara entrou em contato com o problema, se ele está com *stress*, essas coisas todas, você conhece direitinho a chamada, você conhece direitinho, não precisa nem perguntar quem é! Se eu conheço cada um dos meus clientes direitinho, posso criar grupos de comportamentos e hábitos semelhantes, inclusive eu posso criar grupos que além de comportamentos e hábitos semelhantes, eu considero a rentabilidade desses clientes. Com base nisso, eu posso fazer 500 análises (Entrevista com a Gerente de Relacionamento com o Cliente - CRM).

Por outro lado, ao mesmo tempo em que a tecnologia é utilizada para criar produtos de maior aderência às necessidades do cliente, é possível observar pelo relato da ex-Gerente de TI que a tecnologia também serviu de alavancador de indicadores financeiros, mesmo quando estes representavam algo que fosse contrário aos desejos dos clientes. Houve um determinado momento em que um dos indicadores de resultado geradores de receitas para o IG era o número de *page views* abertos pelo usuário.

Assim sendo, a equipe de tecnologia do IG criou um sistema que fazia com que o usuário, ao clicar em uma página da web, abrisse várias outras páginas automaticamente, mesmo sabendo que isso incomodaria o cliente. Mais tarde quando o indicador passou a ser o stickness (reter usuário mais tempo no *site*) o foco começou a ser no conteúdo que deveria reter os usuários. Foi desta forma que o IG se preocupou em customizar algumas ferramentas de acordo com os perfis já estratificados pela área de *marketing* da empresa. Os tipos de usuários serão explicitados no item Produtos e Mercados, por enquanto nos deteremos nas ferramentas que estes usuários se identificam. Alguns exemplos:

- ✓ Usuário “Ligado”: interessa-se por ferramentas interativas como comunidades, chats, jogos sofisticados e *blog*;

- ✓ Usuário Massa: *Chat* simples e *matchmakers* (quando o usuário preenche seus dados o computador cruza com a lista de gosto e opções);
- ✓ Usuário “Sofisticado”: ferramentas de pesquisa ou entretenimento que façam com que pessoas que acessem depois da meia noite venham mais cedo para acessar o *site* a fim de gerar mais pulsos telefônicos.

Nós vemos os diferentes tipos de perfis de pessoas – classe média baixa que acessa por modem, mulheres, crianças, mulheres que trabalham ou não trabalham, diferentes idades, homens, diferentes classes sociais e idade e vemos o conhecimento técnico e a usabilidade que eles têm da tecnologia e da Internet e aí se cria uma forma de explicação do uso do blig que facilite a vida das pessoas (Entrevista com a ex-Gerente de TI).

A seguir será abordada a dimensão de produtos e mercados, na perspectiva dos entrevistados.

#### **8.4 Dimensão: Produtos e Mercados**

É notório pelos relatos e documentos analisados que a dimensão de produtos e mercados do IG tem forte apelo de *marketing*. Esta não se constitui em nenhuma novidade se for analisada e estabelecida uma conexão entre o perfil dos executivos que passaram e estão no corpo diretivo da empresa e a decorrente estratégia de abordagem de mercado que, por consequência, seguiu esse “DNA”. Nos “primórdios” do lançamento do IG, a equipe de Diretores, voltada à criação da marca, adotou uma estratégia de *marketing* que conquistasse as pessoas pelo coração. Por isso utilizou propagandas simples, explorando o carisma de atores como Thiago Lacerda, Felipe Assunção e Pedro Cardoso para o lançamento da campanha publicitária. Da mesma forma o símbolo da marca, o cachorrinho do IG, foi escolhido como mascote para passar a imagem de que os provedores de acesso precisam de uma identificação com algo além da tecnologia. Essa “descoberta” foi por si uma inovação no segmento de provedores de serviços de Internet.



O IG foi um choque para o mercado quando ele foi lançado, eu lembro direitinho das campanhas e eu não trabalhava no mercado de Internet, eu estava em consultoria naquela época... Mas eu me lembro! (Entrevista com a coordenadora de Relacionamento com Cliente - CRM).

Um relato do “fundador” nos ajuda a entender o racional exposto acima: “Eu ajudo o pessoal de tecnologia a compreender como a Dona Maria está pensando” (apud CÔRTEZ, 2001, p. 195).

Aproveitando as palavras do fundador, a pergunta que reverbera é: quem é a “Dona Maria” para o IG? Ou seja, quem é o cliente hoje? Para o Gerente de Novos Negócios, os clientes podem ser apresentados da seguinte forma:

- ✓ **Cientes de *billing* direto:** aqueles que utilizam banda larga e conseqüentemente compram os produtos e serviços, como por exemplo, Internet móvel, e que permite estabelecer uma relação de cobrança (*billing*) com as operadoras de celulares.
- ✓ **Cientes de *billing* indireto:** são aqueles que recebem uma informação do Último Segundo através do *display* dos aeroportos, ou que acessam o *site* do IG, mas não são compradores de serviços e produtos diretos do IG. Entretanto, estes recebem a “influência” dos anunciantes e são na verdade potenciais clientes de *billing* direto.

A fim de focar o relacionamento com a base de clientes já instalada, o IG direcionou seu posicionamento estratégico para a aproximação do relacionamento com o cliente.

É uma inovação você conseguir fazer isso bem feito; É verdade que CRM é a tônica do momento, mas as empresas ainda estão, na minha visão, aprendendo a se relacionar com o cliente. Muitas empresas ainda acreditam que CRM é um sistema que você compra e resolve todos os problemas... Então, quem sair na frente com isso bem feito, vai se diferenciar. E eu acho que o IG está se preparando mais uma vez para inovar nessa frente. Eu concordo com você, que a longo prazo todo mundo vai

atender bem. Porém isso a longo prazo, mas até esse longo prazo chegar, quem sair na frente vai fazer a diferença. Você já deve ter sentido isso, quando você está satisfeita com um produto/serviço, a sua resistência em mudar é muito grande. Essa é a idéia! (Entrevista com o Diretor Financeiro).

À luz desta reflexão e dos posicionamentos que a alta direção vem tomando, a empresa teve a preocupação em investir no conhecimento dos perfis, das preferências, das formas de utilizar a tecnologia do internauta brasileiro, possibilitando a empresa a adaptar-se às características do público e fornecer um diferencial gerador de vantagem competitiva. Isso se deu através de um forte investimento em pesquisas qualitativas e quantitativas de direcionadores de mercado e imagem de marcas – *Brand Imagery Model*. Essas pesquisas, realizadas por um instituto de pesquisa contratado pelo IG, buscaram verificar aspectos como relevância e motivação da marca; espaço em relação a outros meios, tipo de relação que se estabelece, determinantes de acesso; perfil de navegação tendências; percepção de qualidade, conteúdo e principalmente imagem do IG. Vários *insights* e constatações foram obtidos através dos resultados. As mais relevantes eram:

- ✓ A manutenção da imagem da marca como simpática (mascote), porém possuía uma imagem de produto negativa.
- ✓ Os *sites* mais bem cotados pelo público (Fliperama, Iguinho, Último Segundo e Babado) não eram associados ao provedor;
- ✓ Reconhecido como um dos grandes e mais populares provedores, o que levou a uma contrariedade no sentido de que ser grande sugeriria dificuldade em conexão e suporte de baixa qualidade.
- ✓ Por ter sido o primeiro provedor gratuito, favorecia traços de simpatia e vínculo afetivo. O sentimento de revolucionário já perdia sua marca.

Outro dado apontado pela pesquisa que norteou as ações de correção de rumo do IG foram os tipos de usuários. Eles foram classificados da seguinte forma, conforme comentado pela Diretora de Conteúdo e alguns entrevistados:

- ✓ **Usuário ligado:** entende de tecnologia, possui vontade de acessar ferramentas para construir páginas pessoais, *blogs*, multimídia, acessa a *web* por banda larga, pertence à classe média, média-alta e só se fideliza ao IG se esta oferecer ferramentas mais sofisticadas. Esse usuário ainda seria minoria, mas é o que traz o recurso financeiro, pois ao mostrar este perfil de usuário, os anunciantes mais sofisticados se interessam em anunciar. Esse público é formador de opinião.
- ✓ **Usuário massa:** conecta-se a *web* por linha discada, utiliza provedor gratuito do IG depois da meia noite. Geralmente entendem pouco de tecnologia. O tipo de notícia que atrai este tipo de usuário são os episódios como o casamento de Ronaldo, notícias do *Big Brother*. Este usuário se interessa menos por temas como economia e política. Esse perfil costuma ficar ligado após a meia-noite quando se paga menos pulsos telefônicos. A estratégia da empresa para atrair esse tipo de usuário antes da meia noite é fazer com que esse usuário acesse jogos, assuntos sobre celebridades. Esse tipo de usuário não se interessa por economia e como não conhece muito de tecnologia ao se conectar tem que carregar as páginas rapidamente caso contrário ele acha que não “está funcionando” e muda de provedor. Além de garantir a conexão rápida, é necessário tomar cuidado com o tipo de assunto publicado, pois se banalizar demais o conteúdo afugenta o usuário ligado. Para a Diretora de Conteúdo este é um grande desafio pois “exige um equilíbrio delicado e exige escolhas”.
- ✓ **Usuário sofisticado:** usa a *Web* para trabalhar, tem conhecimento médio de tecnologia, acessa banda larga para fazer pesquisa e ou trabalhos. Pertence à classe

média, média alta e tem conhecimento médio de TI. É um perfil que acessa o provedor por banda larga e que faz muitas pesquisas, como professores e pesquisadores. O IG entendeu que este tipo de perfil, quando atendido por uma boa arquitetura de sistemas, torna-se fiel. Então, para este tipo de usuário, a empresa criou um sistema de busca e pesquisa que não compete com o *google*, por exemplo, mas que se especializou em *sites* brasileiros.

Uma importante conclusão é que não se trata somente de conteúdos das páginas que prendem os usuários, mas a tecnologia também cria padrões de usabilidade, ou seja, modos diferentes de acessar a tecnologia e utilizar a Internet. Em resumo, segundo os entrevistados, o usuário ligado quer tecnologias sofisticadas e sabe lidar com estas ferramentas. O usuário sofisticado que trabalha com a Internet quer boas ferramentas de busca e não se interessa por tecnologias sofisticadas. O usuário massa, que é o de maior número, quer uma página que carregue logo, porque ele tem dificuldade de usar a Internet e desiste, pois acha difícil navegar.

A segmentação através das práticas de CRM possibilitou a empresa saber e conhecer que o usuário da manhã procura horóscopo e previsão do tempo; no almoço é diversão, à tarde eles buscam mais notícias e assuntos femininos, assuntos para adolescentes. Antes, pensava-se que às 17:00 horas seria um horário bom para crianças, mas descobriram que não, pois criança acessa no horário após o jantar, quando os pais já estão em casa. Às 21 horas colocam informações interativas, *blogs*, jogos, enquetes e, a partir das 23 horas, colocam as chamadas sobre sexo.

Também se identificou que 60% dos usuários são homens e 40% mulheres, na idade entre 18 e 40 anos. Os *twins* (filhos dos usuários “ligados”), que possuem entre 12 e 15 anos e que

utilizam muito a Internet são verdadeiras “feras”, conhecem tudo, percorrem os *sites* e influenciam na decisão de consumo dos pais, segundo a Diretora de Conteúdo.

Uma outra característica descoberta através das pesquisas desenvolvidas pelo IG é que a banda larga é utilizada em sua maioria pelo público que possui filhos e que acessa com frequência a *web* (*twins*). Os brasileiros têm na Internet predominantemente uma fonte de diversão, ao contrário dos americanos, que a utilizam para o trabalho e pesquisa. É desta forma que, ao entrar no portal, o usuário é direcionado para assuntos que tenham mais liga com os seus interesses. Isto só é possível acontecer devido à estratificação dos perfis pelo mapeamento dos usuários.

Monitorar o perfil do brasileiro e aprofundar suas preferências proporcionou à empresa perceber que o usuário brasileiro reage a estímulos como fotos, títulos chamativos, cores quentes, e aí o desafio tornou-se colocar conteúdo para todos os perfis de usuários na página. Assim se desenha o produto a partir do perfil do usuário e se percorre as fases da metodologia de desenvolvimento de produto:

Normalmente se percorre todas as fases de um desenvolvimento de produto. Quando o Gerente de Novos Negócios vê algo legal, ele se reúne com os outros diretores e verifica se tem liga, aí ele vai fazer uma pesquisa de mercado, para ver se vale a pena desenvolver. Passa pelo *focus group* com potenciais clientes para ver se o público compraria ou não. Daí tem que fazer um *business plan*... Essas idéias são discutidas em um comitê de diretores. Se é aprovado reserva-se um *budget* e vai para a especificação. Nessa fase novos *focus groups* são feitos para, aí, entrar no desenvolvimento. Esse processo, desse jeito, é novo aqui no IG. Existe desde o começo do ano (Entrevista com o Diretor de Infra Estrutura, Produtos e Serviços).

Existe uma grande preocupação por parte dos entrevistados em monitorar o mercado, acompanhar as tendências e saber que rumo seguir. Em função da agilidade com que as coisas acontecem, ter a competência de “ler” este mercado é fundamental para não investir esforços no caminho errado. A forma de monitorar o mercado vem de várias maneiras:

Nós, cotidianamente, mantemos um controle geral, de tudo que acontece no mercado, uma antena mesmo do que acontece no mercado, no mundo até, isso é uma coisa importantíssima, porque muitos dos serviços e muito das orientações estratégicas que nós seguimos foram baseadas no que estava acontecendo no mundo e não necessariamente no Brasil. Então, esse é um ponto importante: estar antenado e atento ao que está acontecendo no setor. De novo, outra coisa que é fundamental além de escutar o cliente, aliás, não é nem escutar é ouvir... Nós temos *logs* contínuos, dentro da própria estrutura de atendimento que nos permite identificar o caminho e a orientação do que o cliente está buscando. As críticas, sugestões... As críticas são fundamentais para as melhorias e para trazer novos serviços... Então, eu diria que é continuamente diagnosticar a evolução do mercado. Manter essa antena sempre ligada (Entrevista com o Gerente de Novos Negócios).

Em contrapartida, ler o mercado e direcionar os rumos estratégicos não é tarefa fácil. Alguns dos entrevistados relatam casos em que a decisão da criação de um produto ou serviço levou a empresa a amargar alguns problemas. A seguir relatam-se exemplos:

- ✓ **Monitor de *sites* para os pais saberem quais *sites* os filhos navegam:** Essa aposta não deu certo, pois, conforme apontado pelo Diretor de Infra Estrutura, Produtos e Serviços, a cultura do brasileiro foi uma barreira. Nas pesquisas realizadas, os pais diziam que não se importavam que os filhos navegassem em determinados *sites*, mas se importavam que as filhas navegassem pelos mesmos *sites*. Os argumentos apresentados não foram suficientes para que o serviço fosse um grande sucesso.
- ✓ **“Logme”:** este produto surgiu com a demanda dos clientes em ter um “Fotolog”. A criatividade do pessoal do IG foi tamanha que, além desta funcionalidade, seria possível subir áudio, vídeo, inclusive pelo celular. A ponderação de Coordenador de Novos Negócios foi que, ao disponibilizar tudo isso para os usuários, eles se sentiram perdidos e o produto não deslanchou. Hoje, estão revendo esta estratégia e lançando as funcionalidades separadamente.
- ✓ **Compra de refrigerante pelas máquinas de venda direta:** seria feita pelo celular, entretanto calcularam mal a parceria com os revendedores, que precisavam instalar nas

máquinas de coca cola um dispositivo de conexão com a Internet a fim de carregar e debitar os créditos de compra.

- ✓ Na área de jornalismo, a Coordenadora de Multimídia relata que, devido o indicador da área ser o volume de notícias divulgadas no dia, os editores chegavam a divulgar notícias de três linhas. A eficácia desta prática gerou polêmica interna porque não necessariamente atendia ao cliente.
- ✓ **Produtora de conteúdo para banda larga:** em 2002/2003 criaram um estúdio que deveria ser uma produtora de conteúdo para banda larga. Segundo o Coordenador de Novos Negócios, o projeto iniciou fora do momento certo do mercado. A iniciativa foi desfeita de forma brusca e, agora que o mercado está preparado, houve uma demora do IG em se organizar, perdendo um pouco de espaço para os competidores.

Dentro da cultura de “olhos para o mercado”, apregoada pela Diretora de Conteúdo, pela Gerente de Relacionamento com o Cliente - CRM e pela Gerente de Relacionamento com Cliente - *Call Center*, o IG desenvolveu um instrumento para conhecer o perfil do usuário. Com o Conta Clique (explicitado na dimensão Tecnologia) se pôde criar e oferecer produtos e serviços mais personalizados por segmentação de clientes. Estas informações são passadas aos anunciantes e vendidas como mala direta. O Conta Clique é cruzado com a base de cadastro do IG e, com isso, é possível montar o perfil dos indivíduos; a partir disso os *sites* são montados para perfis parecidos. O CRM faz parte desta estratégia, pois as pessoas enviam *e-mails* para se comunicar com o IG e as respostas são direcionadas considerando o perfil. O armazenamento de tudo isso é feito com uma ferramenta de DW (*data warehouse*), exclusiva do IG. Um outro dado interessante que facilita a leitura de mercado é que quando o usuário se conecta pela primeira vez ele cadastra seu CEP e posteriormente informa outros dados, incluindo preferências. Assim, quando o usuário se conecta, o provedor faz a leitura do seu

perfil, sabendo onde ele mora e quais suas preferências, direcionando o acesso para conteúdos específicos da região do usuário, como, por exemplo, apresentar promoções de alguma loja próxima à casa dele ou a programação cultural para aquela região (CÔRTEZ, 2001).

[...] quanto mais relacionamento, quanto mais produto, serviços eu compro da mesma empresa, modelos já mostram isso, modelos estatísticos, mais fiel eu sou a essa empresa. Sou mais leal, na verdade, a melhor palavra é lealdade. Então, sou mais leal a essa empresa. Como eu sou mais leal a essa empresa, significa que eu também estou sendo mais rentável para essa empresa. Então, tem possibilidade de aumentar ainda mais a rentabilidade, que a chance de eu deixar essa empresa é reduzida. É bem reduzida. E se consegue fazer análise de stress, que a gente tem aqui. Por exemplo, quando um cliente nosso, liga no *call center*, a gente tem o nível de *stress* dele. É o quão “p” ele está! Então, o seguinte, a gente considera, por exemplo, quantas vezes você entrou em contato com a central, se foi por reclamação, se foi para dar sugestão, se foi para fazer elogios, seja lá o que for, a gente considera seu histórico. E aí a estatística é montada, para verificar o nível de *stress*. Então, o nosso atendimento já pula na frente, aquele cara que já é mais estressado, ele é atendido mais rápido! (Entrevista com a Coordenadora de Relacionamento com Cliente - CRM).

Outra fonte importante de direcionadores estratégicos é o *web trends*. Através desta ferramenta o IG direciona suas estratégias, pois também cruza as tendências dos perfis com os produtos/conteúdos oferecidos pela empresa. Essa ferramenta está detalhada na dimensão de Tecnologia.

O Ibope, apesar de ser uma fonte de direcionadores, não é considerada a melhor pelos entrevistados, já que não abrange usuários que trabalham em empresas, somente os que acessam de casa. Tal consideração foi explicitada em uma citação dada pelo atual CEO em um artigo publicado:

[...] o Ibope pega a audiência diária e faz a projeção mensal, o que ao nosso entender pune a audiência da Internet. É o único veículo com o qual o Ibope faz isso e essa metodologia acaba tirando justamente uma das coisas importantes da Internet que é a frequência. Mas pelo *Web Trends*, um sistema de medição da Internet que a gente usa internamente, o IG mais hpg tem cerca de 1 milhão de *unique visitors* diários. Um número bastante expressivo com o qual batemos recorde de audiência no último dia 3 de julho (Anexo F.2 - MARTINS, 2002, p. 14-15).



Segundo os entrevistados, desde o seu começo, o IG levou em consideração a estratégia de atendimento ao cliente como o seu grande norte. Porém, em alguns momentos a empresa não priorizou esta opção, em detrimento à adaptação, ao estilo e ao gosto do consumidor brasileiro. A preocupação com os indicadores que calculavam a audiência e por consequência a geração de receitas foram contrárias aos desejos do cliente, como coloca uma das entrevistadas:

Quando a audiência era medida por número de *page view* (número de páginas visitadas/abertas) e era este o indicador utilizado para vender os anúncios junto aos anunciantes, o pessoal de desenvolvimento de sistemas do IG criou um sisteminha que abria páginas automaticamente quando o usuário clicava, a fim de gerar mais *page views*, e o acesso pelo usuário ficava mais difícil, porque ele dizia “Eu clico aqui e abre várias páginas que eu não pedi”. Mas mesmo que o usuário não gostasse disso, isso não importava, era este o nosso indicador e logo tínhamos que obter mais *page views* a qualquer custo, o usuário gostando ou não. O que importava era ter bastante número de páginas abertas” [...] “Depois o indicador passou a ser “visitantes únicos” ou seja, a contagem por indivíduo que visitava a nossa página. A partir disso, nós começamos a criar promoções do tipo: “Convide o seu amigo para jogar ou acessar o IG e ganhe tal coisa”, utilizando o *network* do usuário para que ele trouxesse mais pessoas “visitantes únicos” para o nosso *site* (Entrevista com a ex-Gerente de TI).

Numa primeira leitura os entrevistados parecem estar muito seguros em relação ao processo de inovação e lançamento de produtos serviços para o mercado. Há uma supervalorização no entendimento de que o IG sempre sai na frente e sempre inova de forma a não se preocupar com a concorrência. Essa percepção fica clara nas palavras da Gerente de Relacionamento com Cliente – *Call Center*:

A gente caminha à parte. Nós temos os nossos produtos, a nossa política, o nosso lar, a nossa forma de atender o cliente que nada tem a haver com o mercado. Se o mercado faz ou não faz, ótimo! A gente faz da nossa maneira, da nossa forma, com os nossos valores. Os produtos são desenvolvidos para o cliente IG e não para o mercado dos provedores de acesso. [...] Eu percebo ciclos na forma de divulgação, no *marketing*, como a gente se coloca para o mercado. Mas os pilares, o que norteia o IG sempre está lá, não muda. Esse conceito de inovação, de rapidez, de agilidade, de respeito com o cliente, de busca de soluções para ele sempre existiu e continua existindo (Entrevista com a Gerente de Relacionamento com Cliente - *Call Center*).

Entretanto, quando questionados sobre como o processo de criação de produtos acontece, os entrevistados fazem as seguintes observações que parecem ir numa direção diversa às palavras de Gerente de Relacionamento com Cliente - *Call Center*:

Algumas coisas são de observação de interesses lá fora. Por exemplo: *blogs*. No caso do *blig*, viu-se que lá fora (Estados Unidos) houve um crescimento muito grande, então, a gente pensa: ‘Pode ser alguma coisa interessante para gente, então, vamos desenvolver isso (Entrevista com a Coordenadora Núcleo de Comunidades).

Tal afirmação nos leva a entender que o IG tem como prática a regeneração de produtos a partir do que já existia no mercado externo, como, por exemplo, o **blig** citado pela Coordenadora de Núcleo de Comunidades. O *blig* é o nome que o IG deu ao *blog*, ferramenta já utilizada em outros países, que permite um usuário editar fotos suas, comentários, etc, como se fosse sua página *web*, porém muito mais fácil de manusear. O grande diferencial do *blig* para os outros *blogs* de mercado é que ele foi um dos primeiros serviços de portal brasileiro e pode hospedar o *podcasting* (transmissão em áudio), uma funcionalidade que está chegando como novidade, de acordo com a Coordenadora Núcleo de Comunidades.

Cada um (*blog*), no mercado, vai ter uma interface diferente para facilitar para o usuário. No nosso, a intenção era fazer algo muito simples mesmo. O *blog* cresceu tanto porque entre fazer um *site* pessoal e fazer um *blog* é muito mais fácil fazer um *blog*. Infinitamente mais fácil. Porque tem um *template* de página, para ele já é mais automático. E mais livre também, porque às vezes o cara quer fazer um *site* e esse *site* vai falar de tudo? Às vezes não é isso, porque ele só quer falar da vaquinha que está em exposição na rua e ele vai lá e tira uma foto! Que ele foi num almoço em família e que todo mundo quebrou o pau com todo mundo... E ele pode colocar tudo ali no mesmo ambiente. O que der na cabeça ele pode colocar ali tranquilamente (Entrevista com a Coordenadora do Núcleo de Comunidades).

O direcionador para as melhorias nos produtos e serviços é a comodidade do cliente conforme a própria Coordenadora do Núcleo de Comunidades detalha:

Para o cara que sabe que não tem html a gente tem um editor de html! Então, vai lá e consegue fazer alguma codificação sem ele saber direito, mas de uma forma mais simples. Para o cara que não sabe nada, vamos dar um monte de *templates*, para todos os gostos e perfis, para ele achar uma coisa que seja a cara dele e um *lay out*

bonito. Então, isso está no dia-a-dia, porque conforme a gente vai mexendo, vai recebendo *feedbacks*... “Pô, era tão mais fácil se tivesse isso aqui!”... “Ah, então, vamos fazer!”. Por exemplo, uma primeira grande modificação do blig a gente viu que as pessoas queriam ter contadores de visitas, então, elas entravam em *sites* americanos e coreanos para conseguir uma “carinha”, um bonequinho e colocar no seu *blog*... [...] É uma coisa de interesse... Se o cara tem interesse, tem um monte de gente que não sabe nada de coreano, mas elas navegam nos *sites*, porque elas estão querendo um contador bonitinho... Então, quando a gente percebe isso: “Ah!!! O cara quer um contador...” Então, a gente raciocina:... “Vamos facilitar a vida do cara!”. E aí oferece o contador para o cara. (Entrevista com a Coordenadora Núcleo de Comunidades).

Há uma outra característica importante quando se fala desse mercado. O “prazo de validade” dos serviços e produtos bem como a estratégia que se utiliza para fazer com que bons produtos cheguem até o usuário:

Sim, tudo desenvolvido aqui, em cima daquilo que você está procurando. Como produtos, o que você acha que é interessante como tendência. E é assim... A gente lança, e dali a seis meses já estamos lançando outra coisa por que aquilo já venceu! O mercado vai se modificando... Não só o mercado de quem quer anunciar, mas o mercado de quem está acessando. Então, você tem que estar sempre oferecendo isso até mesmo para desenvolver os produtos na frente (Entrevista com a Coordenadora Núcleo de Comunidades).

Tem pessoas que tendem a achar que só venda a curto prazo é que gera resultado. Na minha visão esse tipo de venda não gera vantagem competitiva, seja para ganhar preço, vai estar com preço, sempre você vai estar recém-vulnerável, é, porque preço, quem é mais forte do que você, quem tem mais dinheiro por trás, vai conseguir baixar mais. (Entrevista com a Gerente de Relacionamento com o Cliente - CRM).

O resultado de todas essas considerações é o fato de que, por dia, 1 milhão e 700 mil pessoas olham a *home page* do IG. E esse dado é uma grande prova de que, no geral, o IG vem realmente sustentando sua posição de forte competidor nesse mercado disputado.

## **8.5 Grupos de entrevistados e similaridades de percepções**

Ainda como fruto da análise dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar dois grandes grupos de entrevistados que polarizaram suas percepções no entendimento do IG como uma empresa inovadora.

A amostra dos entrevistados está refletida em 13 pessoas entre os níveis de diretoria, gerência e coordenação. Desse número de pessoas, 7 profissionais estão na empresa há mais de três anos. As pessoas que participaram da montagem e da história da criação do IG trazem consigo uma percepção de que este é um momento único na vida de poucos profissionais:

Quando eu cheguei no meu primeiro dia de trabalho me disseram que eu iria gerenciar o produto *e-mail*, porque naquela época, ele tinha acabado de ser lançado... O IG tinha muito dinheiro em caixa em função do aporte dos investidores, tanto é que no dia que eu fui contratado acho que começaram umas cinqüenta pessoas. E foi um susto porque o escritório da Flausino era aberto e tinha uma porta de madeira que abria e fechava assim (corrida). E na hora que eu fui entrar na empresa para fazer a entrevista o segurança abriu aquela porta e eu vi um mundo de pessoas trabalhando numa sala apertada uma gritaria, parecia corretagem da bolsa, sabe? Falei: “Nossa!! Não acredito nisso...” E aí eu pensei: “Eu quero trabalhar aqui porque eu acho legal! (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios)

Imagina: eu vim trabalhar aqui porque eu já tinha trabalhado com o “LÊ” no JT e com o atual CEO na Abril. O atual CEO era o diretor da minha diretora e no JT o “LÊ” era o redator chefe. Quando eles me ligaram e perguntaram se eu queria trabalhar com Internet, eu disse que queria trabalhar com eles. E vim para cá, quando eu te falei que não tinha uma empresa, não existia nada, é que não existia nada mesmo. A gente ficava numa sala emprestada no Opportunity, no prédio emprestado, e trabalhava em mesa emprestada, com computador emprestado, mas já tendo que colocar as coisas no ar. E se precisava comprar as coisas, a gente comprava, colocava no meu cartão, no cartão da outra pessoa que trabalhava comigo, uma coisa bem nesses mínimos detalhes até ver o produto pronto, e enquanto isso, as primeiras pessoas estavam sendo entrevistadas... Então, eu participei dessa história, até ver isso daqui como é hoje! (Entrevista com a Coordenadora de Multimídia)

Dessa forma, independentemente do cargo, o que foi caracterizado como um diferencial foi a questão do tempo de empresa que os entrevistados têm e a relação atribuída ao IG como uma empresa inovadora. Na variável “tempo de casa” encontramos um denominador de três anos de empresa. Essa variável trouxe à luz uma percepção no sentido de que os funcionários com mais tempo de casa (mais de 3 anos) são mais enfáticos na colocação de que a empresa é muito inovadora. Para estes funcionários, que representaram um pouco mais da metade da amostra, o IG não perdeu sua aura de inovador e de revolucionário. Extratos dos relatos dão esta dimensão:

Na hora que precisa, que se vê a necessidade de olhar que a gente está ficando para trás, todo mundo aqui tem um carinho tão grande pela empresa a ponto de falar assim: “Não, então, vamos sentar e construir um negócio melhor do que todo mundo (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

[...] eu acho que inovação é muito parte do DNA do IG, cujo nascimento já foi uma inovação. Eu até acho que internamente não nos damos muito conta disso... Já tenho um tempo de janela, trabalhei em algumas outras empresas, e percebo essa competência do IG de se reinventar e se reestruturar, de uma forma natural. Eu acho que tudo isso é, de certa maneira, inovação (Entrevista com o Diretor Financeiro).

[...] fomos os primeiros provedores de acesso gratuito; primeiro *site* de celebridade em tempo em real; primeiro jornal *online*, atualização minuto a minuto na Internet brasileira, sem estar vinculado a nenhum outro veículo impresso, também em tempo real. Isso sim é uma coisa que revolucionou a estória da comunicação do país. (Entrevista com a Coordenadora de Multimídia).

É como se esta característica fizesse parte do “DNA” e que ficou como algo intrínseco da cultura. Mais do que uma competência, a inovação é descrita como um valor, fazendo parte do credo da organização. O que caracteriza o valor inovativo é a competência criatividade, essa sim, avaliada pelo modelo de gestão por competências recém-implantado.

Valores
<u>Paixão</u> Nós acreditamos e fazemos as coisas com intensidade. Colocamos emoção e comprometimento em tudo o que fazemos
<u>Coragem</u> Enfrentamos mudanças, arriscamos. Somos ousados e criativos. Não temos medo de errar
<u>Integridade</u> Somos éticos, honestos e imparciais, respeitando outras pessoas e valorizando as diferenças
<u>Eficiência</u> Surpreendemos as pessoas entregando o que elas querem ou o que nem sabem que querem, com qualidade e preço adequados, dentro do menor prazo possível
<u>Alegria</u> Bom humor é fundamental. Comemore os resultados
<u>Simplicidade</u> Pense, fale e faça as coisas de maneira objetiva e clara para todos – coloque-se no lugar dos outros. Não perca o foco, não complique e busque sempre reduzir custos
<u>Solidariedade</u> Tua meta é a nossa meta. Entendemos e ajudamos os outros a conquistar e atingir seus objetivos. Não conseguimos os resultados sem trabalho conjunto
<u>Inovação</u> Nós quebramos paradigmas e mudamos sempre, sendo diferentes. Criamos ambientes propícios às idéias novas e originais, incentivamos a curiosidade
<u>Sabedoria</u> Estamos sempre aprendendo, ouvindo e observando mais. Evoluímos com as experiências, boas ou ruins. Pensamos antes de decidir, falar e agir



**Quadro 2:** Valores do IG

**Fonte:** Documento obtido junto à Área de Gente do IG.

Depoimentos do segundo grupo, ou seja, daqueles que estão na empresa há menos de três anos, colocam um aspecto diferente sobre a caracterização da ação de ser inovadora:

Eu acho que o IG teve o seu momento “boom” de inovação durante os primeiros anos. Eu acho que isso ficou mais no DNA do que de fato no nosso dia-a-dia. E eu acho que aqui dentro, eu sinto que as pessoas sentem como uma obrigação de obterem essa inovação. Só que no mercado de tecnologia, a inovação é algo muito caro e fácil de ser copiado, muito fácil, existe patente, quando existe! [...] Eu não participei do que se pode dizer nenhuma inovação do IG, não como eu entendo inovação. Eu sinto essa esperança, de um passado, do qual eu não fiz parte (Entrevista com a Coordenadora de Relacionamento com Cliente - CRM).

Mas os pilares, o que norteia o IG sempre está lá, não muda. Esse conceito de inovação, de rapidez, de agilidade, de respeito com o cliente, de busca de soluções para ele sempre existiu e continua existindo. [...] Se você reparar em outras áreas como, por exemplo, jornalismo, há um crescimento constante que não reflete ciclos. Desde que o Último Segundo foi lançado foi um grande sucesso e continua sendo... Ele agora está em cinemas, aeroportos... Não há um ciclo de inovação, há expansão... (Entrevistada Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de Sites).

Então, de fato, a gente não cria, mas estamos sempre atentos para esses movimentos e nos adaptamos com uma agilidade incrível. Na verdade duvido que no IG, tenhamos a pretensão de ser inovadores, mas em compensação tem uma sala cheia de gente tentando descobrir qual vai ser a próxima novidade na *web*. E aí tenha certeza que a novidade vai ser adaptada para o mundo IG... Estamos em busca da próxima tendência, do que ainda está constelando no universo da Internet. (Entrevista com a Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de Sites).

O IG está tentando se reinventar a algum tempo. Revolucionou o mercado com o acesso gratuito. Foi realmente uma inovação no mercado brasileiro. Mas isso depois gerou problemas para a marca. Teve que se re-posicionar, mas depois disso não fez mais nada de inovador (Entrevistado Diretor de Infra Estrutura, Produtos e Serviços).

Como consequência dessa série de percepções, identificou-se que, quando o item é inovação, as pessoas apresentam pontos de vista diferentes em relação ao conceito da inovação. Ao que parece “ser inovador” varia do ato de criar coisas novas, não realizadas ainda por nenhum concorrente até reinventar produtos e serviços a partir da concorrência, adaptando-os ao que o IG entende por necessidade do cliente ou a partir de seus próprios produtos. Quando perguntados sobre o que era a inovação para o IG na visão de cada entrevistado, as respostas que surgiram corroboram este achado.

- ✓ É o **dia-a-dia**. Transformar o **dia-a-dia** em produto. É o **todo dia**.

- ✓ **Agilidade.** Conseguir mudar quando você precisa. Capacidade de reconhecer as mudanças que estão consteladas no universo e **adaptar** ao mundo real que é o nosso **dia-a-dia**.
- ✓ Uma competência do IG em se **reinventar** e re-estruturar de forma natural. Apesar de estar em uma empresa onde os **produtos** viram *commodities* muito **rapidamente**, a inovação é fazer coisas básicas bem feitas, como, por exemplo, um bom CRM. Quem sair na frente com a idéia é que vai se **diferenciar**.
- ✓ Se **antecipar** e quando não conseguir antecipar é **alinhar** com boas melhorias, o que o mercado está desenvolvendo.
- ✓ Inovar é: criar produtos tão competitivos e sempre com um "Q" de **diferente**. (Às vezes são tão inovadores que a cultura de Internet não acompanha: exemplo LOGME).
- ✓ Inovar talvez seja **aproveitar**. Não reinventar a roda para o IG.
- ✓ É o segredo do sucesso. **Fator crítico de sucesso** para o IG. Se entender o conceito de inovação como algo que ninguém fez na vida, não haverá nenhum produto que seja inovação do IG. O que o IG faz muito bem é agregar valor em soluções que já existem no **dia-a-dia**. Em alguns momentos se posicionar igual a alguém que já está posicionado, em alguns momentos superar com inovações funcionais.
- ✓ Vivenciar realidades novas a cada momento.
- ✓ Inovar é ter os **produtos**, a política, a forma de atender o cliente, sem se preocupar se o mercado tem também.
- ✓ Se **reinventar**. Ultimamente inovar tem sido **correr atrás do que o cliente quer**. Inovar é **reinventar** o negócio, buscar outras fontes de receita. Dois tipos de inovação: a de portfólio, que é trazer serviços e **produtos** novos. O outro é buscar outro modelo de negócio.

- ✓ Inovação é um **valor**. Está atrelada à criatividade, que é uma competência da empresa. Pensar fora da caixa.
- ✓ É o **dia-a-dia** para o IG. Nem sempre a inovação é criar uma coisa do zero. Serviços lançados podem ser usados para criar outros serviços e **produtos**, complementares. É a **usabilidade**.

O que os chama a atenção nessas colocações é a frequência de termos como: dia-a-dia, rapidez/agilidade, reinventar e produtos. Eles são reveladores de percepções que podem ser resumidas em três aspectos: (1) no ponto de vista dos entrevistados, a empresa tende a traduzir inovação como algo que permeia o dia-a-dia, ou seja, algo tangível e real. A inovação é parte do cotidiano e acontece nas ações em qualquer nível hierárquico; (2) a idéia de inovação estar atrelada a “se reinventar”. Pode-se dizer que os entrevistados atrelam a inovação ao fato de recriar produtos e serviços que já existem, seja nos lançamentos dos produtos e serviços do próprio IG, seja na concorrência nacional ou no cenário mundial; (3) ter a capacidade de responder aos anseios e desejos dos clientes. Os entrevistados por diversas vezes mencionam a capacidade que desenvolveram através das ferramentas de TI e das pesquisas de mercado que realizaram para entender o perfil do internauta brasileiro, transformando essa competência em produtos e serviços que antecipem ou supram a necessidade de seus clientes.

Outro conceito importante para este trabalho é o tema da aprendizagem. Diferentemente da polarização sobre o conceito de inovação, todos os entrevistados parecem convergir em relação à forma que as pessoas aprendem dentro do IG. A primeira reflexão sobre este tema nos leva a compreender, sob a ótica dos entrevistados, que o fenômeno da aprendizagem está intimamente relacionado aos traços da cultura IG. A agilidade com que as coisas acontecem, o



quadro enxuto, o nível de autonomia dado às pessoas são fatores que propiciam um ambiente de aprendizagem positivo e reconhecido pelos funcionários.

Outra reflexão é o fato de que muito embora se tenha tido no guia de perguntas dois momentos diferentes para discorrer sobre a aprendizagem e a tolerância ao erro, muitos dos entrevistados, automaticamente, ao falarem de como as pessoas aprendiam dentro do IG, acabaram trazendo a questão da tolerância ao erro automaticamente, exemplificando a forma com que ele é utilizado para contribuir com a aprendizagem. Os relatos abaixo dos entrevistados trazem a intensidade dessa co-relação:

Por ter essa fluidez nas relações é muito fácil você chegar e dizer: “eu vi um problema no serviço tal ou no *site* tal”, e chegar na pessoa que cuida daquele serviço e... É... A pessoa não fica acanhada. Não! É uma coisa que a gente até incentiva que venham as pessoas e que falem. Por exemplo, toda vez que um produto é lançado a gente faz um lançamento aqui interno até, para as pessoas aqui dentro darem palpite, usarem e testarem e aí também por conta disso você consegue muito rapidamente pescar uma tendência, ou até mesmo ter uma solução de erro muito rápida. E qualquer pessoa pode chegar e rodar muito rápido, pois você consegue rapidamente resolver o problema. [...] Com certeza é um diferencial por que você consegue falar com as pessoas muito rápido consegue resolver muito rápido e ter *insights* de necessidades dos clientes. E como você tem isso de interagir com o pessoal de tecnologia, então é... Numa época eu estava como editora de *sites*, para interagir com eles era mais fácil para mim, aprender um pouco da linguagem que eles usam e entender como funciona a programação para poder passar de igual para igual, explicar... Às vezes, você precisa de algo que você não consegue nem explicar o que é... E isso é uma coisa que a gente acaba aprendendo por conta disso e... É legal, porque por outro lado eu posso chegar no cara e falar assim: “Meu amigo eu não entendo absolutamente nada do que você está falando, me explica como se eu tivesse cinco anos de idade”. E aí o cara me explica como se eu tivesse cinco anos de idade e aí a coisa fica mais fácil... E tem um pouco disso, tem espaço de você correr atrás e perguntar para alguém... [...] É uma coisa que eu até comento com colegas meus, assim tipo: eu tenho a impressão que em outras empresas pessoas que estão assim no mesmo patamar que eu, apesar de não ser a mesma posição, a impressão que eu tenho de outras empresas é que as pessoas estariam se engalfinhando... E aqui não, aqui é tudo muito, muito integrado, e muito ajudando um e outro, e de dar toques legais. Tipo alguém está precisando de algo e você vê que a pessoa está apurada e você vai lá e fala: “Olha me passa alguma coisa para poder ajudar...” Então, tem essa parte que é que muito colaborativa... Além de ter a facilidade de chegar na pessoa e a pessoa também ter o interesse muito grande de poder te ajudar. Então, os *feedbacks* acabam acontecendo nesse momento... É muito engraçado, porque é uma coisa que tudo acontece ao mesmo tempo: assim você está se desenvolvendo, ao mesmo tempo você está ensinando e ao mesmo tempo você está aprendendo, você está passando o conhecimento, porque nesse meio tempo... Quer dizer, agora liga alguém que tem uma dúvida de outro... Hoje mesmo ligou uma menina de comunicação para mim, com uma dúvida sobre o *blig* que era uma dúvida dela... Mas é legal até porque ela me dá um toque do tipo: “Não dá para fazer

isso?” E eu já fico pensando... Hum... Agora não, mas a gente, mais para frente, pode fazer isso (Entrevista com a Coordenadora Núcleo de Comunidades).

A grosso modo, faz parte do que se convencionou chamar gestão do conhecimento. Ou seja, cuidadosa análise prévia de cada nova iniciativa e acompanhamento sistemático após implantação. [...] Isso é um ponto. O outro ponto, em implantação, é referente à cultura de processos, atribuição clara de responsabilidades, disseminando melhor como as coisas são feitas aqui. Quando um funcionário novo entra, por exemplo, além de ele fazer a integração toda, tomar contato com os produtos/serviços, com as pessoas com quem ele vai ter interface mais intensa; ele também é exposto a como funcionam os principais processos, as matrizes de responsabilidade... Existe também um processo previsto internamente, para garantir que esses processos desenhados sejam seguidos ou que, se por acaso eles forem aprimorados/alterados, que os registros sejam atualizados. Na prática acaba sendo a aplicação de conceitos da norma ISO 9000 sem a necessidade de se ter um órgão externo que faça a auditoria. Nos mesmos, aqui, fazemos isso (Entrevista com o Diretor Financeiro).

Aqui no IG para muita gente ele é o primeiro emprego ou um dos primeiros empregos. Isso facilita muito porque a pessoa entra meio crua de mercado, de conhecimento técnico e às vezes até de vida mesmo. E é aqui que o aprendizado se desenvolve mesmo (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

As pessoas aprendem tentando, porque a empresa permite isso. Vamos conceituar, achei a pergunta muito interessante. Eu acho que tem duas coisas, as pessoas aprendem porque são talentosas e criativas, então, o dinamismo das pessoas leva a esse auto-aprendizado, essa vontade de aprender; pelo fato de serem jovens, então, está todo mundo querendo conhecer, no maior gás. As pessoas aprendem muito também com as experiências dos pares, porque o universo de pessoas é bem diversificado, então, se trabalha muito junto. Aqui dificilmente uma pessoa entra e sai sem interagir com pessoas de outras áreas. Bom, aqui não tem nem sala! Então, você pode ser uma pessoa da área financeira você tem que interagir com a pessoa de jornalismo, você tem que interagir com as pessoas de mídia, você tem que interagir com as pessoas de TI, e esse universo propicia um aprendizado que eu diria que é incomum. [...] Eu diria o seguinte, algumas áreas, às vezes, têm um foco maior em treinamento. Eu acho que o IG como em todas as áreas, tem que amadurecer em algumas vertentes. A área de treinamento ainda exige um amadurecimento maior da empresa.[...] Questionar o referencial de partida é uma prática muito utilizada e ela tem duas vertentes, tem a vertente: “Não sei! Legal, deixa medir e verificar se realmente atingiu o que eu queria e vamos recauchutar, redimensionar”. E a outra vertente é que a Internet é uma coisa muito dinâmica e a área de *marketing* é muito importante para esse mercado. O grande ponto de decisão está entre implantar uma solução de “estado da arte”, com todas as vinte mil *features* que o produto deve ter e que demora muito tempo para desenvolver, ou criar algo que vai trazer um benefício (Entrevistado Gerente de Projetos).

[...] é assim, por exemplo, a gente tem uma preocupação grande, porque tem muita gente que chega aqui e é o primeiro emprego, como jornalista. De fato, é o primeiro emprego, e me tem como chefe, tem o “F” como chefe, [...] a gente também ainda tem um caminho enorme para aprender, tem muita coisa, mas, enfim, nós somos os chefes dessa menina, então, a gente tem sempre uma preocupação muito grande com essas pessoas que não vivenciaram experiências de uma redação de um grande jornal, de uma grande revista, agora que eles estão aprendendo os conceitos mais importantes do jornalismo aqui, nesse dia-a-dia, na loucura desse dia-a-dia, então, a gente tem uma preocupação muito grande com isso. Dar retorno, receber retorno, de prestar atenção em qual pessoa está lidando com esse dia-a-dia, que é uma loucura. Vou te dar um exemplo: por conta dessa preocupação, a gente começou a fazer um programa voltado mais para as pessoas que trabalham aqui. Algumas ações são: vamos parar todo mundo meia hora por dia, fazer uma escala com duas vezes por semana de leitura, então, as pessoas podem ler, ou então, vamos bancar alguns

cursos que eles estejam interessados... Pedimos para o RH uma política de bancar cursos... A gente fez um intercâmbio, onde foi uma pessoa passar um mês, na redação da BBC e uma pessoa da BBC veio para cá ficar um mês com a gente. A gente fez um ciclo de palestras: a gente trouxe o Juca Kfoury, e várias pessoas, o Sergio Dávila, logo quando ele voltou da guerra do Iraque, para falar de situações desse estilo. E isso é bacana, ajuda para caramba, mas se você não mantém esse ciclo isso se perde... Por exemplo, leitura ninguém mais consegue parar para ler, então, a gente precisa fazer alguma outra coisa. No fundo a gente tem que promover alguma atividade, alguma coisa, que forme as pessoas. Um outro exemplo: a gente acabou de ter uma reunião, lá na redação do “Último Segundo” para conversar sobre o nosso dia-a-dia, sobre o nosso trabalho, como cada um está... Isto tudo por conta de um episódio que já aconteceu, há uma ou duas semanas, enfim, o “Último Segundo” deu “uma barriga”, deu uma manchete errada, a gente ouviu uma fonte só e acabou dando uma barriga, foi um negócio que todo mundo ficou arrasado. Mas como tirar lição disso? Deixa passar um tempo para não dar um sentido de perseguição, nem para pulverizar a culpa e nem para tratar de um episódio específico, mas vamos trocar idéias, vamos falar sobre isso. Porque em um episódio como esse você acaba discutindo várias coisas, desde critérios jornalísticos, bom senso, como se retificar em situações como essas com os leitores...E foi “miiiiiiiiito” legal, muito bacana! E esse é um negócio que a gente faz muito, às vezes na reunião de pauta, vamos tratar desse assunto aqui, vamos lavar a roupa suja, vamos trocar idéias. E isso é um negócio muito importante, porque o pessoal é muito novo e tem muita responsabilidade. Esse pessoal ainda não amadureceu, não teve, por exemplo, a experiência que eu tive! Na redação do Estadão, apesar de não ter alguém, um jornalista com anos de janela, que puxasse minha cadeira e falasse: “Vem aqui que eu vou te ensinar tudo sobre jornalismo!”. Mas só de você estar perto de pessoas assim, jornalistas super veteranos, muitas histórias para contar, nossa!!! São pessoas que você fala: “Eu sempre li essa pessoa e agora eu vim trabalhar do lado dela!” Isso é fantástico, maravilhoso! E uma coisa que essas pessoas que estão aqui como primeiro emprego não tem! Por isso que essas nossas ações, é o nosso jeito de fazer a compensação. Você não pode dar de uma forma a experiência, mas oferecer de outra. E sempre com muita sinceridade, muita honestidade. Porque nós falamos dessas coisas para os novos: “Olha, isso aqui é inviável, se eu não tiver essa ajuda de vocês...” Porque até na hora da manchete errada, foi um negócio de ninguém dizer: “Isso é um absurdo!” Apesar de estar todo mundo sentindo que era um absurdo, ninguém parou para falar que era realmente um absurdo, e eles têm total liberdade para isso! [...] Então, a gente também fez essa reunião para falar. E o pessoal falou: “E aí, o que aconteceu?” E várias coisas foram aparecendo. As pessoas vão colocando o ponto de vista, e de fato, não sei se naquele momento ia ter alguma coisa de chefia, de falar: “Não, é isso mesmo...” Mas ainda assim, é isso que eu estava falando, imprimir ponto de vista, enfaticamente, às vezes é muito difícil. Porque as pessoas, muitas vezes, evitam entrar em conflito, é isso! Mas entrar em conflito é muito importante. E eu pensei: imagina se alguém tivesse naquele momento colocado de uma forma enfática, argumentando bem, o que estava pensando! A gente teria evitado uma barriga e seria a maior recompensa do mundo para aquela pessoa... Ela iria falar: “Putz, olha o que eu consegui evitar, para o lugar onde eu trabalho!” E todo mundo tem essa coisa de que é ‘O’ lugar de trabalho (Entrevista com a Coordenadora de Multimídia).

O tempo todo. [...] O que o IG tem de muito interessante, que a maioria das empresas não tem, é que tratamos a causa dos problemas e não as consequências. Quando qualquer coisa chama a atenção, do gênero: “Ah, o cliente foi cobrado errado”, nós vamos procurar por que ele foi cobrado errado. Então, convocamos uma reunião com os vários departamentos: Tecnologia, Financeiro, Comunicação, enfim, todos os que estão envolvidos naquela cobrança para entender por que saiu errada. A meta é que não aconteça mais. Sentamos com todas as áreas e elas fazem um trabalho intenso para que seja perceptível ao cliente a rapidez dessa solução (Entrevistada Gerente de Relacionamento com Cliente - Call Center).

Não há treinamento formal. [...] O que as pessoas fazem é aprender “*on the fly*”. Pessoas que saíram, deixaram os “pepinos” e os que ficaram tiveram que descascar os “pepinos” sozinhos. Sem muita ajuda, suporte, as estruturas são enxutas! Ai é que aparece um pouco do traço da cultura: vêm pessoas que têm força de vontade e iniciativa, para aprender a se interessar e sair fazendo. O gestor não tem condições de entrar no detalhe operacional e aí fica difícil de acompanhar o detalhe de tudo. No fim as pessoas aprendem observando e experimentando! [...] As pessoas são em média muito jovens!! Idade média, desse segmento é bem abaixo de trinta anos. No UOL, por exemplo, a média de idade era de 22/23 anos. Por isso é que o processo de seleção é complicado. O perfil das pessoas tem que ser muito bem selecionado. Não dá para ser qualquer um que venha ocupar espaço! (Entrevistado Diretor de Infra Estrutura, Produtos e Serviços).

Como eu te disse, muitas vezes o IG é o primeiro emprego para muita gente. E aqui é uma empresa dinâmica, as pessoas não chegam prontas com uma metodologia de como desenvolver um trabalho, testar, implementar... Existe um processo de *coaching* muito forte, dos mais experientes. Trouxemos pessoas que vem de consultoria e mandamos nosso pessoal fazer cursos para trazer a cultura de metodologia para área de TI. As pessoas acabam passando por um *self training*. Os gestores com conhecimentos específicos, exemplo, de linguagem de programação fazem os treinamentos internos. Na parte de avaliação, no início do ano, traçamos as metas individuais, eu abro as metas para os gerentes, e eles desdobram para os coordenadores. O *feedback* é dado a cada três ou quatro meses (Entrevista com o Diretor de Tecnologia).

E sobre o erro:

Não, não é inibitório! Porque também tem muita coisa assim que na tentativa e erro você descobre uma outra coisa. Sabe, também tem isso, no erro você pega umas coisas que você fala: “Nossa, vamos fazer completamente diferente disso daqui!” Porque até isso, a gente está achando uma brecha... Se tem alguma coisa que é recorrente, digamos, que deixe eu ver... Sei lá uma coisa assim: nossa ferramenta de colocar matérias. Se a gente coloca um *link* e ele dá sempre errado, a gente tem um super trabalho de colocar em código... Se aquilo ali sempre dá um erro, ninguém vai correr atrás do cara que desenvolveu aquilo ali errado e dizer: “Você errou na hora que você está programando!!!” Isso, não... O ponto é: “Isso não está resolvendo a necessidade daquela área, vamos refazer!!!”. Então, eu acho que na maioria das vezes acaba acontecendo dessa forma positiva. Quer dizer, não me lembro nunca de ter visto expressão do tipo: “Como você deixou isto acontecer!” Quando têm algo mais complicado até um algo mais formal, tipo: “Olha, não pode acontecer isso!”, mas nunca teve um caso de: “Vai para rua, sai daqui!”, entendeu? É porque erro é uma coisa muito relativa! Pode ser o erro de quem não pediu certo, como o erro de quem fez o negócio... E na verdade no fim é tudo pessoa... É como você chega e pede, mas não a coisa do “por favor” só, e como você pede, como ele interpreta... Tem várias dimensões (Entrevista com a Coordenadora Núcleo de Comunidades).

Há muita facilidade de comunicação entre as pessoas. É uma organização muito “não formal”, e nem estruturada. Isso não quer dizer que as regras não existam. Talvez você tenha que ser mais perceptivo num ambiente como esse, pois, as regras, não sendo estruturadas, tem uma dinâmica importante de convivência. Então, voltando para idéia do mapa, não é que exista uma tolerância maior ao erro, pelo menos eu acho... Mas entre o erro e a experimentação a diferença é “um nada”. Tudo fica muito semelhante! Imagina nesse ambiente onde a gente tem que criar o mapa navegando nele... é imagina quantas chances a gente tem de errar. Então, errar é meio natural... Até pode ser que sejamos mais tolerantes, mesmo... Ou tentemos ser. Acho que é característico desse negócio, o próprio pensamento estratégico da empresa parece mudar. A gente ia para um lado e esse ano, estamos indo para o lado

oposto. Pois estamos sempre nessa situação de viajar e escrever o mapa. O que também não quer dizer que não tenhamos a busca pela excelência (Entrevista com a Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de Sites).

Uma empresa que nasceu jovem, tem seis anos, que se propôs a entrar nesse setor volátil e instável, então, você não aceitar o erro é dar um tiro no pé, porque aí você vai dirimir e não estimular o desenvolvimento de idéias e inovação. Para você ter inovação você tem que errar. Então, o motor é totalmente tolerante ao erro. Quantas e quantas vezes nós erramos e acho que ainda mais na operação e na natureza do negócio do IG. É fundamental motivar... E obviamente não é para ser leviano, deixando que os erros se repitam. Agora e também você não pode fomentar uma cultura do erro. Mas a inovação, a ousadia, elas muitas vezes levam ao erro. E o erro quando é oriundo de uma ação de inovação, ele não pode ser julgado ou criticado (Entrevista com o Gerente de Novos Negócios).

O erro é encarado de várias formas. Nunca vi ninguém ser punido porque errou! Como tudo é muito compartilhado, quando existe algo que deu errado, ele também é assumido de forma compartilhada e ninguém fica colocando o dedo no nariz do outro... O que existe sim é muita pressão para que as coisas aconteçam bem! (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

De você ver esse *stress*, esse *rush*, do tipo: “Vai, vai, vai”, mas isso te causa um ambiente altamente propício a errar. [...] Eu vou te falar um pouco do que a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM pensa e do que a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM, ao longo desses anos aqui dentro do IG viu. Eu sempre tive em mim, sempre fiz questão de trabalhar assim, porque a gente tem valores pessoais, a gente tem pontos que a gente considera éticos, de formação, do que é principal você levar para qualquer lugar que você vá, no seu trabalho... Então, a primeira coisa que eu aprendi na minha casa, em vez de você ficar apontando o que o outro fez de errado, vai lá e vê se você consegue ajudar a resolver, e isso, eu trouxe para o ambiente de trabalho e sempre fiz questão de estar comigo. [...] É independente do IG, como qualquer ser humano tenho quinhentos defeitos... Mas esse é um que eu tento não ter. Ao invés de eu ficar tentando achar o erro, vamos primeiro tentar resolver, depois a gente tenta achar o erro que é para saber o porquê que aquilo aconteceu para que não aconteça mais. Quando eu vim para o IG, tinha muito de: “Ah, foi você que errou!” - “Não! Não fui eu!” Tentar tirar o seu da reta, isso acontecia demais! [...] “Não fui eu não, foi você! Não tô sabendo que fui eu...” (risos). Acontecia muito, e eu achava isso inadmissível, não era possível, eu queria entender o porquê que algo aconteceu para tentar resolver o que aconteceu, não importa quem fez. E esse tipo de coisa acaba dando uma cultura aqui dentro, tem algumas pessoas que vão saindo, vão levando isso com elas e acabou sendo substituído. Então, algumas pessoas ficaram, só que talvez elas tivessem essa outra força “do bem”, guardado lá dentro e que também não teve a oportunidade de mudar... E mudou junto com a mudança da empresa. Então, eu posso dizer para você que hoje isso acontece muito pouco, hoje a pessoa tenta buscar o porquê para resolver, não importa quem fez. (Entrevista com a Coordenadora de Relacionamento com Cliente - CRM).

Então, a condescendência ao erro, que é visto muitas vezes como um lado positivo, eu acho que está atrelado a um grau muito forte de autonomia que a gente dá para as pessoas com muito pouco tempo de experiência profissional. É grande demais. Se a gente não for condescendente ao erro, a gente também está sendo errado, porque a gente está dando toda a responsabilidade e autonomia para uma pessoa muitas vezes inexperiente. Primeiro pede-se para fazer e depois a gente pune? Então, não tem o menor cabimento. Por exemplo, eu tenho 28 anos, quando eu assumi o RH eu tinha 26, e eu assumi tudo, ninguém me perguntou se eu sabia fazer sindicato... E foi me dada uma autonomia enorme e se não me fosse dada uma possibilidade de erro, alguma coisa estaria errada. Porque como que se dá uma autonomia para uma pessoa e depois você a pune por causa de erros que estavam muito ligados a idade, a falta de cabelo branco? Eu administro a área da forma como eu acho que tem que ser

administrada, para mim, o atual CEO deu espaço. Hoje faço a gestão dos principais pacotes de despesas da empresa, junto com o administrativo com certeza é um dos maiores, respondo por compras... O nível de responsabilidade é alto, o grau de autonomia é muito alto e se eu errar em alguma instância não teria coerência a punição. (Entrevista com a Gerente de Gente).

É muito tranquilo (errar). Aqui no IG essa cultura, é impressionante!! Eu não conheço, nesses três anos aqui no IG, nenhum caso de demissão por que a pessoa tentou fazer algo que deu errado (Entrevistado Gerente de Projetos).

As pessoas são mais tolerantes do que deveriam. Em muitas áreas da empresa a cultura é paternalista. De passar a mão na cabeça mesmo! Errou uma vez: passou a mão na cabeça, duas, três vezes, só na quinta é feito alguma coisa com o cara! Na quinta vez você está dando um “esporro” no cara. Isso é ruim, porque cria um vício também... [...] Nunca vi ninguém ser demitido por ter errado... É verdade, as pessoas seriam muito menos criativas se o erro não fosse tolerado, favorece muito a criatividade. Também percebo aqui que ninguém erra porque quer errar. Normalmente a pessoa erra porque está ousando. E ousar é bom porque permite desenvolver coisas novas que podem dar muito certo ou não. Mas o problema é que às vezes se desperdiça muito com esse processo. No UOL, por exemplo, não era assim por que era mais linha dura, a estrutura era mais quadrada, esquema mais familiar. No iBest não tinha essa estrutura toda, então, parecia mais com o IG. O IG é o meio do caminho. (Entrevistado Diretor de Infra Estrutura, Produtos e Serviços).

Hoje é encarado como *lessons learned*. É claro que uma quantidade de erros não pode acontecer... Mas o erro é visto como aprendizado e por isso as pessoas não têm medo de errar. Não é que incentivamos o erro, mas apesar de tudo planejado, eles podem ocorrer e aí em cima disso acabamos aprendendo. Quando ele acontece temos que observar e corrigir para que não tenhamos o mesmo erro. Te digo que ele é visto como um processo de aprendizado. Também temos uma característica: as pessoas são jovens, onde vários têm aqui o primeiro emprego. Os erros existem, eles são admitidos e com isso temos que aprender. Mas também o que acontece é que incentivamos as pessoas para acertar da primeira vez. Para que tenhamos um planejamento adequando, e não tenhamos re-trabalho, isso é algo que vem no dia-a-dia. Acertar da primeira vez. Não errar. Mas quando ocorre, verificar onde pode ser melhorado. Não é tolerar, mas sim acertar da primeira vez. E se acontece um erro, aí vamos buscar as lições aprendidas (Entrevista com o Diretor de Tecnologia).

Chama a atenção a forma predominantemente positiva que a co-relação entre aprendizagem e erro é percebida através dos relatos dos entrevistados. Essa integração permite refletir e delinear algumas considerações relevantes:

- ✓ A aprendizagem está relacionada ao trabalho em grupo, à convivência e à troca de experiências.
- ✓ Essa mesma convivência faz com que principalmente os novos funcionários e/ou os mais jovens passem a incorporar os processos e a forma com que as pessoas devem gerar suas entregas.

- ✓ Não há uma total congruência no entendimento de que os mais experientes estejam sempre presentes no processo de aprendizagem dos menos experientes. Os depoimentos trazem uma frequência grande de apartes que citam o fato do IG ser o primeiro emprego de muitos profissionais. Este achado tem uma ligação direta com um outro fator: a tolerância ao erro. Em um dos relatos chega a ser taxativa a afirmação de que seria “um tiro no pé” punir um funcionário inexperiente que esteja atuando em uma posição de responsabilidade. A empresa fez essa opção.
- ✓ Um fator que pode nos levar a entender a presença “parcial” dos mais experientes são as “deixas” dos entrevistados quando colocam que, sendo o quadro muito enxuto, sobraria pouco tempo de dedicação dos superiores no acompanhamento das atividades de execução. Em contrapartida, esta não é necessariamente a realidade de todas as áreas, já que existem exemplos de áreas que apresentam uma maior preocupação com o *coaching* e atividades mais formais de desenvolvimento de pessoas.
- ✓ A relação entre erro e aprendizado se torna estruturalmente interligadas. Dois motivos básicos dão sustentação a constatação de que existe um nível de tolerância grande em relação ao erro: (1) a falta de experiência das pessoas que assumem cargos de responsabilidade e que, por consequência, tornam o exercício de suas funções suscetíveis a erros; (2) autonomia dada a estes mesmos recursos humanos com uma supervisão limitada. É importante analisar que também existem dois outros fatores que explicam a supervisão limitada: (a) falta de tempo dos gestores em dedicar-se as atividades mais operacionais (que são realizadas pelos menos experientes); (b) modelo de gestão da empresa adotado, priorizando a contratação de pessoas menos experientes e optando em formá-las internamente.

- ✓ Diretores e gerentes enfatizam a preocupação em não tornar o erro “leviano” e somente um diretor, com apenas alguns meses de casa objetou seu sentimento colocando que sente a empresa paternalista ao lidar com o erro.
- ✓ O erro é visto como uma consequência de uma falha ocasionada, na maioria das vezes, não por um indivíduo somente, mas por um grupo de pessoas ou processo. Essa percepção traz um componente importante de uma organização de aprendizagem, que é o compartilhamento do erro. A título de observação, há um relato que faz inferir que nem sempre a cultura do IG entendeu o erro desta forma. Seria necessário detalhar essa percepção para aprofundar se esta é uma percepção individual da entrevistada ou de sua área, já que não houve nenhum outro relato dos demais entrevistados.

Como consequência destes fatores, o erro, de maneira geral, é percebido como positivo, uma oportunidade de questionamento do referencial original ou das premissas de governança, como um possibilitador da aprendizagem e um veículo para a aprendizagem.

A relação entre inovação e aprendizagem, no caso IG tem seu denominador comum, no fato de que através da busca da inovação, ou seja, novas funcionalidades para os produtos existentes ou mesmo a criação de serviços, as pessoas busquem uma forte sinergia entre áreas, a fim de que rapidamente possam transformar uma idéia em algo (produto ou serviço) palpável. Esta constante interação provoca uma troca de conhecimentos e exige que as pessoas criem um ambiente propício para perguntas e questionamentos, como algo inerente às tarefas do dia-a-dia. É desta forma que a cultura da aprendizagem é criada e transforma o erro na oportunidade de reflexão sobre o que pode ser melhorado, completando o ciclo da aprendizagem.



Um último tema a ser resgatado nesta seção é com relação ao questionamento sobre as ferramentas de RH e a sua real contribuição para a criação de um ambiente inovador. Esse é um tema de relevância considerável, justamente pelo fato de que a disciplina de comportamento organizacional e estratégia, no campo teórico, vem se aproximando. Porém, um de nossos questionamentos para esta pesquisa passa justamente por verificar como o fenômeno acontece num caso prático:

A gente tem de seis em seis meses uma avaliação de desempenho, há momentos de *feedback*. Tanto nós somos avaliados pelos gestores como nós avaliamos nossos gestores. Então, nesses encontros, também tem uma orientação no dia-dia no sentido de dizer: “Olha, não é por aqui, vai por ali... Fala com fulano... Mas vai assim.” Tem toda uma coisa de colaboração! [...] Então, tem muito isso de feedback informal, digamos assim, que não é a coisa do: “Agora vamos avaliar você!” Mas também... E é essencial até porque as coisas mudam muito rápido e você muda de área também muito rápido até mesmo para você ter uma idéia do tipo: “Tô indo na direção certa? É isso que vocês esperavam?” Então, de seis em seis meses tem esses encontros com os gestores (Entrevista com a Coordenadora Núcleo de Comunidades).

Isso é interessante... Essas áreas (mencionando RH) são difíceis, pois sempre querem formatar... Ter tentativas de formalização... De formatar conceitos de desempenho e tal. Nós temos trilhado este caminho e acho que só não acontece de forma perfeita porque esse público (jornalistas) tem um pouco desse caráter fugidio, por conta das características peculiares deste negócio (Entrevista com a Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de *Sites*).

Tudo foi desenvolvido interno. Como eu falei a empresa nasceu do zero. É jovem, então, demorou para ter processo em diversas áreas e frentes. Hoje temos. Hoje, está claro qual é a métrica de performance da empresa, está clara uma visão de missão da empresa. Hoje existe, de fato, uma política mais estruturada de RH. Ainda está longe de ser uma política ideal (Entrevista com o Gerente de Novos Negócios).

Até pouco tempo atrás, não tinha muita estrutura de RH... Acho que de uns dois anos para cá, isso começou, a coisa de utilizar a avaliação, os chefes são avaliados pelos subordinados também e vice versa. Lembro-me que quando entrei no IG não havia RH. Tinha um cara, coitado, que cuidava de finanças, RH, contabilidade. Quando ele aparecia naquele salão que te falei, nossa, o pessoal voava nele. Eu fui receber depois de um mês e meio que já estava trabalhando. Isso também tem um lance de cultura, porque tem gente que leva mais a sério e outras não, mas no fundo o que fica é que é difícil uma empresa bater no IG quando a gente fala de convívio interno: sempre o que mais falam é que a galera é bem legal, brincalhona, e que o ambiente é bem legal para trabalhar (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

Em todos esses processos de mudança, a gente teve uma consultoria aqui, fazendo a definição de processos de RH. O objetivo era alinhar os processos de RH que fossem muito mais focados no cliente ao invés dos processos que a gente trabalhou até hoje! E a gente até fez um trabalho muito forte com uma consultoria de mudanças e de transformação mesmo. Isso porque, o IG se fragmenta muito em função das constantes mudanças. Então, a gente fez esse trabalho para criar uma visão um pouco mais única daquilo que a gente gostaria de ser com essa empresa. E desse trabalho, surgiram alguns projetos multifuncionais. Em um desses projetos

especificamente, trabalhamos a gestão de pessoas e desenvolvimento. Isso porque a gente não tinha, e não tem, o modelo de avaliação por competência, muito menos o de desempenho, que a gente considera adequado ao nosso tipo de negócio. Hoje a gente trabalha com metas desdobradas até o nível de gerentes e de coordenação. Poderia ser feito até a base, mas não foi feito. Estamos discutindo qual é o modelo de remuneração variável que seria interessante para que a gente pudesse combinar com o tipo de dinâmica do IG. E isso está sendo discutido com o grupo, o que é muito interessante, porque é um grupo multifuncional com pessoas de várias áreas, e a gente vem trabalhando para ter um modelo muito adequado ao IG, customizado para o IG. Esse processo, de customização que a gente está falando do IG, de você ter um pouco mais de processo, dentro da área de RH a gente fala que no nosso andar, que é o financeiro, o jurídico e o RH, a gente é até muito processual, a gente tem uma linha de processos rotineiros muito pesados... Então, esses processos normatizados já são feitos há mais tempo do que em outras áreas. Porém, quando a gente entra nessa parte de desenvolvimento e quando a gente entra em qualquer outro assunto que fuja desse “arroz com feijão”, a gente não se desenvolveu tanto. Hoje, o nosso foco é trabalhar isso... A gente talvez esteja com certo “*delayzinho*”, mas realmente estamos trabalhando. É muito interessante porque as coisas aqui são muito rápidas. A gente avaliou qual seria o modelo, criou um modelo de competência, criamos um prototipozinho, e o projeto já foi desenvolvido em sistema! Está muito bacana, uma coisa que o cara fez em uma semana... Tem todo um histórico das competências, como será o plano de desenvolvimento e de ação, alçadas de líder ligado aos funcionários. [...] Sim tudo em *web*. Coisa que para comprar ficaria muito caro, aqui a gente pensa e dá para fazer internamente. Está ficando super legal! Dá para imprimir, as pessoas vão conseguir ver a auto-avaliação feita, depois a do chefe... Então, é muito interessante. Mas aparte disso, ainda falta a parte de metas que hoje está solta, a gente vem estudando um modelo de remuneração variável que possa compor um processo interessante para gente. Já temos o programa de participação nos lucros e resultados, resultados por áreas e da companhia. Da companhia como gatilho, mas a percepção da participação individual desse cara dentro do resultado é muito fraca, precisamos melhorar, isso. Então, a gente vem buscando experiências de outras organizações que tem modelos desenvolvidos... Já vimos os extremos: do mais paternalista ao mais agressivo que foi o da Ambev (Entrevista com a Gerente de Gente).

Aqui é a área de Gente (explicando sobre o termo que nomina RH). Vamos comparar com o mercado: eu acho que assim como a questão de treinamento, todas as outras ferramentas existentes para desenvolver pessoas estão em evolução. Eu acredito que tem muita coisa a se fazer dentro do IG em relação a isso. Eu acho que tem uma evolução necessária, tanto para treinamento como a gestão de performance, com relação a rede e tudo o mais e acho que tem que trabalhar muito forte em relação a isso. O IG tem que ter um ambiente que é propício e muita gente gosta daqui, e fica aqui porque gosta, tem interesse em estar numa empresa da nova economia. Então, aqui tem um certo glamour. Antigamente era mais emocional, hoje em dia é mais profissional. Acho que todas as áreas têm um processo de evolução, não só RH. Acho que nessa área tem várias ferramentas que estão ambientadas e são utilizadas, ou seja, de tudo um pouco. A gente tem que evoluir em graus de maturidade. Têm promoções, carreira, avaliações... [...] Acontece na prática, mas eu não acredito nisso, porque são práticas diferentes. Eu faço de um jeito, o outro faz de outro... E aí, será que a sua prática é a melhor... Será que não estamos utilizando práticas erradas? Então, eu acho isso um risco (Entrevista com o Gerente de Projetos).

O IG demorou muito tempo para ter um RH. Primeiro a gente ficou muito tempo sem RH. Não tinha RH. Depois passaram por aqui umas pessoas que não tinham nada a ver com isso, é assim uma coisa muito estranha, muito careta, aí não dá, não tinha conversa, nem diálogo. Agora eu acho que a gente está por um caminho que é muito melhor, muito bacana. Mas, eu acho que eu, no “Último Segundo”, acabei usando mais essas ferramentas que você está falando, porque eu avaliava as pessoas, eu contratava, então, por contratar e fazer a seleção, eu de fato, tinha um contato

muito mais direto com a pessoa de RH, de acompanhamento desses contratados. Então, a avaliação, o funcionário chega depois de três meses, é um ótimo momento para você lembrar de fazer um *feedback*, porque é uma coisa que não pode passar. A pessoa do RH me passa uma fichinha para eu avaliar meus funcionários. E de fato, é um momento que eu paro, e realmente faço direito. Essa é uma ferramenta que são poucas as pessoas que usam, que fazem a avaliação. Agora a gente está implementando um modelo de avaliação que é muito importante, demoramos muito para ter, porque é um processo de avaliação que não é só, a rotina tem um outro momento, eu e toda a redação, todos os funcionários do IG, a gente avalia o nosso gestor. Então, é sempre um momento importante, porque você vai avaliar o gestor e ele depois te dá o retorno daquela avaliação e abre para uma conversa. Eu que coordenava a equipe do “Último Segundo”, e tinha a minha gestora, eu nunca fui avaliada pelo “Último Segundo”. Agora é que o processo de avaliação está sendo implantado. Você tem que avaliar e ser avaliada pela equipe. Mas isso é uma coisa que nunca houve, eu nunca fui avaliada pela minha equipe (Entrevista com a Coordenadora de Multimídia).

Não conheço as ferramentas do RH (nossa área de Gente). Houve uma consultoria um pouco antes de eu entrar que trabalhou para que a empresa inteira começasse a se colocar com a visão do cliente. A partir daí foram desenvolvidas várias ações junto com o departamento de Gente, em cima dessa nova política de toda a empresa olhar o cliente como dela, e não só a área de atendimento. (Entrevista com a Gerente de Relacionamento com Cliente - *Call Center*).

Acho que a gente tem muita coisa para aprender ainda, mas temos implementado procedimentos e políticas de RH. Temos tido essa preocupação. E aqui as coisas são muito tranquilas, se dá certo a gente continua, se não dá certo, a gente revisa ou elimina. Não tem o medo de errar, achamos que é maneira correta, então, vamos fazer! Pode ser que na próxima vez seja feito de um jeito diferente, mas que tem ajudado no processo de crescimento do IG como um todo, tem sim. Isso é fato! O grande ativo que temos são as pessoas! Sem as pessoas não conseguimos fazer nada. Isso tem sido aperfeiçoado cada vez mais desde 2002. (Entrevistado Diretor de Tecnologia).

Ao se analisar as respostas concedidas pelos entrevistados, pôde-se verificar que apesar de existir uma convergência sobre a existência de ferramenta de RH como modelo de competência e gestão de desempenho, a percepção das pessoas é que elas ainda não estão maduras e nem são exatamente o que o IG precisa. Isso equivale a dizer que as ferramentas de RH ainda não estão adequadas às necessidades do IG.

O que é expressivo é o sentimento de que o RH vem se articulando para se aproximar do negócio e entender as necessidades do cliente interno nos últimos dois anos. Ao longo das entrevistas, foi-se reformulando esta pergunta, já que se tornava difícil para que os entrevistados entendessem exatamente o que se estava chamando por ferramentas de RH. Tal dado levou à conclusão de que as ferramentas de RH que existem não são padronizadas e sua

utilização ainda não vem sendo realizada de forma processual. Inclusive, existiu em um dos depoimentos uma certa crítica velada ao processo de normatização pelo qual a área de Gente do IG vem passando.

Também foi identificada, ao longo das entrevistas, uma situação mais hipotética, trazendo à luz um questionamento: se a área de RH já estivesse mais estruturada, os entrevistados teriam a percepção de que a empresa estaria mais competitiva? Apesar de nem todos os entrevistados terem sido arguidos com esta pergunta, porque ela foi se modificando ao longo do processo de pesquisa, algumas repostas passaram pelas seguintes considerações: (1) desenvolver competências diminui o *gap* estratégico com o efetivo desenvolvimento de projetos, produtos e serviços; (2) a facilidade na padronização e utilização das ferramentas de RH talvez fizesse com que a empresa já estivesse mais madura; (3) se tivessem as ferramentas de RH teria sido melhor, pois erros do passado já poderiam ter sido corrigidos.

## **8. 6 Os ciclos do Negócio**

A análise dos relatos apresentados possibilita a identificação de ciclos de desenvolvimento e reposicionamento do IG na arena competitiva ao longo dos anos. Eles foram delineados em quatro ciclos: (1) o do lançamento e criação da marca; (2) a diversificação do modelo de negócio; (3) a chegada da banda larga e (4) o reposicionamento da marca.

O primeiro **ciclo de lançamento**, caracterizado entre 1999 e 2000, tinha como objetivo lançar um novo modelo de negócio no mercado brasileiro causando um choque e posicionar a marca como revolucionária e democratizadora da Internet. A imagem do cachorrinho foi de grande valia para descaracterizar a Internet como algo antipático e de difícil acesso. A estratégia era

sair do embate tecnológico e propiciar ao público além de um provedor de acesso a Internet um provedor de serviço. O público “C” se configurou no maior *target* deste universo. Entretanto, este ciclo é caracterizado por uma pressão externa grande de outros concorrentes, que se lançariam no mercado com o mesmo modelo de negócio. O indicador deste ciclo se resumiu no número de pessoas que se cadastraram no provedor, o que se mostrou um indicador de sucesso do negócio conforme já explicitado. Os anunciantes eram uma fonte de receita preponderante do modelo de negócio. O IG neste ciclo aprendia a se “comportar” nesse mercado.

O segundo ciclo, entre 2001 e 2002, teve como objetivo **diversificar o modelo de negócio** para além da Internet grátis, monetizando a base instalada de clientes. Também foi marcado pelas primeiras reestruturações internas, em que se configurou as estruturas de unidades de negócio. Foi nesse ciclo que o IG passou a gerar receita, tendo em seus indicadores o crescimento financeiro e o crescimento do número de assinantes pagos, pois produtos e serviços pagos começaram a ser lançados. Como pressões externas, outros provedores foram entrando na arena competitiva, mas os provedores de acesso pago, revendo suas estratégias, continuavam competitivos. A parceria com a Telemar representou uma forma de garantir receita através dos pulsos telefônicos, mesmo que estes, numa perspectiva de médio e longo prazo, mudariam o foco do negócio.

O terceiro ciclo, entre 2002 e 2003, deu-se com a entrada da banda larga, em que a empresa começou a se preocupar mais com a qualidade do conteúdo. Entretanto, a marca começa a dar sinais de banalização, o IG vai perdendo a aura de revolucionário e o acesso gratuito começa a ser visto como ruim. Em paralelo, a pressão por receitas começa a despertar a necessidade de diversificar cada vez mais para outros públicos (classe A e B). Internamente, a empresa inicia

o desenvolvimento do “conta clique”, tecnologia interna para medir os cliques dos usuários, com o objetivo de entender o perfil do cliente. Também começam a focar as iniciativas do CRM como fonte de vantagem competitiva. O indicador desta fase continua sendo o crescimento financeiro e número de assinantes pagos. O IG repensa o seu modelo de negócios. A nova tecnologia de transmissão de dados e voz por VOIP, passa a ser uma ameaça às cias telefônicas que começam a se movimentar no mercado buscando possíveis provedores que possam se tornar parceiros.

O quarto e último ciclo é caracterizado pelo **reposicionamento da marca** em 2004/2005. O IG percebe que se não se reposicionar, sua sobrevivência está comprometida. A empresa investe em uma extensa e estruturada pesquisa de mercado para entender onde ele está localizado na escala de valor do usuário. Os resultados o fazem se reinventar novamente, saindo de cena a Internet grátis para entrar em cena o entinte *generation*. O cachorrinho, percebido como “infantilizador” da marca, também sai de cena. Mas não só o *slogan* mudou, a empresa que estava sendo preparada para ser vendida é comprada pela Brasil Telecom. Os processos são revistados e a empresa passa a trabalhar de forma multifuncional. O IG repensa a sua estrutura e se questiona sobre a melhor forma de atender os clientes. As unidades de negócio são quebradas deixando o organograma e os processos mais orgânicos. O CRM, não só como ferramenta, mas como conceito, é trabalhado intensamente pela empresa como um todo. As pressões externas ficam mais fortes no que diz respeito às novas formas de acessar a Internet desvinculando a necessidade de ter um provedor de serviço ligado ao sistema de telefonia. Entretanto, o reposicionamento da marca, a nova forma de organizar a estrutura se mostrou uma estratégia acertada, já que o IG continua sendo um dos provedores mais competitivos da Internet brasileira, atraindo anunciantes diferenciados.

## **9. OBSERVAÇÕES E ANOTAÇÕES DO CAMPO**

A fim de seguir a metodologia proposta por Yin (2003) foram feitas as observações em campo durante o período de 22 de setembro até 03 de novembro de 2005.

Os momentos de observação se deram em ocasiões em que se teve a possibilidade de aguardar os entrevistados tanto na recepção como no próprio local de trabalho dos mesmos. Em muitas ocasiões, após o término da entrevista, foi possível permanecer no local e observar as pessoas trabalhando em seu ambiente real.

### **9.1 Descrição das Características do Local**

Para facilitar o entendimento do leitor, propõe-se a seguinte organização dos dados observados para melhor compreensão: relacionamento inter-pessoal (pares, subordinados e chefias) e ambiente físico.

Os dados foram anotados ao longo da observação para posterior triangulação com as demais formas de coleta de dados.

Um primeiro aspecto a ressaltar é o fato de que todas as pessoas praticamente se conhecem pelo nome. Na portaria do prédio, todos são cumprimentados pelas recepcionistas e pelos seguranças sempre com muito bom humor e descontração.

Visivelmente o IG é formado por pessoas de várias “tribos”. As pessoas usam predominantemente calça jeans e tênis, mas é muito freqüente cruzar com pessoas de cabelos coloridos, calça rasgada e chinelo havaiano ou sandálias de praia. A divisão fica mais clara

quando, ao andar pelos andares, observa-se que as pessoas que compõem as áreas voltadas para TI possuem características de um ambiente de trabalho tradicional, e aqueles que estão concentrados em mídia e jornalismo ousam mais no visual. Em momento algum se cruza com uma gravata pelos corredores.

As pessoas são muito jovens, o que dá ao ambiente um certo ar de universidade, até porque muitos usam mochilas e *head phones*, mesmo durante o trabalho é comum observar as pessoas com esses aparelhos, o que às vezes rende brincadeiras, pois é comum chamar uma pessoa pelo nome e ela não escutar.

O relacionamento entre as pessoas é permeado por muito entrosamento. Como todos ficam em ambiente aberto o barulho às vezes pode atrapalhar a concentração, o que é usado como argumento por aqueles que usam os *head phones*. É muito comum as pessoas se reunirem nas próprias estações de trabalho para pedirem opiniões e trocar idéias sobre as atividades que estão desenvolvendo. Tudo acontece muito rápido, o que torna o ambiente bastante movimentado.

Nessas horas de observação, não foi presenciado nenhum episódio onde houvesse discussões calorosas no sentido das pessoas levantarem a voz ou demonstrarem irritação. Pelo contrário, existe a demonstração de forte senso de urgência para a resolução de problemas, que ocorrem nas mini reuniões feitas durante o dia nas próprias mesas de trabalho ou através do telefone.

No início da observação, quando ainda não havia uma familiaridade da pesquisadora com a empresa, foi difícil perceber quem estava num nível de responsabilidade hierárquica maior, pois todos são muito jovens. Este também é um dado interessante, já que as pessoas,



independentemente da posição que ocupam, mostram-se comprometidas e preocupadas com o andamento dos projetos que estão envolvidas. Os recém chegados, buscam orientações com os colegas de trabalho e já são inseridos no contexto dos projetos. A “ordem” deixada para eles é que se tiverem dúvidas devem perguntar.

Em relação ao ambiente físico a empresa se situa num prédio em região comercial. Cada andar é constituído por dois salões abertos, divididos pelo *hall* do elevador e das escadas. São dois elevadores que ficam dispostos lado a lado e de frente para as escadas. Para passar de um salão ao outro é necessário atravessar o *hall* em frente às escadas e do elevador.

A maioria dos andares não possui portas que separam os salões do hall. Outros andares, como o do *datacenter* e da área onde ficam finanças, RH e administração, têm uma porta divisória entre o *hall* e o salão. Cada salão é composto por uma seqüência de mesas dispostas retangularmente. Os computadores, que podem ser *laptops* ou *desktops*, ficam dispostos em cima das mesas sobrando um espaço para cadernos e anotações. Existem poucos armários e praticamente nenhuma gaveta. Em alguns andares a sensação que se tem é de “desorganização organizada”.

As pessoas demonstram apreciar essa disposição dos andares, muito embora uma vez ou outra reclamem de um colega que está falando mais alto. Em função da informalidade, é comum escutar muitas expressões como “pô”, “meu”, “cara”, entre outras gírias da moda.

No andar do jornalismo existe um aparelho de televisão que fica ligado 100% do tempo. Ele serve de fonte de informação para os editores. No décimo andar ficam concentradas as salas de reunião. Há um sistema de reserva de sala, mas foi fácil presenciar algumas confusões,

pois as pessoas têm o hábito de entrar nas salas sem agendamento prévio. Nesses casos, a pergunta mais freqüente é: “Você reservou? Não? Então, você me dá licença?” O tom é amistoso. As mesas e as cadeiras são simples. Havia uma distinção no quinto andar, onde até pouco tempo atrás todos os diretores ficavam. Neste andar as mesas são de vidro e, por conta disso, foi apelidado de “o andar das mesas de vidro”. Do início do ano de 2005 para cá alguns diretores optaram por estar mais perto dos times, trocando suas mesas de vidro pelas de madeira.

Na entrada do prédio existe uma recepção pequena com duas cadeiras simples onde os visitantes aguardam. Até pouco tempo atrás não havia catraca de entrada e os seguranças controlavam a passagem dos funcionários. Também existe um *display* onde imagens do Último Segundo ficam rodando na tela. O mesmo acontece nos dois elevadores.

## **9.2 Impressões e Comentários não Gravados das Entrevistas**

- ✓ O clima de amistosidade entre as pessoas é notório. Todos são muito cordiais e atendem prontamente a solicitação de participação nas entrevistas, mostrando grande interesse em falar sobre a empresa.
- ✓ A dificuldade se encontrou na falta de tempo de alguns entrevistados para atender aos horários combinados. Por diversas vezes a pesquisadora foi até a empresa e não foi atendida por sobrecarga de trabalho.
- ✓ Um atenuante para a observação anterior talvez tenha sido o fato de que todos estavam bastante atarefados com os grupos de trabalhos e seus desdobramentos em função dos *workshops* de revisão de processos promovidos por uma consultoria de processos.

- ✓ O grupo gerencial também estava em fase de construção do orçamento que, segundo comentários dos próprios entrevistados, estava sendo uma experiência nova já sob as diretrizes da Brasil Telecom.
- ✓ Muitos dos entrevistados também hesitaram em detalhar as estruturas organizacionais da qual faziam parte, pois estavam em pleno processo de transição.
- ✓ Em alguns casos, alguns entrevistados demoraram para se situar onde estavam na estrutura, o que chamou atenção da pesquisadora. A interpretação para este dado de realidade foi a questão da informalidade e falta de preocupação com a hierarquia apontada nas entrevistas.
- ✓ O fato da aquisição da empresa por uma outra empresa pareceu não incomodar de forma geral os entrevistados, porém havia uma preocupação na questão da possível burocratização dos processos em função do histórico da operadora.
- ✓ A maioria das entrevistas (70%) iniciou com um atraso médio de 15 minutos. Os gestores iniciavam na sua maioria demonstrando uma preocupação grande em não extrapolar o tempo, pois já possuíam compromissos marcados após o término das entrevistas. Entretanto, 60% dessa população permitiram que se avançasse um pouco mais no tempo para completar as perguntas principais.
- ✓ Todos os entrevistados se mostraram bastante informais e a grande maioria não se incomodou com a gravação das entrevistas. Também se sentiram confortáveis com o fato de poderem ler os dados transcritos antes da publicação dos mesmos.
- ✓ Foi muito comum que os próprios entrevistados recomendassem e indicassem outras pessoas que poderiam contribuir com a realização do trabalho.
- ✓ A maioria comentou explicitamente que achava a iniciativa de transformar o IG num *case* acadêmico muito interessante.

- ✓ Foi muito marcante observar e constatar através dos relatos dos entrevistados o sentimento positivo que as pessoas têm em relação à empresa. Os entrevistados de forma geral se empolgaram quando descreviam as características do IG, enfatizando o ambiente de qualidade e os desafios que a empresa lhes oferecia com frequência.
- ✓ Os entrevistados demonstraram curiosidade em relação ao curso de Mestrado da pesquisadora e o trabalho que a mesma exerce.



## 10. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Antes de apresentarmos os resultados do presente estudo se faz necessário reforçar as suas limitações. A pesquisa apresenta um recorte da realidade, por se restringir a uma amostra relativamente pequena da parcela da população total da empresa. Em função da restrição de tempo, recurso altamente escasso, não foi possível aprofundar as entrevistas, já que houve uma grande dificuldade em conseguir os agendamentos conforme já exposto. Esta dificuldade é compreensível, não pela falta de atenção dos entrevistados, mas principalmente devido a dois fatores concomitantes que estavam acontecendo no ambiente intra-organizacional: (1) período de fechamento de orçamento; (2) reestruturação em função da Brasil Telecom.

Essas restrições foram vencidas, orientadas pelo rigor acadêmico, seguindo fielmente os pressupostos metodológicos adotados neste estudo. Como não se trata de uma análise superficial, onde nos detivemos somente nas palavras dos entrevistados, a técnica da triangulação dos dados foi utilizada de forma a confrontar os dados obtidos de todas as fontes e permitir maior confiabilidade para as conclusões apontadas no final do estudo. No entanto, não é possível generalizar as construções aqui desenroladas para além do grupo pesquisado.

Finalmente, pelas características da metodologia escolhida, estudo de caso qualitativo e exploratório, com elementos de pesquisa etnográfica e análise documental, a dissertação tem um tratamento que envolve questões subjetivas na medida em que a extração dos elementos do texto está baseada na interpretação dos relatos, dos documentos analisados, e da observação. Também a escolha pela interpretação do referencial teórico junto aos dados coletados é uma escolha da pesquisadora, estando susceptível a falibilidade.

## 11. RESPOSTA À PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

A resposta à problemática de pesquisa exige a realização de um breve resgate sob a luz do referencial teórico e da análise dos dados.

Lembramos que a pergunta que formulou a problemática de pesquisa foi traduzida da seguinte forma:

**Como a empresa estudada conseguiu desenvolver a competência para inovar, na visão dos colaboradores entrevistados?**

A fundamentação teórica e análise dos dados nos permitem responder a esta pergunta, porém, não é possível fazê-lo sem retomar a discussão do conceito de inovação e a polarização do mesmo encontrado no IG.

Em consonância com o conceito de Schumpeter (1934-1955), que descreveu inovação como a contribuição primordial para o crescimento econômico da Firma, os entrevistados também colocam inovação como um fator crítico de sucesso para o IG, conforme já apresentado. A inovação é traduzida como a agilidade em criar ou buscar novidades, dentro e fora do mercado de Internet brasileira, que possam suprir as necessidades e anseios dos clientes. Reforçamos este entendimento com os relatos obtidos:

Inovação é agilidade! É conseguir mudar quando você precisa. A gente não está no Vale do Silício; não temos investimentos de bilhões em tecnologia de ponta. O que temos de inovador, é a capacidade de reconhecer as mudanças que estão consteladas no universo de Internet e adaptar ao mundo real que é o nosso dia-a-dia. (Entrevista com a Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de *Sites*).

Eu acho que inovação é muito parte do DNA do IG, cujo nascimento já foi uma inovação. (Entrevista com o Diretor Financeiro).

Mas é se antecipar, quando a gente não consegue antecipar ao menos alinhar com boas melhorias o que o mercado está desenvolvendo e o que o usuário está buscando. (Entrevista com o Gerente de Novos Negócios).

[...] para mim a inovação é a adaptação de metodologias tradicionais dentro de um mercado que não é tão tradicional assim. Então, um projeto da nova economia, é diferente, é inovador com relação às práticas padrões de mercado [...] Inovação para a gente, acho que é o fator crítico de sucesso. (Entrevista com o Gerente de Projetos).

[...] realidades novas a cada momento, é isso! Um pouco de inovação: inova na estrutura, inova para onde estamos indo, inova na linguagem para passar uma informação para o usuário, inova em vários aspectos, mas acho que dentro disso, tem realidades diferentes a cada momento... (Entrevista com a Coordenadora de Multimídia).

Seguindo os postulados de Schumpeter (1934-1955), podemos dizer que a inovação é colocada como uma força propulsora para os indivíduos. Esta característica também é ressaltada pelos entrevistados, conforme exemplos já citados, onde as pessoas se sentem compelidas a produzir coisas e dar respostas criativas a qualquer demanda que apareça. As pessoas demonstram gostar do que fazem, demonstram estar comprometidas com cada etapa do trabalho. Sentem orgulho e paixão pelo que desenvolvem. Descrevem que já estão por algum tempo na empresa e não sentem vontade de ir embora, diferentemente de outras experiências que tiveram. O mais interessante é que cobram uns aos outros o mesmo comprometimento sem “necessitar” de uma autoridade que o faça.

O autor coloca ainda que a inovação abrange todo um processo que começa com uma idéia e continua ao longo de todos os passos do desenvolvimento inicial até um produto ou serviço chegar ao mercado e mudar a economia. Sob esta perspectiva, deparamo-nos com um impasse: os exemplos de inovação encontrados na empresa pesquisada, que causaram reconhecido impacto no cenário econômico nacional concentram-se no momento de seu lançamento entre 1999 e 2000, quando o modelo de negócio “Internet grátis” foi lançado e causou turbulência para os provedores de acesso pago. Outras inovações de menor impacto



foram narradas ao longo das entrevistas, porém podem ser questionadas à luz da definição de Schumpeter (1934-1955).

Os relatos dos entrevistados apresentam uma polaridade entre os “extremos”: ser uma empresa inovadora ou não ser uma empresa inovadora. A questão passa, então, pelo entendimento do conceito de inovação: produzir “algo” que nunca ninguém fez (SCHUMPETER, 1934-1955) e que portanto, cause um desequilíbrio no mercado (PENROUSE, 1959; SCHUMPETER, 1934-1955), como foi o exemplo do lançamento do IG com o modelo de Internet grátis, ou apresentar um comportamento inovador, alavancando seus próprios recursos a partir das competências já instaladas conforme preconizam Hogarth e Michaud (1991). Neste pólo teríamos inúmeros exemplos descritos pelos entrevistados onde isso acontece no dia-a-dia da organização. Faz-se necessário recordar que estes mesmos autores descrevem o movimento de regeneração que compreende a criação de novas competências (as mesmas que geram uma inovação causadora de um desequilíbrio no mercado). Esse movimento é aplicado às características do IG.

Esse é o desafio que a gente tem, porque chegamos à conclusão de que é uma empresa inovadora, sempre foi. Tá na cabeça das pessoas como uma empresa inovadora, porque a gente criou essa coisa de Internet grátis, democratizou a Internet o próprio Selig foi uma inovação. O UOL e o Terra têm dinheiro... o UOL nem tanto mas o Terra tem bastante e até hoje eles não conseguiram construir um produto nesta área de Internet móvel, tão competitivo quanto o Selig. A gente continua sendo o líder de acesso no Wap. Já ganhamos infinitos prêmios... Então, quer dizer a gente tem essa competitividade. Agora o IG padece um pouco hoje desse “o que inovar? Porque chega um ponto que as idéias começam ficar meio escassas, pois não há mais como criar algo muito revolucionário... Eu acho que esse IG ZONE, que te falei tem um pouco dessa motivação... Eu acho que é nessa parte que entra esse “Q” de inovação da empresa. (Entrevista com o Coordenador de Novos Negócios).

A polarização das respostas dos entrevistados vem a reboque desta discussão conceitual. Conforme descrevemos na análise dos dados, dois grupos se formaram quando o tema foi inovação no IG: o primeiro ressaltou a característica do IG como uma empresa inovadora. O outro apontou que o IG atualmente não seria uma empresa “inovadora” se o conceito for

“fazer algo que nunca ninguém fez e que cause um choque no mercado”. Esse antagonismo conceitual recebe uma outra variável quando observamos um aspecto do perfil dos entrevistados: o “tempo de casa”. O primeiro grupo é formado predominantemente por pessoas que participaram da criação da empresa ou ingressaram no IG muito próximo desse momento. O segundo grupo é formado por pessoas que chegaram à organização após o terceiro ano de operação do IG. Lembramos que a empresa tem hoje seis anos de vida.

Através dos relatos dos entrevistados, buscamos um racional que explique essa polarização. As pessoas que participaram da criação da empresa demonstram um forte apego emocional ao IG. É freqüente nos relatos nos depararmos com expressões do tipo: “apaixonados pelo IG”, “carinho muito grande pela empresa”, “é ‘O’ lugar de trabalho”, “ambiente muito legal”. Tais demonstrações de afeto estão intimamente ligadas aos eventos de memória positivos (FLEURY; FLEURY, 2001) relacionados aos momentos de criação da empresa. Na verdade não existe um fator isolado, é um conjunto de fatores que se somam: a presença forte de Nizan Guanaes e sua equipe de diretores, as campanhas publicitárias assertivas com os atores globais carismáticos, bem como a presença simpática do cachorrinho do IG, a disputa com a concorrência pelo lançamento da Internet grátis e a conquista do “status” de revolucionária, a quase perda desse status e a recuperação da imagem, entre outros detalhes. Esse conjunto de fatores explica o apego deste primeiro grupo de pessoas à crença de que o IG é uma empresa inovadora.

Já para o segundo grupo observamos um pouco menos de apego emocional e um critério de julgamento mais pragmático na avaliação do IG como uma empresa inovadora. Isso não quer dizer que estas pessoas deixem de citar características da empresa semelhantes a do primeiro grupo quando perguntados sobre os traços da cultura IG. Entretanto, esta diferenciação no

conceito de inovação se faz presente quando comparados com aqueles que estão no IG desde o primeiro e segundo ano de criação da empresa. Um comentário de um dos entrevistados que chama nossa atenção foi o fato de atrelar a inovação à “esperança de um passado”.

Outro aspecto interessante é que para conceitos tais como: a forma pela qual as pessoas aprendem no IG, tolerância ao erro e práticas de RH; os dois grupos não apresentam distinções significativas em seus comentários, não caracterizando o mesmo tipo de polarização encontrado na questão da inovação.

Voltando ao debate sobre **como a empresa estudada conseguiu desenvolver a competência para inovar, na visão dos colaboradores entrevistados**, se utilizarmos os pressupostos de Brown e Eisenhardt (1995), Hogarth e Michaud (1991) e os autores estudiosos do comportamento organizacional, tais como: Argyris, Zarifian, Dutra, Fleury e Fleury, para a análise da inovação como “pano de fundo” para a aprendizagem, podemos dizer que há uma fundamentação teórica que respalda a defesa do IG, ainda nos dias de hoje como uma empresa que mantém a sua aura de inovadora. E esta premissa nos ajuda a iniciar no processo de resposta da problemática, pois, os autores supra citados colocam que a inovação requer capacidade mais do que criativa para inventar novas idéias. Requer a habilidade e talentos gerenciais para transformar boas idéias em práticas. É por este “norte” que começamos entender como o IG consegue desenvolver inovação.

Schumpeter (1934-1955), sob o ponto de vista da estratégia, mesmo em consonância com as premissas dos estudiosos do comportamento quanto a inovação ser geradora de conhecimento, argumentaria que este tem que ser potencialmente útil para gerar uma vantagem competitiva

ou seja, valor agregado ao negócio. Desta forma “pequenas inovações” não necessariamente seriam considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável.

O contra argumento poderia gerar uma tréplica por parte da nossa “corrente comportamental”, no sentido de enfatizar algo que o próprio Schumpeter também preconizou: o que difere em cada organização é como os indivíduos aprendem e em que grau, dado a liberdade, os processos que facilitam a aprendizagem, o questionamento e a criação de novos padrões de comportamento que levem a criação de produtos e serviços inovadores.

Este é o ponto que responde a nossa problemática de pesquisa. No caso do IG, os vários exemplos citados ao longo das entrevistas mostraram que na medida em que a empresa conseguiu captar as necessidades de mercado através de seus sistemas desenvolvidos e através do processo de “aprendizagem e erro” (ARGYRIS,1977;1992), conseguiram transformar este conhecimento em produtos e serviços que conquistaram os usuários. Um exemplo é a aprendizagem pela qual passaram para chegar à conclusão de que o acesso gratuito, percebido como um serviço ruim pelos clientes, poderia levá-los a perder receita. A resposta da empresa a este estímulo foi, entre outras coisas, reposicionar a marca, melhorar seus processos internos, trazer competências (pessoas com habilidades e conhecimentos específicos em posições chave) do mercado quando aplicável, buscar outras formas de acesso (acesso aditivado) para proporcionar ao usuário condições de comprar e usufruir uma gama de produtos pagos desenvolvidos pela empresa. Outros exemplos, como os lançamentos de algumas novidades descritas na tabela “Inovações relatadas pelos entrevistados”, bem como os exemplos citados da resolução de problemas do cotidiano através da discussão nas equipes multifuncionais criaram movimentos que partem de dentro da organização e geram, em maior ou menor grau, desequilíbrio no mercado (PENROSE, 1959; SCHUMPETER, 1934-1955).

Para criá-los foi preciso que o IG percorresse o processo de aprendizagem, criando condições de questionamentos dos referenciais iniciais (ARGYRIS, 1977; 1992) o que é facilitado pela informalidade e estímulo ao compartilhamento das experiências do dia-a-dia da empresa. O desenho da estrutura organizacional, em formato matricial e por projetos também se constitui num elemento de criação de conhecimento coletivo, onde os indivíduos potencializam suas habilidades, atitudes pessoais (unidade de análise da competência específica) para um conhecimento coletivo e por conseqüência competências essenciais do negócio (PORTER, 1995). Inerente a este processo está o “perdão” ao erro, onde o mesmo é encarado como uma forma de aprendizagem e de revisão de rumo. A aceitação ao erro como forma de aprendizagem desvincula a culpa do indivíduo que não obteve sucesso onde era esperado e transforma a experiência em um aprendizado coletivo, já que muitos exemplos foram dados relatando a discussão do erro de forma grupal.

Logo, o como a inovação acontece, está intimamente ligado aos eventos da vida diária, ou seja: às discussões de novas demandas vindas de fora do IG ou observadas pelas pessoas que lidam com os clientes, o contato com pessoas de outras áreas, a facilidade de trocar informações, a agilidade em receber *inputs* dos clientes e estar cada vez mais perto deles, a colaboração mútua para chegar a resolução de problemas e a forma de potencializar a utilização dos sistemas de informação. Dessa forma a aprendizagem passa a ser um fenômeno observado cotidianamente, através das escolhas do dia-a-dia e da tomada de decisões dos funcionários (ZARIFIAN, 2001). Este processo no IG se torna auto motivador e cria um comprometimento entre as pessoas que são descritos nos relatos como paixão a empresa, um “não sei quê” de impulso para realizar coisas, ser ágil e encantar o cliente.

Uma última constatação em relação ao como a inovação acontece dentro do IG, é quanto à forma com que as estratégias (pensamento) se tornam uma realidade na organização (MINTZBERG, 2004). Percebe-se através dos relatos, que a estratégia, exatamente como proposto por Mintzberg, surge de qualquer nível da hierarquia. A política de portas abertas, a facilidade de interação entre as pessoas, a verticalização da estrutura que não apresenta uma estratificação de vários níveis de chefias, permite que as idéias fluam e sejam criadas a partir de um novo modelo de negócio. Por exemplo: vislumbrar que a utilização da banda larga criaria um novo *boom* de acessos, ou mesmo uma idéia de melhoria de uma funcionalidade já existente num produto oferecido que levasse a criar uma demanda maior dos usuários (exemplo o *blig* que é o *blog* do IG).

Todos estes exemplos convergem para a RBV e a TCD, pois demonstram que os recursos da Firma sejam eles de capital humano, físico, ou organizacional, permitem implementar estratégias que vão melhorar a eficiência de uma Firma gerando vantagem competitiva.

## 12. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Em uma organização em que cada indivíduo é um aprendiz, o contexto organizacional determina a medida pela qual a aprendizagem organizacional é efetiva para a geração de produtos e serviços inovadores. A habilidade da organização em melhorar continuamente seus processos e sistemas no que se refere à inovação está diretamente ligada a sua capacidade de criar e aumentar a base de conhecimento subjacente aos seus processos estratégicos e operacionais.

Enquanto as pessoas vão experienciando o cotidiano e tendo a liberdade para se expressarem, a organização se beneficia das experiências prévias e das lições aprendidas e conseqüentemente tem maior probabilidade de obter sucesso no longo prazo.

Este estudo, através dos depoimentos, da observação e dos documentos analisados sobre o IG, mostrou ser possível corroborar os pressupostos do referencial teórico desta pesquisa em quase todos os principais constructos em que se apoiou. Será detalhado um a um nas próximas linhas, mas já é possível afirmar que cumprimos o objetivo primário desta pesquisa que foi investigar se existe, a competência para inovar no grupo organizacional estudado na visão dos entrevistados.

O que foi constatado é que ao longo dos seis anos de existência do IG, houve movimentos da empresa extra e intra-organizacionais, os quais foram entendidos por ciclos, que preenchem os requisitos de inovação descritos por Schumpeter (1934-1955); Hamel (2000); Brown e Eisenhardt (1995). Apesar de existir uma certa polarização entre os entrevistados quanto à competência do IG para inovar, entendemos após as análises, que de fato, a empresa apresenta

essa competência. Os entrevistados se dividiram em dois grupos: os que atribuíam a empresa a sua aura de inovador e o grupo que entende inovação como “algo que nunca ninguém fez” (visão schumpeteriana) e que, portanto, criaria um hiato quanto à caracterização do IG como uma empresa inovadora. Esses questionamentos teriam suas bases no fato de que a empresa vem adotando uma estratégia de “estar antenado” com o mundo de Internet e com os clientes da base instalada, transformando essas demandas em produtos e serviços pagos com a “cara do que o cliente quer”. Não necessariamente “reinventar a roda”, mas aproveitar as inovações lançadas na Internet mundial, adaptando-as às necessidades do público brasileiro, que eles primaram em conhecer. Essa estratégia é possível e vem se mostrando viável, pois a empresa já vem utilizando seus recursos para criar mecanismos de aproximação e leitura do perfil do internauta brasileiro. Segundo os entrevistados, conhecer esses perfis e as preferências dos clientes traz uma vantagem de “*first mover advantage*”, no movimento de alavancagem de recursos (HOGARTH e MICHAUD, 1991) e conseqüentemente a inovação.

O IG procurou desenvolver seus produtos e serviços voltados para as características específicas do usuário brasileiro, e isso desde o começo foi um diferencial em sua estratégia - conhecer em detalhe os diversos tipos de usuários brasileiros e atender seus gostos em termos de tecnologia e conteúdo. Essa estratégia se consolidou quando a audiência passou a ser medida a partir do indicador “tempo em que o usuário permanece no *site*”. Aí, sim, a principal preocupação foi mapear e atender os gostos e necessidades dos diversos tipos de usuários brasileiros a fim de retê-los o mais tempo possível e logo aumentar o faturamento, vendendo mais anúncios.

Neste sentido, os dados indicam que esta competência de adaptação às especificidades do cliente brasileiro permitiu ao IG, dentro da teoria dos Recursos, criar uma vantagem



competitiva sustentável, uma vez que os bons índices de audiência e o faturamento vêm se mantendo ao longo da história da empresa.

A prova cabal da análise da existência de inovação como uma competência da empresa está na descrição dos ciclos de negócios detalhados no capítulo da análise dos dados. É necessário correlacioná-los com a conclusão dos resultados. Em todos os quatro ciclos relatados: o do lançamento e criação da marca; a diversificação do modelo de negócio; a chegada da banda larga e o reposicionamento da marca, o IG demonstrou a capacidade e a necessidade de repensar-se continuamente. A inovação passa a ser inerente ao processo e acontece como forma de reconfiguração de capacidades já existentes e novos (HAMEL, 2000). Houve o repensar da organização questionando-o em todos os momentos dos ciclos de negócio. O IG, então, reinventa seus valores, revê seus tabus, muda seu posicionamento já que os recursos, no cenário maior de mercado, impulsionam o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação. Nos aspectos tecnológicos o IG desenvolve ferramentas internas, como o Conta Clique, para acompanhar comportamentos, enquanto sofre pressões externas com a chegada da banda larga. Intra-organizacionalmente, a empresa também não fica estagnada, inovando sua identidade e marca. Nesse momento é preciso revisar o perfil de seus executivos, trazer competências do mercado, melhorar processos e controles e implantar um CRM eficaz. Essa movimentação toda não possui nem “um começo nem um fim”, criando uma dimensão de causa e consequência, onde a inovação é parte intrínseca do processo. Sem ela não há recombinação ou criação de recursos da Firma, de acordo com os referenciais teóricos adotados (SCHUMPETER, 1934/1955; HAMEL, 2000; HOGARTH e MICHAUD, 1995).

Logo, as pessoas que participaram em maior ou menor tempo da construção da história do IG demonstraram um repensar da organização, fizeram análises, propuseram elementos novos no

dia-a-dia organizacional, percorrendo o movimento de aprendizagem de circuito duplo (ARGYRIS, 1977; 1978; 1992). No momento em que o “critério” do negócio muda, a equipe possui a competência de readaptar-se rapidamente, voltando a inovar e a “prender” a atenção destes clientes. A adaptação aos ciclos significou a própria reinvenção.

Os objetivos secundários também foram respondidos nesta pesquisa. O primeiro deles retoma o tema da inovação, buscando definir o que é esta competência para o grupo organizacional pesquisado. Segundo os entrevistados inovação é:

- ✓ Parte do DNA do IG, do dia-a-dia;
- ✓ Um fator crítico de sucesso do negócio;
- ✓ Uma competência em se reinventar, e reestruturar de duas formas: (1) se antecipando as necessidades do cliente ou se alinhando com o que o mercado está desenvolvendo de melhor: portfólio de produtos; (2) buscando novos modelos de negócios: novas fontes geradoras de receitas.

Muito embora, nos documentos da empresa a inovação está descrita como um valor da organização que traduz a crença de quebrar paradigmas, mudar sempre, sendo diferentes, a própria crença traduz aspectos de criatividade, esta sim entendida como uma competência. Os relatos dos entrevistados, os exemplos do dia-a-dia, corroboram que esta crença é realmente um parâmetro que orienta o comportamento das pessoas.

O segundo objetivo secundário deve responder a questão: entender como se dá a aprendizagem de circuito duplo. Ao utilizar o referencial de Argyris (1977; 1992; 2001) constata-se sua aplicabilidade no caso IG. No contexto intra-organizacional, o indivíduo tem acesso a novas informações constantemente, seja pela interação com colegas, seja pelo

processo de integração da empresa, seja nas reuniões de posicionamento institucionais, seja pelos canais do *call center* ou sejam, inclusive, pelas mudanças descritas nos ciclos de negócio. Essa gama de informações obtidas, como as normas de funcionamento, são comparadas com os dados de realidade (uma nova sugestão para um produto ou serviço, um processo que não esteja funcionando de acordo ao imaginado, uma ameaça vinda de um concorrente, etc...) Segue, então, o questionamento, a discussão sobre a pertinência de uma tarefa, um conceito ou um projeto multidisciplinar. Este questionamento gera ações corretivas e uma mobilização dos recursos que proporcionam a aprendizagem de circuito duplo.

A mudança de práticas, valores e pressupostos da realidade vigente geram a adoção de novas práticas, novos valores, novas “verdades”. (ARGYRIS, 1992; 2001, FLEURY; FLEURY, 2000; 2001). Conforme descrito pelo autor este tipo de aprendizagem está inter-relacionada à idéia de inovação social e tecnológica das organizações. Traduzindo este conceito para a realidade IG, a inovação existe, pois ela faz parte de um ciclo de questionamento, reflexão e mudança de referenciais iniciais. A velocidade com que isso acontece na empresa é facilitada pela “falta” de burocracia e de processos “engessados” que permeiam a criatividade e a capacidade de entrega do funcionário (DUTRA, 1998). A entrega acontece no dia-a-dia organizacional, ou seja na práxis, exatamente conforme relatado pelos entrevistados: enquanto ensinam, estão aprendendo, estão questionando as premissas de governança e sendo questionados quanto aos seus referenciais originais (ARGYRIS, 1992). Quando os entrevistados atestam que o dia-a-dia é o contexto da aprendizagem, podemos concluir que a experimentação (ZARIFIAN, 2001), a interação social, estão embutidas no cenário cotidiano. Os mais jovens, dada a dificuldade dos gestores em estarem cerca das atividades da operação e a pressão constante por rapidez, executam suas tarefas com o mínimo de supervisão. O resultado desta prática é que esses jovens são obrigados a tomar decisões e fazer escolhas, o

que por si só é um poderoso meio de aprendizagem, já que nesse movimento aprendem a aprender (ZARIFIAN, 2001; FLEURY, FLEURY, 2001). À medida que vão passando por este processo individual de questionamento e aprendizagem, acontece o fenômeno da criação da competência individual (MACLELLAND, 1973; FLEURY, FLEURY, 2001; DUTRA, 2001). A competência individual passa a ser o arcabouço da construção da competência organizacional. No IG é “ofertada” a possibilidade de trabalhar por projetos, há interação entre grupos e áreas diferentes, há disponibilidade das pessoas para compartilharem seus conhecimentos (HAMEL, 2000). Estes fatores criam uma atmosfera propícia para o desenvolvimento das competências organizacionais. Estas, por sua vez, são “geradoras” das competências essenciais da Firma (HAMEL; PRAHALAD, 1990; HAMEL, 2000) que traduzem a estratégia. Tais afirmações vêm ao encontro do constructo de Mintzberg (2004) que propõe que a estratégia é coordenada e controlada por quem quer que decida quais projetos serão implementados. Com isso desvincula-se a ideia da estratégia que nasce a partir da alta cúpula da hierarquia como única forma de gerar estratégia. Observa-se que no IG isso também é verdadeiro. A estrutura de projetos, chamada de PMO (*Project Management Office*) é institucionalizada como parte do *modus operandis*, onde são discutidos e priorizados os projetos estratégicos em todos os níveis da organização. Mintzberg (2004) já colocava que a origem das ideias criativas surge a partir de qualquer nível da organização. A empresa IG se encaixa, então, na escola de aprendizagem proposta pelo autor, já que os exemplos analisados fazem a conexão entre o pensamento estratégico e a experimentação. Os gestores do IG aproveitam as experiências da “organização” (das pessoas) e as informações de mercado para retroalimentar a priorização das implementações de projetos estratégicos (HOGARTH; MICHAUD, 1991). As pessoas coletam, sistematizam e constroem informações e conhecimentos em prol da geração das inovações, seja por alavancagem ou regeneração de recursos.

Um último fator a ressaltar segundo as constatações sobre aprendizagem e inovação, é o fato de que no contexto do segmento de negócio, onde o IG está inserido, um mercado turbulento, oscilante, conforme explorado pelos constructos da Teoria das Capacidades Dinâmicas, a mudança em si se torna inevitável e provoca a aprendizagem. As pessoas são circunstancialmente levadas a questionar, refletir e se adaptar as novas experiências e realidades.

O terceiro e último objetivo secundário deste trabalho nos leva a entender se a área de Gestão de Pessoas contribuiu para a criação de um ambiente de aprendizagem propício à inovação.

Ao retomar o conceito de Barney (2001) sobre a Teoria dos Recursos da Firma, pode-se dizer que os recursos de capital humano do IG são recursos geradores de vantagem competitiva. É mister lembrar que esse tipo de recurso inclui desde a experiência dos profissionais, o julgamento, a inteligência, os relacionamentos e os *insights* dos gestores que trabalham na Firma. É fato constatado através dos relatos que o corpo diretivo do IG foi montado com pessoas de grande competência em áreas chave da organização: tecnologia, conteúdo e *marketing*. Muito embora muitas dessas pessoas foram se desligando ao longo do tempo, as competências necessárias para a manutenção da vantagem competitiva foram sendo formadas ou adquiridas no mercado estrategicamente, conforme relato do Diretor Financeiro. O IG necessitou ao longo do tempo fortalecer seu quadro de executivos em função das novas necessidades que se desenhavam no cenário econômico.

Entretanto, quando os pressupostos de Barney (2001) que falam sobre a aproximação da disciplina de comportamento organizacional e estratégia são analisados, o caso do IG se

mostra parcial para entender o terceiro objetivo. A conclusão gerada é a seguinte: os relatos dos entrevistados demonstraram que de forma geral a área de RH, ainda não atingiu um grau de maturidade através de seus processos de competências, avaliação de desempenho, treinamento, etc., que pudesse contribuir de forma efetiva com a geração de vantagem competitiva. A conclusão que se tem é que o mérito de ter nos recursos de capital humano e organizacionais uma fonte de vantagem competitiva se dá muito mais no contexto do estilo de gestão dos executivos do que na função de Gestão de Pessoas. Os entrevistados foram contundentes ao reconhecer que a área de Gente (como o RH é chamado no IG) vem se estruturando e se preparando para este papel desde os dois últimos anos, porém há ainda muito por fazer. Na verdade, os registros que abordam a estruturação da área de RH também demonstram que essa não foi uma prioridade no momento da criação do IG, vindo a ter uma primeira atenção depois da operação já estar rodando por algum tempo. A atual gerente da área de Gente concorda com a defasagem que se estabeleceu entre as práticas de mercado de RH e o que o IG oferece aos seus funcionários. Entretanto, os entrevistados tendem, num nível de percepção e não de realidade, acreditar que se estes processos estivessem já maduros, e não em fase de desenvolvimento, alguns erros poderiam já ter sido corrigidos. Haveria uma probabilidade grande de estando o IG num mercado turbulento e agitado, que as ferramentas de gestão de pessoas fossem fontes de geração de vantagem competitiva.

Pode-se dizer que o sucesso da empresa está vinculado à forma com que a gestão estabelece sua visão de mercado, sua estrutura de processos, sua forma de planejamento, seus controles, suas formas de estabelecer relações entre grupos da Firma e entre a Firma, mas pode-se dizer que tudo isso é feito, no caso do IG, em função do “instinto” da gestão. A “influência” da área de Gestão de Pessoas é questionável. O resgate feito pela empresa é que as pessoas sentem falta de práticas de RH mais estruturadas e padronizadas. Sob o efeito de perfil de empresa

inovadora, já estão trabalhando nos grupos multidisciplinares para implementar as ferramentas que tenham a “cara” do IG, e que não burocratizem as relações.

Uma última consideração a ser feita em relação à questão dos recursos tecnológicos, como fonte de vantagem competitiva, também abordada na Teoria dos Recursos da Firma é que estes por si só não representam uma fonte de vantagem competitiva e inovação, já que as soluções tecnológicas são vendidas literalmente como pacotes, ou seja, qualquer empresa pode adquiri-las. Barney (1991) afirma ainda que poucas empresas têm conseguido extrair informações raras de seus sistemas. Essa vertente dentro do IG chama a atenção. Nos relatos dos responsáveis pelo CRM e *Call Center* demonstram que a empresa levou a sério a potencial de utilização das informações para gerar dados que facilitassem a tomada de decisão, criando sistemas e repositório de dados que cruzassem informações de diferentes fontes (internas e externas). É desta forma que o IG consegue integrar processos como *marketing*, desenvolvimento de produtos, mercados (vendas) e gerenciamento de projetos (HAMEL, 2000). A análise de dados em tempo real propicia a empresa direcionar seus rumos estratégicos, priorizando o desenvolvimento de produtos que estejam em linha com os anseios dos usuários. Também conseguem relacionar-se com este cliente e ter um termômetro mais acurado das tendências do mercado, mais uma vez como fonte de revisão dos processos internos da organização.

O presente estudo mostrou como a competência para inovação é criada a partir da percepção de um grupo de entrevistados de uma empresa da nova economia. Também mostrou o elo de ligação entre aprendizagem e inovação de acordo com os pressupostos teóricos utilizados como referenciais e enfim, refletiu sobre a questão das práticas de Gestão de Pessoas desta organização como fonte de aquisição da vantagem competitiva na visão dos entrevistados.

Finalmente, fica como sugestão que esta pesquisa seja aprofundada para outros níveis hierárquicos e em amostras de todas as áreas da empresa estudada, ou até em outras empresas, de modo que a validade externa possa ser incrementada. A busca de outros estudos qualitativos e quantitativos pode trazer maiores generalizações. De qualquer forma este estudo contribuiu para adicionar ao conhecimento acadêmico, um pouco mais de dados e proposições, que aproximem as disciplinas de estratégia e do comportamento organizacional.



## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. 1987. Tese (Livre docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1987.

ALLEN, T. J. Communications, technology transfer and the role of technical gatekeeper. **R&D Management**, v. 1, p. 14-21, 1971.

ALMADA, A. I. Formación de los recursos humanos y competencia laboral. **Boletim Cinterfor**, México, n. 149, p. 95-107, 2000.

AMORIN, F. Navegando sem Pagar. **Jornal de Brasília**, p. 6-7, 01 jul. 2002.

ARGYRIS, C. **Double Loop Learning in Organizations**. Harvard Business Review, p.115-124, Sept./Oct. 1977.

\_\_\_\_\_. **Increasing Leadership Effectiveness**. New York: Wiley, 1976.

\_\_\_\_\_; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective** [S.l.]: Wesley, 1978.

\_\_\_\_\_. **On Organizational Learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.

\_\_\_\_\_. **Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender**. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2001.

BARATO, J. N. **Competências Essenciais e Avaliação do Ensino Universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 199-120, 1991.

\_\_\_\_\_. **The Context of Strategic Planning and the Economic Performance of Firms**. Working paper no. 88-004, Strategic Group Working Paper Series, Department of Management. Texas: A&M University, 1989.

\_\_\_\_\_. The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict? **Academy of Management Review**, v.15, p. 382-393, 1990.

\_\_\_\_\_; TYLER, B. The Attributes of Top Management Teams and Sustained Competitive Advantage. In: LAWLESS, M.; GOMEZ-MEJIA, L. (Eds.). **Managing the High Technology Firms**. [S.l.]: JAI press, 1990.

\_\_\_\_\_. **Gaining and Sustaining competitive advantage.** Reading, MA: Addison –Wesley Publishing Company, 1997.

\_\_\_\_\_. Resource-Based Theories of Competitive Advantage: a Ten-year Retrospective on the Resource-Based View. **Journal of Management**, 2001a.

\_\_\_\_\_. et al. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. **Journal of Management**, 2001.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo, McGraw-HILL, 1986.

BITENCOURT, C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional: A Experiência de Três Empresas Australianas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo , p.137-157, jan./mar., 2001.

\_\_\_\_\_ et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLACK J. S.; MENDENHALL, M. Cross Cultural Training Effectiveness: a Review and Theoretical Framework for Future Research. In: LEIBA-O’SULLIVAN, S. The Distinction Between Stable and Dynamic Cross Cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability. **Journal of International Business Studies**, 30.4, 1999.

BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BOYATIZIS, R. **The Competent Manager: a Model of Effective Performance.** New York: Wiley, 1982.

BOXALL, P. The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 59-75, 1996.

BRANDÃO, H. P.; AQUINO GUIMARÃES, T. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product Development: past research, present findings, and future decisions. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 343-378, 1995.

BURRELL, G. E MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis.** [S.l.]: Ashgate Publishing, 2000.

\_\_\_\_\_. Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise. In: CALDAS, M.; FACHIN, R. & FISCHER (Eds). **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, v. 1. p. 439-463, 2000..

CASTANIAS, R.; HELFAT, C. The Managerial Rent Model: Theory and Empirical Analysis. **Journal of Management**, v. 6, p. 661-678, 2001.

CASELL, C.; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical guide.** Londres: Sage, 1994.

- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1986.
- CÔRTEZ, P.L. **A Verdadeira História do IG**. São Paulo: Érica, 2001.
- CROZIER, M. **The Bureaucratic Phenomenon**. Chigago, IL: The University of Chigago Press, 1964.
- CYRINO, A.B.; VASCONCELOS, F.C. Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. **ERA**, v. 40, n. 4, out.-dez. 2000.
- DAFT, R. **Organizational Theory and Design**. New York: West, 1983.
- DEMASI, D. **A Sociedade Pós Industrial**. São Paulo: Senac, 1999.
- DENZIN, N. K. **The Research Act: a Theoretical Introduction to Sociological Methods**. New York: McGraw-Hill Book Co, 1977.
- \_\_\_\_\_; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of Qualitative Research**. 2nd edition. Thousand Oaks, Cal.: Sage, 2000.
- DUCHARME, M. K., LICKLIDER, B. L., MATTHES, W. A., VANNATTA, R. A. **Conceptual and Analysis Criteria: a Process for Identifying Quality Educational Research**. Disponível em: <<http://www.iptv.org/FINELINK/publications/coutline.html>>. Acesso em: 22/05/05.
- DURAND, T. Forms of Incompetence. In: FORTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED- MANAGEMENT. **Proceedings..** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_, SILVA, J. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais dos Resumos dos trabalhos**. Foz do Iguaçu: [s.n.], p. 33-45, 1998.
- \_\_\_\_\_, HIPÓLITO, J. A. M., SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Gestão por Competência: um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- EINSEHARDT, K, M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

\_\_\_\_\_, MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are They? **Strategic Management Journal**, n. 21, p.10-11, p.1105-1121, 2000.

FIOL, C. M. Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 6, p. 691-699, 2001.

\_\_\_\_\_, LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 803-813, 1985.

FISCHER, R.M. Pesquisando a Cultura e o Poder nas Organizações: O Círculo do Poder – As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas In: FLEURY, M. T., FISCHER, R. M (ed.). **Cultura e Poder nas Organizações** São Paulo: Atlas, 1996.

FISCHER, A., ALBUQUERQUE, L. (coord.), **DELPHI RH – 2010: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras: Relatório de pesquisa.** São Paulo: [s.n.], 2000.

FLEURY, M., OLIVEIRA JR. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FLEURY, M. T., FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competência. **RAE**, p.44-57, jan./mar., 2004.

\_\_\_\_\_. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 43-51, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e Formação de Competência: Um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FORSTER, C. Documental Analysis. In: CASSELL, C.: SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research: a practical guide.** Londres: Sage, 1994.

GARVIN, A. G. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, Boston, p.14-28, 01 Jul., 1993.

GALLART, M., JACINTO, C. Competências Laborales: Tema Clave em la Articulación Educación-Trabajo. **Educación y Trabajo Boletín**, n. 2, p. 13-18, 1995.

GIDDENS, A. **Política Sociologia e Teoria Social.** São Paulo: Unesp, 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 20-9, 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa e Sua Utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GOULDNER, A. **Patterns of Industrial Bureaucracy.** Glencoe: Free Press, 1954.

- GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.
- HAMBRICK, D. Top Management Teams: Key to Strategic Success. **California Management Review**, v. 30, p. 88-108, 1987.
- HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Harvard Business School Press, Boston, August, 2000.
- HAMMERSLEY, M. **What's Wrong with Ethnography?:** Methodological Explorations. London: Routledge, 1992.
- \_\_\_\_\_, ATKINSON, P. **Ethnography Principles and Practice**. London: Routledge, 1983.
- \_\_\_\_\_. Introducing Ethnography. In: GRADDOL, D. et al (Ed.). **Researching Language and Literacy in Social Context**. Clevedon: Multilingual Matters, the Open University, 1994. p. 1-17.
- HESSEN, J. **Teoria do Conhecimento**. São Paulo: MARTINS Fontes, 2000.
- HIPÓLITO, J. Competências e Nível de Complexidade do Trabalho como Parâmetros Orientadores de Estruturas Salariais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais dos Resumos dos Trabalhos**. Florianópolis: [s.n.], 2000.
- HOGARTH, R., MICHAUD, C. **Longevity of Business Firms: a Four Stage Framework**. Fontainebleau: INSEAD, 1991.
- HORNBERGER, N. H. Ethnography. In: CUMMING, A. (Ed) Alternatives in Tesol Research: Descriptive, Interpretative and Ideological Orientations. **Tesol Quarterly**, Alexandria, v. 28, n. 4, p. 673-703, winter, 1994.
- IMAI, K.; NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Managing the New Product Development Process: how Japanese companies learn and unlearn. In: CLAERK, K; HAYES, R.; LORENZ, C. **The uneasy alliance**. Boston, MA: Harvard business School Press, 1985.
- JACOBSEN, R. The Persistence of Abnormal Returns. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 41-58, 1988.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Vozes, 1986.
- LAWLER, E. E. From Job Based to Competency-Based Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 3-15, 1994.
- LEIBA-O'SULLIVAN, S. The Distinction Between Stable and Dynamic Cross-cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability. **Journal of International Business Studies**, v. 30.4, p. 709-725, 1999.
- LÊ BOTERF, G. **De La Compétence**. Paris: Editions d'Organisation, 1995.

LIEBERMAN, M. B., MONTGOMERY, D. B. First Mover (dis)Advantages: Retrospective and Link with Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 19 (12), p.1111-1125, 1998.

LOCKETT, A., THOMPSON, S. The Resource Based View and Economics. **Journal of Management**, v. 6, p. 723-754, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MAHONEY, J., PANDIAN, J. R. The Resource Based View Within the Conversation of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 363-380, 1992.

MCLAGAN, P. Competences: the Next Generation. **Training and Development**, p. 40-47, maio 1997.

MACLELLAND, D. C. **Testing for Competence Rather Than Intelligence American Psychologist**. Washington, D.C: [s.n], 1973.

MARTINS, T. **O Legado de Guanaes**, Meio & Mensagem: Especial Internet, p. 14-15, 29 jul. 2002.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategic Formation. **Management Science**, v. 24 p. 934-948, 1978.

\_\_\_\_\_. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. Quebec: Prentice Hall, 1979.

\_\_\_\_\_, AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORGAN, G. **Imagens das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I.F.F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MYERS, S., MARQUIS, D. G. **Successful Industrial Innovations**. Washington, DC: National Science Foundation, 1969.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. [S.l.]: Pioneira, 1987.

PAGES, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PARRY, S. The Quest for Competencies. **Training**, p. 48-56, Jul. 1996.

PENROSE, E. T. **Facteurs, conditions et mecanismes de la croissance de l'entreprise**. Neuilly-sur-Seine: Editions Hommes et Techniques, 1959/1963.

\_\_\_\_\_. **The Theory of the growth of the Firm**. Oxford: Blackwell, 1995.

PERROW, C. **Complex Organizations: a Critical Essay**. (3rd edition). New York: Randon House, 1986.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. The Contribution of Industrial Organizations to Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 609-620, 1981.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PRAHALAD, C., K, HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PUJOL, J. **Apuntes para una Jornada de Trabajo sobre Noramización de Competências Laborales**. Turin: OIT, 1999.

REALE, M. **Filosofia do Direito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, S. B., CHILD, J.; LUZ, T. R. Aprendizagem Contestada em Ambiente de Mudança Radical. **RAE**, jan./mar., p. 22-43, 2004.

ROTHWELL, R. **Factors for Success in Industrial Innovations from Project SAPPHO: A comparative study of success and failure in industrial evolution**. Brighton, UK: SPRU, 1972.

RUAS, R. **Gestão das Competências Gerencias e a Aprendizagem nas Organizações: Documento de estudo**. [S.l.]: EA/PPGA/UFRGS, 1998.

RUGGIERO, A. **A contribuição da tecnologia de informação sobre o processo de trabalho gerencial: um estudo com gestão de recursos humanos**. Tese (Mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2004.

SALANCIK, G. R., PFEFFER, J. A Social Information Processing Approach to job Attitudes and Task Desing. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, p. 224-253, 1978.

SANDBERG, J. **Human Competence at Work**. Suécia: Grafikerna I Kunäglv AB, 1996.

\_\_\_\_\_. Human Competence at Work: An Interpretative Approach. **The Academy of Management**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANTOS, A., PARRA, D. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SENGE, P. **The Fifth Discipline: The Art And Practice of Learning Organization**. New York: DoubleDay/Currency, 1990.

SCHULER, R. S. Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. **Organizational Dynamics**, p. 18-31, Summer 1991.

SCHERER, F. M. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. 2nd edition. Boston: Houghton-Mifflin, 1987.

SCHEIN, E. H. Uma Nova Concepção de Cultura Organizacional. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934/1955.

\_\_\_\_\_. **Capitalisme, Socialisme et démocratie**. Paris: Editions Payot, 1982.

\_\_\_\_\_. **Essays on Entrepreneurs, Innovation, Business Cycles and the Evolution of Capitalism**. [S.l]: Transactions Publishings, 2000.

SELZNICK, P. **Leadership and Administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SPENCER, L. M. Jr., SPENCER, S. M. **Competence at Work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

THIETART, R. **Doing Management Research**: a Comprehensive Guide. London: SAGE Publications, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1992.

ULRICH, D., BROCKBANK, W., YEUNG, A, K., LAKE, D.G. Human Resources Competencies: an Empirical Assessment. **Human Resource Management**, v. 28, issue 6, p. 21-24, Nov./Dec.,1996.

VAN LIER, L. Ethnography: Bandid, Bandwagon, or Contraband? In: BRUMFIT, C.: MITCHEL, R. (Ed.) **Research in the language classroom**. Exmouth: Modern English, The British Council, 1989. p. 33-53.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os Modelos Teóricos e Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

WATSON-GECEO, K. A. Ethnography in ESL: Defining the Essentials. **Tesol Quarterly**, Alexandria, v. 22, n. 4, p. 575-592, Dec. 1998.

WERNERFELT, B. A. A Resource Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5 , p. 171-180, 1984.



WOOD, R.; PAYNE, T. **Competency Recruitment and Selection: A Practice Guide**. Londres: Wiley, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. São Paulo: Bookman, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objectif Compétence**. Paris: Liasons, 1999.

\_\_\_\_\_. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARZUR, A. M. **Empregabilidade e Empresabilidade: Um Estudo Sobre as Organizações e Profissionais em Minas Gerais**. [S.l: s.n] 1999.

ZUCKER, L. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. **American Sociological Review**, v. 421, p. 726-743, 1977.

*Site pesquisado:*

IG em <http://www.ig.com.br> em 27/06/05

## APÊNDICES

### A. Cronograma de trabalho

Para o cumprimento das etapas da metodologia de estudo de caso, este é o cronograma de acompanhamento das atividades:

<b>Atividades</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
1. Iniciar Estudo (discussão dos temas, perguntas de pesquisa e constructos)	Fim de janeiro	Meados fevereiro
2. Construção do referencial teórico (buscar materiais bibliotecas e base de dados, criar resumos e encadeamentos, discussões parciais com orientadora)	Meados de fevereiro	Fim de maio
3. Revisão final para entrega – Qualificação (revisão final ABNT, português, seqüência conteúdo)	Início de junho	Fim de junho
4. Entrega para qualificação ( protocolo de entrega, encadernações)	Fim de junho	Início de julho
5. Trabalho em campo (contato com empresa, agendamento das entrevistas, observações, coleta de documentos complementares)	Fim de julho	Fim de setembro
6. Análise dos dados (Modelagem das hipóteses, compilação com a literatura pesquisada, revisões com orientadora)	Início de outubro	Fim de outubro
7. Fechamento (revisão final: chegar a saturação teórica, verificar normas da ABNT, português, seqüência e coerência de idéias)	Início de novembro	Meados de novembro
8. Depósito do trabalho para defesa (encadernações, protocolo de entrega)	Meados de novembro	Meados de novembro
10. Defesa do trabalho	Início de Dezembro	Meados de Dezembro

**Quadro 3:** Cronograma de atividades

**Fonte:** Adaptado de Eisenhardt (1989)

## **B: Roteiro das Entrevistas**

O questionário guia, conforme descrito por Yin (2003) no capítulo de metodologia, contém as seguintes questões que servem como referência no momento da entrevista:

- ✓ Quais são os traços mais marcantes na cultura organizacional? (Ambiente).
- ✓ O que seria inovação para a organização? Exemplifique?
- ✓ Como a inovação gera vantagem competitiva para o grupo?
- ✓ Desde a criação da empresa, é possível identificar ciclos de estratégias e condução dos negócios ao longo do tempo? (ex. ciclo 1: lançamento - acesso gratuito; ciclo 2: novas demandas do mercado; ciclo 3: especialização: regionalização cultural do conteúdo, etc.)
- ✓ Como o erro é encarado na empresa? Exemplifique.
- ✓ Existe reforço positivo para as experiências de sucesso? Como ele é vivenciado pelas pessoas?
- ✓ Como as pessoas aprendem dentro da organização? (Como as pessoas interagem e trocam suas experiências para serem inovadoras? Existem reuniões de planejamento, acompanhamento formais, informais, etc.?)
- ✓ Como os funcionários, de forma geral, participam das decisões estratégicas ou contribuem para que elas sejam tomadas?
- ✓ Existe alguma ferramenta de Recursos Humanos (treinamentos, avaliação de desempenho) onde é reforçado positivamente comportamentos inovadores?

Adaptações foram feitas, incluindo e excluindo perguntas em função da área do entrevistado e do tempo disponibilizado pelo mesmo, conforme metodologia de Yin (2003).

## **C: Cronologia das Entrevistas**

As entrevistas foram marcadas por telefone, seguindo a disponibilidade de tempo dos entrevistados. Estes apesar de sempre muito solícitos, demonstraram dificuldade em iniciar no horário combinado o que gerou em alguns casos um tempo menor de entrevista do que o previsto (1 hora em média). Entretanto aqueles que ficavam para o fim do dia, sempre acabavam entrando em mais detalhes, o que nos permitiu extrapolar o tempo de 1 hora por entrevista.

Ao todo foram 13 entrevistas realizadas com pessoas de nível de Direção, Gerência e Coordenação. Devido a forma como o IG organiza sua estrutura, é importante ressaltar que as posições de coordenação, não necessariamente dizem respeito a coordenação de pessoas, mas também de um produto ou um serviço. Porém de acordo com a estrutura matricial, um coordenador pode ser responsável por uma frente de um projeto onde tenha que gerenciar pessoas e tarefas. Por restrições de tempo e dificuldades em cumprir o programado, três pessoas inicialmente previstas como parte da amostra não foram entrevistadas. São elas: o atual CEO, a Gerente de Finanças e a Diretora de Conteúdo. Esta última respondeu algumas das perguntas por e-mail, o que consideramos na análise dos dados como documento e não entrevista. Havia uma quarta pessoa a ser entrevistada, ex Gerente de TI que desligou-se da empresa antes da retomada das entrevistas deste trabalho. Os três primeiros já haviam sido entrevistados pela orientadora desta pesquisa, em função dos estudos do núcleo de pesquisa ao qual este trabalho está inserido. Os relatos das entrevistas iniciais constam como documentos de fontes secundárias e estão apresentados no anexo deste estudo.

A seguir um detalhamento das pessoas entrevistadas, tempo de casa de cada entrevistado, data e duração das mesmas:

Entrevista No	Posição do Entrevistado	Tempo de Casa	Duração Entrevista	Data Entrevista
1	Coordenadora Núcleo de Comunidades	Mais de três anos	1h42m	22/set
2	Diretor Financeiro	Mais de três anos	1h05m	26/set
3	Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de Sites	Mais de três anos	54m	27/set
4	Gerente de Novos Negócios	Mais de três anos	46m	3/out
5	Coordenador de Novos Negócios	Mais de três anos	1h12m	4/out
6	Gerente de Relacionamento com Cliente – CRM	Menos de três anos	1h14m	4/out
7	Gerente de Gente (RH)	Mais de três anos	47m	11/out
8	Gerente de Projetos	Menos de três anos	51m	11/out
9	Coordenadora de Jornalismo	Mais de três anos	1h23m	11/out
10	Gerente de Relacionamento com Cliente - Call Center	Menos de três anos	55m	13/out
11	Diretor de Infraestrutura, Produtos e Serviços	Menos de três anos	1h01m	17/out
12	Diretor de Tecnologia	Mais de três anos	40 m	31/out
13	Diretora de Conteúdo	Mais de três anos	20 m	3/nov

**Quadro 4:** Cronologia das entrevistas

**Fonte:** Autora

## D: Entrevistas Transcritas

Os nomes dos entrevistados foram substituídos pela nomenclatura dos cargos que se encontram em mudanças. Nos casos onde as pessoas foram citadas ou saíram da empresa os nomes foram substituídos por letras do alfabeto, a fim de manter a confidencialidade dos dados.

Legenda:

L = Luciane; E = Entrevistado(a)

### Entrevista 1

#### Posição: Coordenadora do Núcleo de Comunidades

A entrevista iniciou num clima amistoso, onde Luciane agradeceu a abertura de agenda de Coordenadora do Núcleo de Comunidades e explicou rapidamente o propósito da entrevista que teve a duração 1 hora e 42 minutos.

*L: Você poderia se apresentar para que eu deixasse registrado os seus dados?*

E: Claro! Meu nome é Coordenadora do Núcleo de Comunidades, tenho seis anos de empresa e coordeno o núcleo de comunidades, que é uma área meio híbrida, está dentro de mídia, mas também tem interface com a área de produtos porque cada um cuida de um aspecto sobre o tema de comunidades.

*L: Como é a estrutura organizacional do IG?*

E: Tem uma coisa de organização, mas a filosofia da empresa é sem divisória e portas abertas, então, você tem o chefe daquela área, mas não é uma coisa muito travada. Você tem liberdade para circular. Por exemplo, no meu caso mesmo, eu tenho, mesmo, que interagir com outras áreas, então tudo fica mais fácil. Não precisa bater na porta, até porque nem tem porta, e nem marcar muito hora para falar com as pessoas.

*L: O IG tem fama de ser uma empresa Inovadora. Como você vê a empresa em termos de inovação e aprendizagem?*

E: Por ter essa fluidez nas relações é muito fácil você chegar e dizer: “Eu vi um problema no serviço tal ou no site tal”, e chegar na pessoa que cuida daquele serviço e... É... A pessoa não fica acanhada. Não! É uma coisa que a gente até incentiva que as pessoas venham e falem. Por exemplo, toda vez que um produto é lançado a gente faz um lançamento aqui interno até para as pessoas daqui darem palpites, usarem e testarem e aí também por conta disso você consegue muito rapidamente pescar uma tendência, ou até mesmo ter uma solução de erro muito rápida. E qualquer pessoa pode chegar e rodar muito rápido, pois você consegue rapidamente resolver o problema.

*L: Isso seria um diferencial?*

E: Com certeza é um diferencial por que você consegue falar com as pessoas muito rápido consegue resolver muito rápido e ter *insights* de necessidades dos clientes. E como você tem isso de interagir com o pessoal de tecnologia, então é... Numa época eu estava como editora de *sites*, para interagir com eles era mais fácil para mim, aprender um pouco da linguagem que eles usam e entender como funciona a programação para poder passar de igual para igual, explicar... Às vezes, você precisa de algo que você não consegue nem explicar o que é... E isso é uma coisa que a gente acaba aprendendo por conta disso e... É legal, porque por outro lado eu posso chegar no cara e falar assim: “Meu amigo eu não entendo absolutamente nada do que você está falando, me explica como se eu tivesse cinco anos de idade”. E aí o cara me explica como se eu tivesse cinco anos de idade e aí a coisa fica mais fácil... E tem um pouco disso, tem espaço de você correr atrás e perguntar para alguém... Do mesmo, você ir se enfiando nas áreas que você tem um certo interesse. Por exemplo, comigo aconteceu isso! Eu entrei aqui para fazer tradução de matérias, e aí fui... Assim de repente, fui parar numa área que tinha um *site* para brasileiros no exterior e como eu estava fazendo pesquisa disso, eu fui para esse *site*. Depois, quer dizer, todas as minhas mudanças de *sites*, seguiram um interesse meu ou gosto meu. Eu vim parar na área de comunidades porque eu adoro os *blogs* e *Internet* como um todo, mas é uma área que eu acho legal, que eu gosto de ler, de me atualizar. Então, tem também esse lado, tem essa brecha para ir buscar, tem liberdade e facilidade. Por ser uma coisa tão fluida onde as coisas mudam... Por exemplo, há quatro meses atrás não existia essa área de comunidades. É uma necessidade a empresa não ser engessada. Por que senão, você não atende, atende até certo ponto e não vai “no além”.

*L.: Você sente que isso funciona em todas as áreas, ou seria uma característica só da sua?*

E: É comum. Isso vira cultura. Porque não adianta o cara do financeiro que vai fazer um orçamento, e ele vai ter que entender como é que funciona a estrutura de provimento de acesso e porque que aquela máquina “X” é tão importante naquele momento. Porque aquilo tem que estar orçado. Esse conhecimento instalado tem que se espalhar de qualquer forma, até o cara que tá fazendo compras tem que saber que tem um fornecedor de fita DAT ou fio de sei lá o que. Todo mundo acaba interagindo, né? Porque... E ... Não sei dizer se é porque é uma empresa que é assim mesmo! Se fosse uma empresa que tivesse 500 mil funcionários essa tal pessoa de compras em algum momento, essa pessoa, teria que estar especializada por área ou ela teria que se ater a uma noção do todo. E aqui é nesse esquema... Tem que saber que tem que ter no estoque pilha porque usa no equipamento tal e tem que ter pilha recarregável porque vai ser um uso muito constante...

*L.: Você estava falando de blig e de blog, é essa é uma das coisas que eu gostaria de entender melhor. O que é exatamente o blig?*

E: É só o nome do serviço de *blog* que a gente tem. Cada um, no mercado, vai ter uma interface diferente para facilitar para o usuário. No nosso, a intenção era fazer algo muito simples mesmo. O *blog* cresceu tanto porque entre fazer um *site* pessoal e fazer um *blog* é muito mais fácil fazer um *blog*. Infinitamente mais fácil. Porque tem um *template* de página, já é mais automático. E mais livre também, porque às vezes o cara quer fazer um *site* e esse *site* vai falar de tudo? Às vezes não é isso, porque ele só quer falar da vaquinha que está em exposição na rua e ele vai lá e tira uma foto! Que ele foi num almoço em família e que todo mundo quebrou o pau com todo mundo... E ele pode colocar tudo ali no mesmo ambiente. O que der na cabeça ele pode colocar ali tranquilamente. Mas quanto ao *blig* e *blog*, é só o nome mesmo.

*L.: Esse blig tem vínculo com outros produtos? Exemplo o Chat?*

E: Ele tem um *link*, mas ele não é interligado só mais para frente mesmo. Hoje interligado... Acho que não tem nada interligado... Somente por *e-mail*, que é não necessariamente um produto IG, mas você pode fazer por *e-mail*, você tem um código que você está remoto e não quer fazer *login* e tudo o mais, e você está mandando *e-mail* para alguém, e na mesma hora você manda um *e-mail* para o seu *blog* e ele publica aquilo ali. É uma coisa, mesmo de facilitar o acesso do cara que está ali! Enfim, e dar opções para ele colocar conteúdos ali! O *Blog* de cada um tem sua característica. Por exemplo, agora o nosso grande diferencial é o que o *blig* hospeda o “*podcasting*” que é uma coisa nova que está chegando e que está se popularizando mais ainda aqui no Brasil... E aí o nosso tem um para quem usa o IG turbo, ele pode gerar o *podcasting* dele lá e a gente gera o *feed* e aí ele pode colocar várias coisas dele ali.

*L.: Quais são os grandes produtos que vocês tem na sua área?*

E: O *blig* que é um dos primeiros serviços de portal, de um portal brasileiro oferecendo isso; porque os portais tinham esse serviço criado independentemente. O nosso foi criado aqui dentro e lançado. Os “*podcasting*”, e a gente está pensando em mais outras coisas, mas nesta idéia sempre de aprimorar... Ver o que o cara está querendo para oferecer mais... E agora a gente lançou também nosso “Fotolog”, que vai ser super simples de fazer, super rápido, um *template* sequinho, para facilitar a vida do usuário e é para atender um público mais adolescente e mais jovem. No *blig* também a pessoa tem a opção de: ou você usa um *template* que a gente ofereceu, tendo mais de 100 modelos de *templates* para você escolher, desde dos modelos góticos até uns mais profissionais para empresas que querem usar *blog*, ou alguém que goste de um *lay out* mais sério, até *templates* super simples onde a pessoa quer decorar, mudar de cor, etc... Aí a pessoa brinca como quiser! Se a pessoa tiver conhecimento ela explora mais. Também tem o IG álbum. A diferença é que o Fotolog é uma coisa do *blog*. É uma imagem que você coloca no dia e que fica ali! Passa o tempo e a imagem acaba indo para o arquivo. Geralmente as pessoas vão olhar o fotolog e querem ver a última imagem colocada, não querem ver todas as coisas do arquivo. No álbum a idéia é mesmo ter um álbum tipo “o casamento da minha prima”, “balada na sexta-feira”, então, você vai criando as categorias e vai subindo estas imagens e aí tem um esquema que você pode compartilhar. Você pode mandar para alguém ver ou você pode dar uma permissão para alguém editar. Num único álbum você coloca tudo num único espaço. Esse é um produto que a gente acha mais família, não é tão adolescente... A qualidade das fotos é melhor também.

*L.: Algum outro produto?*

E: Temos também o vídeo *mega player*. É uma central de vídeo aqui do IG. Agora tem também uma central de vídeo que o usuário pode subir... Chama-se “O meu *mega player*”. Você pode subir seus próprios vídeos. Você filma algo, edita, sobe e pode colocar tudo numa página sua e faz as “*play lists*”. Você pode pegar vídeos que o IG subiu por algum motivo. Exemplo: um *clip* de Britney Spears, ou *clip* só “barangas” e aí, ele coloca lá todas as batidas “barangas” e todas as coisas de “barangas”... Isso é mais para um público mais jovem. Ou você pode ter um vídeo de notícias também. Um professor pode enviar para os alunos uma lista de vídeo das últimas duas

semanas. Você monta o conteúdo que a gente tem e o conteúdo que você quer... E mistura da forma que estiver a fim...

*L: Como é a criação desses produtos? Como é o processo de criação deles?*

E: (Risos). Algumas coisas são de observação de interesses lá fora. Por exemplo: *blogs*. No caso do *blig*, viu-se que lá fora (Estados Unidos) houve um crescimento muito grande, então, a gente pensa: “pode ser alguma coisa interessante para a gente, então, vamos desenvolver isso”...

*L: Mas aí é desenvolver isso com a cara brasileira... certo?*

E: Exatamente! Porque é justamente a parte de administração nossa, no sentido de facilitar a vida do usuário... Por que ali se pegar, por exemplo, o *blog*... É uma coisa para iniciados em Internet... Ou para alguém que já tinha uma página virtual e já sabia mexer em html. Para ele era mais fácil entender aquilo ali. E a nossa proposta de também trazer uma coisa pensando assim o cara que está entrando agora e que nunca mexeu naquilo! E tem que ser algo mais interativo, pois precisa viciar o cara... Porque é uma coisa viciante mesmo... É um brinquedo... Você está ali e está fazendo o feijão com arroz, mas daqui a pouco você começa a pirar e faz a lista dos mais engraçados, dos mais... E aí você vai ficando no portal... Na estória do vídeo é a mesma coisa, você vai colocando adereços... A graça é ter *blog*, então, no nosso *blog* vamos ter uma opção para o cara que sabe mexer em html e ele pode mexer direto no código da programação... Para o cara que sabe que não tem html a gente tem um editor de html! Então, vai lá e consegue fazer alguma codificação sem ele saber direito, mas de uma forma mais simples. Para o cara que não sabe nada, vamos dar um monte de *templates*, para todos os gostos e perfis, para ele achar uma coisa que seja a cara dele e um *lay out* bonito. Então, isso está no dia-a-dia, porque conforme a gente vai mexendo, vai recebendo *feedbacks*... “Pô, era tão mais fácil se tivesse isso aqui!”... “Ah, então, vamos fazer!”. Por exemplo, uma primeira grande modificação do *blig* a gente via que as pessoas queriam ter contadores de visitas, então, elas entravam em *sites* americanos e coreanos para conseguir uma “carinha”, um bonequinho e colocar no seu *blog*...

*L: ...é mesmo...?*

E: ...Impressionante!!... É uma coisa de interesse... Se o cara tem interesse, tem um monte de gente que não sabe nada de coreano, mas elas navegam nos *sites*, porque elas estão querendo um contador bonitinho... Então, quando a gente percebe isso: “Ah!!! O cara quer um contador...” Então, a gente raciocina:... “Vamos facilitar a vida do cara!!”. E aí oferece o contador para o cara... O nosso *blog* já vem com um diferencial, pois sempre teve comentários. Nos outros você tinha que baixar uma outra ferramenta, instalar e tal. Aí agora, criamos um passo a mais porque às vezes vem um cara sem graça e faz um comentário maldoso, uma mensagem chata... Então, agora o dono libera o comentário se ele gosta ou não. Num primeiro momento tem que ficar de olho na tecnologia que está se criando lá fora... Agora o conceito é *blog*. Num segundo momento é mesmo ficar de olho no usuário e até mesmo no nosso uso no dia-a-dia para ver o que é possível fazer para melhorar... E principalmente para facilitar a vida do cara. Oferecer o que tem de mais legal, mas que seja simples para ele poder usar... Deixar agradável a navegação das pessoas.

*L: Resumindo quais seriam os traços mais marcantes da cultura IG?*

E: Acho que muito uma coisa de liberdade, que mesmo que não tenha sido clara, mas desde o começo foi muito marcante. De você ter liberdade de chegar no cara que você nunca viu... É... Aquele ali é o chefe do *e-mail* e você nunca viu, chega nele e fala: “Olha eu sou usuária do *e-mail* e acontece isso, isso e isso... Você tem essa liberdade muito grande de se relacionar sim... É...E aí eu não acho que seja coincidência mas a personalidade das pessoas daqui é mesmo de ser muito aberto, de receber feedback, até porque faz parte do trabalho, então, você só consegue desenvolver as coisas se você estiver ouvindo os outros. Não só o cliente de fora, mas o pessoal daqui de dentro. Por que é mais um *input* é uma outra forma de enxergar... assim... Às vezes você tem o lado do usuário, mas ele está vendo aquele *site*, aquele produto que ele usa, alguém aqui de dentro, vê alguma coisa um pouco mais geral.

*L: Você falou da liberdade da informalidade... E pelo lado de Recursos Humanos? As políticas de RH? Vocês são tranquilos em relação a isso. É assim mesmo?*

E: Não! A gente tem sim! A gente tem de seis em seis meses uma avaliação de desempenho, há momentos de *feedback*. Tanto nós somos avaliados pelos gestores como nós avaliamos nossos gestores. Então, nesses encontros, também tem uma orientação no dia-dia no sentido de dizer “Olha, não é por aqui, vai por ali... Fala com fulano... Mas vai assim”. Tem toda uma coisa de colaboração! É uma coisa que eu até comento com colegas meus, assim tipo: eu tenho a impressão que em outras empresas pessoas que estão assim no mesmo patamar que eu, apesar de não ser a mesma posição, a impressão que eu tenho de outras empresas é que as pessoas estariam se engalfinhando... E aqui não, aqui é tudo muito, muito integrado, e muito ajudando um e outro, e de dar toques legais. Tipo alguém está precisando de algo e você vê que a pessoa está apurada e você vai lá e fala: “Olha me



passa alguma coisa para poder ajudar...” Então, tem essa parte que é que muito colaborativa... Além de ter a facilidade de chegar na pessoa e a pessoa também ter o interesse muito grande de poder te ajudar. Então, os *feedbacks* acabam acontecendo nesse momento... É muito engraçado, porque é uma coisa que tudo acontece ao mesmo tempo: assim você está se desenvolvendo, ao mesmo tempo você está ensinando e ao mesmo tempo você está aprendendo, você está passando o conhecimento, porque nesse meio tempo... Quer dizer, agora liga alguém que tem uma dúvida de outro... Hoje mesmo ligou uma menina de comunicação para mim, com uma dúvida sobre o *blig* que era uma dúvida dela... Mas é legal até porque ela me dá um toque do tipo: não dá para fazer isso? E eu já fico pensando... “Hum... Agora não, mas a gente, mais para frente, pode fazer isso...” Então, tem muito isso de *feedback* informal, digamos assim, que não é a coisa do: “Agora vamos avaliar você!” Mas também... E é essencial até porque as coisas mudam muito rápido e você muda de área também muito rápido, até mesmo para você ter uma idéia de tipo: “Tô indo na direção certa? É isso que vocês esperavam?” Então, de seis em seis meses tem esses encontros com os gestores.

*L: Esse conteúdo que vocês tem para serem avaliados é aquele tipo competências, por exemplo: criatividade?*

E: Tem coisas específicas... Há sim, uma lista de competências de coisas que a gente traz de fora por exemplo, sua graduação, formação, que coisas você estuda se já tem uma língua, e aí competências mais do dia-a-dia, como se você tem que lidar com inovações, com informações confidenciais, se você tem que interagir com várias áreas e como você faz isso.

*L: Essa é uma ferramenta formal de RH? Quero dizer um estímulo formal de RH para registrar...*

E: Sim, na verdade as ferramentas de RH vêm se formalizando ao longo do tempo. No início não tínhamos isso assim desse jeito. Agora é tipo um *check list* para que a pessoa saiba onde está pisando tipo: “Você tá me jogando nessa panela... Legal! Mas eu preciso de tal informação/capacitação!” Até porque nessas interações você tem que ter um jeito para falar com as pessoas, ter a manha ou não, e o que você pode fazer para melhorar. E aí tem a coisa dos *feedbacks* no dia-a-dia acaba acontecendo um pouco isso. Por exemplo, se eu chego para minha chefe, a Diretora de Conteúdo, e digo: “Olha, preciso falar com fulano, como é que é fulano?” Nesse meio tempo já é o *feedback*, porque nessa hora eu já estou expressando para ela também, me dar uma ajuda para ver como é que eu lido com isso... Ao mesmo tempo ela já dá uma dica, um pontapé, tipo vai por ali... E aí você vai trilhando e vai trazendo para ela também: “Olha aconteceu isso, isso e isso”. Então, tem muita troca!!... Houve um momento de revisão dos processos de RH com uma consultoria e ainda está em revisão. Mas essas coisas forçam uma mudança de cultura... O funcionário tem mais noção do que é exigido, assim como a empresa sabe o que precisa pedir para o funcionário.

*L: As pessoas ficam muito tempo aqui no IG? No geral? O quadro de pessoas tem muita rotatividade?*

E: Sim tem, mas depende de cada área. Cada área tem a sua. Tecnologia, por exemplo, é um *must*, então, tem muita gente caçando gente de Tecnologia.

*L: E os funcionários têm essa percepção que vocês são muito assediados pelo mercado?*

E: Na área de jornalismo, é uma área meio em crise. Então, a gente roda menos que uma área de tecnologia ou uma área de mercado, que aí são outros tipos de empresas e não fica restrito somente a *Internet* e jornalismo. Alguém de *marketing*, por exemplo. Vale para qualquer empresa.

*L: Do que eu consegui entender da história do IG, eu poderia inferir que o negócio do IG teve alguns ciclos tipo: primeiro ciclo Internet grátis ou Internet democratizadora, logo depois vem o estouro da bolha, e aí pronto não dá para ser só grátis, tem que sobreviver... Você consegue ver estes ciclos acontecendo no negócio?*

E: Você vê sim. Até porque tem coisas que são marcantes, até porque são fases. Mas acho que é uma coisa assim de mesmo se não tivéssemos, a bolha em algum momento ia rodar. Não tem como. É um mercado muito dinâmico, porque a gente não tem muito a previsão do que vai aparecer. Por exemplo, uma coisa que você achava que era um “nadinha”, que lá fora não é tão grande, exemplo o *Orkut*, aqui no Brasil vira uma febre. O *Blog* também! O uso brasileiro de *blog* é muito, muito, muito grande! *Fotolog* é a mesma coisa. E isso são exemplos que não havia como prever. Quando começou *Internet* grátis, a gente não sabia que ia rolar esse monte de coisa. Não tinha tecnologia para isso. Então, você não enxerga tão longe. As tecnologias vão rodando, o número de acesso vai mudando... E aí é uma coisa assim, de repente algum serviço que agora não é “bam bam bam”, daqui um tempo vira tudo... O *blog* que é algo mais de adolescente, a gente já percebe um movimento migratório para pessoas de 35 a 49 anos que teoricamente não seria público alvo.

*L: Como é que vocês têm essa informação toda do perfil das pessoas?*

E: Tem conta clique, tem cadastro das pessoas, tem várias formas da gente enxergar isso. Cada *site* tem um cadastro geral. Tem também o *web trends* que é a parte de audiência e aí a gente vai cruzando esses dados.

*L: Tirando o Web trends tudo foi desenvolvido aqui no IG?*

E: Sim, tudo desenvolvido aqui, em cima daquilo que você está procurando. Como produtos, o que você acha que é interessante como tendência. E é assim... A gente lança e dali a seis meses já estamos lançando outra coisa por que aquilo já venceu! O mercado vai se modificando... Não só o mercado de quem quer anunciar, mas o mercado de quem está acessando. Então, você tem que estar sempre oferecendo isso até mesmo para desenvolver os produtos da frente. É um ciclo mesmo. E até por isso que eu acho que tem esses momentos ao longo dos seis anos, tem alguns momentos... Então, no primeiro momento eram questões de que era um número muito pequeno de pessoas que tinham acesso a Internet. Então, a idéia era ampliar o número de usuários. Aí veio a Internet grátis, vamos democratizar! Isso não é uma coisa que deixa de ser importante, ainda é essencial porque é básico. Pode ser o que não está mais visível, mas continua sendo importante. Mas existe uma outra forma de trabalhar... A gente dá o acesso, e a gente quer que ele use o *blog*, a gente quer oferecer materiais legais para ele se divertir. É um pacote mais completo que está sempre girando.

*L: Como você vê, numa linguagem mais acadêmica, a vantagem competitiva gerada pelo pioneirismo do IG atrelada a essa capacidade de inovação? Como você vê a conexão entre elas... A inovação como uma vantagem competitiva que se sustenta ao longo do tempo.*

E: Bem, tudo é a vantagem que você pensa, desde como a gente desenvolve os produtos, até como a gente faz o conta cliques, como a gente descobre esse público, tudo isso é uma ferramenta de trabalho que dá uma liberdade para estar com um pezinho na frente para antecipar a movimentação e oferecer na hora que o cara quer aquilo, a gente oferece exatamente o “aquilo” que ele quer. Então, por isso a vantagem se deve a isso.

*L: Seria fácil, para você, identificar momentos onde a empresa precisou se reinventar?*

E: Sim é fácil, até porque a transparência é bem grande. De 3 em 3 meses a gente tem uma reunião de resultados, onde eles apresentam os resultados.

*L: Desculpe só para entender... “A gente” seriam todos os funcionários?*

E: Sim os quase trezentos funcionários! Vai o atual CEO que é o presidente, ele vai lá e apresenta os gráficos: “vendemos tanto de publicidade... Nossa meta de banda larga é essa”... Então, apresenta tudo. Qualquer tipo de mudança grande, como, por exemplo, quando entrou esse foco de produtos, houve uma mudança de organograma. Então, houve a apresentação do organograma novo nessa reunião. Tudo é comunicado para toda a empresa. Não é só uma percepção do dia-a-dia, mas é mais de dentro mesmo.

*L: Nessas apresentações, imagino que você tenha participado freqüentemente delas, tem alguma que te lembre que algo que foi apresentado despertou um sentimento de: “Nossa isso é muito inovador...”*

E: (Pausa). Mas você fala para empresa?

*L: Sim! Para o negócio, como, por exemplo, sair da Internet grátis, para a Internet generation.. É um momento de ruptura, não?*

E: Na verdade eu não conseguiria apontar uma coisa. Porque foram muitos momentos de novidade. Não que todo mês mobilizamos todo mundo... Mas, acho interessante isso... Uma visão do rumo que a empresa vai tomar. E eles falam mesmo: “Essa apresentação vocês tem que assistir porque é importante para vocês saberem se a semana que vem, você vai estar empregado ou não!!” É transparência mesmo... O rumo da empresa é este e todas as opções são importantes... Não sei se vou saber explicar direito, mas é uma... Para mim... Pelo menos... Por mais que seja uma apresentação onde eles digam: “vamos focar em banda larga”... Não quer dizer que as outras coisas sejam menores. É um crescente. Agora temos mais essa área que temos que cuidar. É um conjunto de coisas. Exemplo: vamos focar em banda larga... Ficamos um tempo sem estúdio, e agora vamos voltar a ter estúdio. E aí vai todo mundo visitar o estúdio e fica todo mundo fazendo festa...

*L: Isso é uma coisa interessante. Existe bastante comemoração aqui?*

E: (Risos) Sim, é...

*L: E o organograma da empresa muda muito?*

E: Hum... Não... Não! Somente nas coisas maiores, mais estruturais, a última mudança de organograma que tivemos, foi quando houve a modificação acionária. É mais uma adaptação, mais de organizar as coisas como elas já funcionavam, porque as interações no dia-a-dia já funcionavam... Por exemplo, a caixa de mídia, agora é que foi criado o organograma dela, quando foi criado meu cargo, por exemplo. Mas não vejo como algo que engessa. E mais para institucionalizar algo que já existia...

*L: Existem muitos níveis hierárquicos?*

E: Não, há o “atual CEO” na presidência. Os coordenadores...

*L: O Nizan saiu há muito tempo?*

E: Minha memória não é muito boa! Mas ele saiu para fazer a campanha do Serra.

*L: Ele devia ser uma figura...*

E: Nossa ele é... (Risos) Ele é uma coisa assim...

*L: Bem, mas tem o atual CEO presidente, os diretores, que parecem ser bastante jovens também...*

E: Ah é, o atual CEO sempre brinca: “Ah, eu sou o mais velho aqui da empresa”. (Risos) Porque é todo mundo muito jovem. Houve uma época que tivemos dois co-presidentes, aí houve a mudança acionária... Não... Ih, eu me perco...

*L: Não se preocupe... Depois dos diretores há um nível de gerente, coordenador?*

E: É... Deixa pegar minha caixa: tem a Diretora de Conteúdo e a área de Jornalismo...

*L: A área de Conteúdo é uma diretoria?*

E: Eu não sei bem direito se chama de diretora ou se é gerente. A nomenclatura eu não sei exatamente. Eu sei que ela é a minha coordenadora. Aí “A” que é “Último Segundo” e “Babado” que é mais jornalístico. E daí tem a caixa de multimídia que atende tanto jornalismo como entretenimento. Então, é aquela coisa que já acontecia, tinha, por exemplo, a equipe de TI que também juntou agora na equipe de multimídia, ela ficava abaixo de Diretora de Conteúdo, mas ela também atendia o jornalismo. Agora ficou institucionalizado, essa área atende todo mundo. Então, é só mesmo uma coisa de organização. E mídia foi a última porque até os consultores diziam: “Olha isso é um balaio de gato! A gente não entende isso”. Porque os consultores não entendiam isso para organizar. E é difícil explicar mesmo, porque a gente falava para eles, não é assim é meio diferente. Até para eles entenderem como é que a gente atualiza as coisas, como é o trabalho de jornalismo mesmo! Eles estão acostumados com outras áreas, quando viram tudo isso, disseram: “Oops!! O que é isso?!! (Risos). Jornalismo na Internet... Nossa é mais pirado ainda! Bom, aí tem a caixa de comunidades, onde existe a parte de jornalismo, fora da Internet, tipo: painéis, jornalismo no celular... Tem uma parte de *games* que é uma parte bem focada em *games* para todos e tem tudo isso com pontes, por exemplo: a minha área de comunidades tem uma ponte com novos negócios porque eles é que desenvolveram o álbum. Tem uma parte de produtos, eu falo bastante com o pessoal de produtos, eles olham a parte mais financeira, para ver como o produto pode se pagar, e também o desenvolvimento e ...Bom, deixa eu ver... *Games*... Aí tem uma parte que é o Iguinho... E aí tem a caixa de coordenação de *sites*, onde a Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de *Sites* é a editora de todos os *sites* de entretenimento. Aí tem a área de *Homes* que o “MT” é quem cuida da página do *home* do IG, do iBest, do Último Segundo e banda larga e *home* do entretenimento e aí o especialista é primeira página o negócio dele é esse. Assim, todas essas caixas que se interligam.

*L: Bem e daí para baixo todos são analistas?*

E: Agora a gente fechou assim: tem um chefe, que é a Diretora de Conteúdo, aí tem os coordenadores de conteúdo, e abaixo tem analista de conteúdo pleno, júnior e sênior. Isso depois da consultoria. Antes tinha analista de conteúdo, mas não haviam essas faixas...Então, tem pessoas que tem o mesmo cargo apesar de não ter as mesmas funções. No *hollerith* ele é um analista de conteúdo júnior, mas ele é um repórter em uma área, mas aqui ele é produtor.

*L: Isso significa que uma mesma pessoa pode estar em lugares diferentes com responsabilidades diferentes?*

E: Essa organização é mais para que as pessoas possam poder enxergar melhor o crescimento delas. A gente pode dar uma idéia melhor da evolução que se pode ter aqui dentro...

*L: Se você tivesse que definir o que a empresa entende por inovação, o que você acha que seria inovação para você dentro do IG?*

E: Ah, dia-a-dia, né? (Risos). Porque é algo que não para... É uma área que você não pode se permitir falar: “Agora acabei meu trabalho, vou relaxar. E não vou mexer mais em nada. Todo dia você tem que estar assim... Pelo menos eu encaro assim, parte do meu dia é ver o que está acontecendo, entrando em *sites* em *blogs* de meninas para ver o que elas estão colocando lá, se a moda agora é a bonequinha japonesa ou americana. O que tem de moda, e transformar isso em produto ou usar a informação, é uma coisa muito de cativar... Tipo essa bonequinha que eu estou dando de exemplo, pode ser algo que eu vá oferecer no *blig* quanto uma coisa que no “Igirl” no *site* de adolescente eu vá enfeitar a matéria e aí as meninas acham mais fofo ainda: “Aí que legal!”. Então, é muito de cativar, tanto as “firulinhas” como matéria legal, Exemplo: agora o negócio é falar de escova progressiva... Então, vamos correr atrás do que é escova progressiva, entender e explicar o que é e oferecer

informação. Outro exemplo foi a queratinização, cauterização... Então, tem a coisa da “firulinha”, mas também é uma coisa de saúde das pessoas que estão usando aquilo. Então, para mim é inovação no dia-a-dia... Todo dia!

*L: Isso é um aprendizado contínuo... Como esse aprendizado é sentido pelas pessoas? Também é do dia-dia? Há tolerância para o erro?*

E: Como assim?

*L: Existe uma percepção de que se pode errar dentro do IG?*

E: Aí acho que vai variar de área para área. Acho que cada área reage de forma diferente. Até porque as percepções do erro são diferentes. Uma coisa é alguém colocar uma palavra na *home* do IG, outra coisa é colocar uma palavra errada numa matéria. Quantas pessoas vão ver aquilo? E depois pode acontecer que só a gente esteja vendo que aquilo está errado... É o erro num produto pago ou erro numa matéria. A variação é muito grande, mas tem uma preocupação toda com o erro... Até porque assim, por ser uma coisa muito ágil a gente tem que ficar muito de olho. É mais fácil aparecer algo errado no meio do caminho.

*L: Mas quando ela acontece mesmo tendo essa variação de área. Você sente que é algo mais punitivo, inibitório?*

E: Não, não é inibitório! Porque também tem muita coisa assim que na tentativa e erro você descobre uma outra coisa. Sabe também tem isso, no erro você pega umas coisas que você fala: “Nossa, vamos fazer completamente diferente disso daqui!” Porque até isso, a gente está achando uma brecha... Se tem alguma coisa que é recorrente, digamos que deixe eu ver... Sei lá uma coisa assim: nossa ferramenta de colocar matérias. Se a gente coloca um link e ele dá sempre errado, a gente tem um super trabalho de colocar em código... Se aquilo ali sempre dá um erro, ninguém vai correr atrás do cara que desenvolveu aquilo ali errado e dizer: “Você errou na hora que você está programando!!! Isso, não... O ponto é: “Isso não está resolvendo a necessidade daquela área, vamos refazer!!!”. Então, eu acho que na maioria das vezes acaba acontecendo dessa forma positiva. Quer dizer, não me lembro nunca de ter visto expressão do tipo: “Como você deixou isto acontecer!”. Quando têm algo mais complicado até um algo mais formal, tipo: “Olha, não pode acontecer isso.”. Mas nunca teve um caso de vai para rua, olha sai daqui... Entendeu? É porque erro é uma coisa muito relativa! Pode ser o erro de quem não pediu certo, como o erro de quem fez o negócio... E na verdade no fim é tudo pessoa... É como você chega e pede, mas não a coisa do “por favor” só, e como você pede, como ele interpreta... Tem várias dimensões.

*L: As pessoas se sentem participantes das decisões estratégicas? Você deu uma dica em relação a estas reuniões trimestrais, mas nessa reunião tem um cunho também de escutar?*

E: Essas reuniões acontecem mais para informar. Obviamente essa reunião é algo bem geral, pois não dá para separar área por área. Ele fala bem no geral. Depois disso, as áreas se reúnem com os chefes e as pessoas conversam sobre tudo que foi dito.

*L: É mesmo? Então, existe esse momento?*

E: É uma comunicação mesmo. Ela serve, aliás, para melhorar essa comunicação. A gente acha que precisa melhorar mais essa comunicação. Precisa mais! Precisa fazer ela chegar mais nas pessoas.

*L: Esse sentimento, você acredita que é só na sua área ou é da empresa.*

E: Acredito que seja generalizado, até porque não somos muitos. Olha que legal, o pessoal se juntou para fazer yoga... Tá vendo aqueles colchonetes ali (apontando para um rolo de vários colchonetes juntos no canto da sala), uma garota começo por conta própria, chamou a outra, o outro, e pronto quando viu já tinha uma turma... Com inglês também é assim... Isso eu acho legal!

*L: E como os funcionários de forma geral participam das decisões estratégicas?*

E: Bom, a comunicação é sempre algo que não está bom. Mas nós aqui temos de três em três meses uma reunião de comunicação onde o atual CEO reúne todos os funcionários e fala sobre o EBITDA da empresa, o que está legal e o que não está. A reunião serve para que as pessoas se falem e saibam o que passa. A gente brinca e fala que é para: “Se as trompetas do Apocalipse soarem a gente já sabe que tem que correr”. Mas ainda bem que isso nunca aconteceu!

Em função do tempo, terminamos a entrevista agradecendo à Coordenadora do Núcleo de Comunidades pela sua disponibilidade. Também combinaram que após a transcrição das informações, elas seriam encaminhadas à entrevistada.

## Entrevista 2

## **Posição: Coordenadora do Núcleo de Conteúdo de Sites**

Após uma breve introdução sobre os objetivos do trabalho, a entrevista iniciou:

*L: Como você descreveria a sua área?*

E: Eu coordeno a área que cuida dos *sites*. Nós produzimos algumas coisas internamente, mas usamos muito conteúdo de parceiros ou de colaboradores. Também pinçamos do universo de conteúdos fabricados pela Internet, pelos usuários, aquilo que queremos oferecer aos nossos leitores como sendo um conteúdo legal, interessante, confiável... Para nós, conteúdo, quer dizer várias coisas. Nas mídias tradicionais, conteúdo é matéria. Na Internet, são vários formatos de coisas; exemplo: o *blog*, uma matéria, uma sala, uma voz, uma música, é o conceito de *multimeio*... É exatamente disso que estamos falando... Múltiplas faces e formas de conteúdo.

*L: Quanto tempo você tem de casa?*

E: Entrei no IG em 2001 como editora do *site* de espiritualidade... E aí o “Árvore do Bem” se acabou e fui fazer outras coisas, fui editora do “Delas” que é o *site* feminino do IG, depois fui para o *site* de educação... Passei por várias posições, aqui muda-se muito... Para o bem ou para o “mal” (risos).

*L: Isso significa que você não tem uma formalidade muito grande com cargos e estruturas...*

E: O relacionamento com outras áreas do IG até onde a gente entende... Essa capacidade de se repensar do IG é muito interessante. Até agora ela foi matricial, não sei se vai continuar com as novas mudanças. Mas também é só uma forma de organizar... Os núcleos são muito enxutos, a “P”, por exemplo, é editora do “Delas”, ao mesmo tempo que está sozinha está envolvida com outras áreas e outras pessoas, então, fica muito horizontal. Eu li já tem algum tempo atrás em algum artigo que em algum momento no futuro a estrutura de áreas como a nossa seria muito horizontal mesmo. As pessoas acumulam funções porque é da característica dessas funções que elas sejam assim... Múltiplas ou interdisciplinares... Um exemplo: aqui todo mundo tem que entender pelo menos um pouco de tecnologia, sem isso, é impossível até mesmo lidar com as ferramentas de trabalho...

*L: Quais são os traços mais marcantes na cultura organizacional do IG?*

E: Apesar de parecer muito orgânico, o IG é uma empresa muito grande. Tem áreas inteiras dessa empresa que não tenho noção de como é... O que eu acho que é interessante em relação a outras redações, é que o trabalho na Internet é de uma mobilidade extraordinária. Você não só produz, mas absorve conteúdos. Vai tudo para mesma conta... É como se você perdesse as fronteiras do que você recebe e do que você doa. É muito maluco! É fascinante! As pessoas precisam entender de várias coisas ao mesmo tempo, parceiras comerciais, trocas... As pautas podem surgir do clique do usuário, a resposta de quem lê é muito rápida... Isso torna o trabalho de escrever e produzir conteúdos muito ágil...

*L: E esse sentimento de mobilidade é compartilhado pelo restante das pessoas da organização?*

E: Como assim?

*L: As demais pessoas de outras áreas da empresa, por exemplo, RH, Finanças, etc., também sentem esse sentimento de mobilidade ou não... No sentido da empresa ser ágil e produzir inovações como “core business”?*

E: A definição do *core business* de uma empresa de Internet é difícil de ser captada de modo permanente, não é? Nosso negócio é pescar conteúdos que a própria Internet cria? É produzir conteúdo? É só referendar conteúdos? É tornar a informação acessível? Essa impossibilidade de definir de forma permanente o que é o *core business* que torna o negócio interessante, não é?

*L: Qual é a imagem que as pessoas tem da empresa?*

E: (Silêncio)...

*L: Dificil a pergunta?*

E: Não só estou formulando...

*L: A pergunta é muito em função da aura de inovadores que vocês tem...*

E: Imagina um mapa... As pessoas estão aqui sempre viajando e traçando o mapa, entende? Então, tem muito pouco distanciamento para perceber o valor do que estamos fazendo. Daquilo que o que nós fazemos representa no movimento global da Internet... Talvez só daqui um tempo tenhamos a consciência do que estamos fazendo... No hoje, as pessoas estão preocupadas em traçar o mapa ou, sobretudo, em fazer o barco andar...

*L: Então, o que seria inovação para o IG?*

E: Inovação é agilidade! É conseguir mudar quando você precisa. A gente não está no Vale do Silício; não temos investimentos de bilhões em tecnologia de ponta. O que temos de inovador, é a capacidade de reconhecer as mudanças que estão consteladas no universo de Internet e adaptar ao mundo real que é o nosso dia-a-dia.

*L: Você consegue exemplificar isso?*

E: Por exemplo, a gente não inventou os *blogs*, nem as páginas pessoais, mas quando percebemos a tendência do *blog*, do dia para noite a gente criou o blig do IG! Outros vieram e melhoraram. Mas fomos um dos primeiros a ter isso. Assim como o *podcasting* (transmissão em áudio) que acabamos de colocar no ar. Então, de fato a gente não cria, mas estamos sempre atentos para esses movimentos e nos adaptamos com uma agilidade incrível. Na verdade duvido que no IG, tenhamos a pretensão de ser inovadores, mas em compensação tem uma sala cheia de gente tentando descobrir qual vai ser a próxima novidade na *web*. E aí tenha certeza que a novidade vai ser adaptada para o mundo IG... Estamos em busca da próxima tendência, do que ainda está constelando no universo da Internet...

*L: Mas é o caso do *conta clique*, a forma de mapear os clientes...*

E: Ah, não!... Não é que geralmente só copiamos! Nós desenvolvemos produtos, como é, por exemplo, o *conta clique*, os publicadores dos *site*, foram coisas muito inovadoras...

*L: O que seria esse publicador?*

E: O publicador foi desenvolvido aqui. Ele tirou a Internet do modo artesanal. Antes a gente precisava de alguém que escrevesse tudo e transformasse em linguagem html depois. Hoje o publicador permite que você insira algo e ele publica já na linguagem que as pessoas vão ver no *site*. Isso foi desenvolvido há cinco anos mais ou menos. Ao invés de criar uma página num dia ele nos permite criar 100 páginas. Ele torna tudo automático. Traduzir um *Word* em html, é muito rápido.

*L: Existe um modelo de competência formal utilizado como ferramenta de RH que direciona o comportamento das pessoas?*

E: Isso é interessante... Essas áreas (mencionando RH) são difíceis, pois sempre querem formatar... Ter tentativas de formalização. De formatar conceitos de desempenho e tal. Nós temos trilhado este caminho e acho que só não acontece de forma perfeita porque esse público tem um pouco desse caráter fugidio, por conta das características peculiares deste negócio.

*L: Qual é o nível de tolerância ao erro dentro da organização? Exemplifique.*

E: Há muita facilidade de comunicação entre as pessoas. É uma organização muito “não formal”, e nem estruturada. Isso não quer dizer que as regras não existam. Talvez você tenha que ser mais perceptivo num ambiente como esse, pois as regras, não sendo estruturadas, tem uma dinâmica importante de convivência. Então, voltando para idéia do mapa, não é que exista uma tolerância maior ao erro, pelo menos eu acho... Mas entre o erro e a experimentação a diferença é “um nada”. Tudo fica muito semelhante! Imagina nesse ambiente onde a gente tem que criar o mapa navegando nele... É, imagina quantas chances a gente tem de errar. Então, errar é meio natural... Até pode ser que sejamos mais tolerantes, mesmos... Ou tentemos ser. Acho que é característico desse negócio, o próprio pensamento estratégico da empresa parece mudar. A gente ia para um lado e esse ano, estamos indo para o lado oposto. Pois estamos sempre nessa situação de viajar e escrever o mapa. O que também não quer dizer que não tenhamos a busca pela excelência. As pessoas são muito autônomas. E quando você é responsável por aquilo que faz, é impossível não se comprometer. É preciso contar com o padrão de excelência individual das pessoas.

*L: Como as pessoas interagem e trocam suas experiências para serem inovadoras? (existem reuniões de planejamento, acompanhamento formais, informais, etc.)?*

E: Acho que tem muito espaço para acolher idéias, sempre tem um fórum onde idéias e sugestões são acolhidas e possibilidade concreta de colocá-las em prática.

*L: Você acha que as ferramentas de RH, como uma avaliação de desempenho baseada em competência, avaliação dos gestores, poderiam ter contribuído para que o IG fosse ainda melhor? Se sim de que forma?*

E: Não conheço tão bem assim as ferramentas de que o RH dispõe... O que aparece nos corredores da empresa é uma imagem ainda bastante distorcida das funções deste setor, muito atrelada a conceitos antigos... Concretamente acho até que existiram várias iniciativas no sentido de avaliação de gestores, mas não posso dar detalhes por desconhecimento mesmo...

*L: Como as pessoas aprendem dentro do IG?*

E: Informalmente. No dia-a-dia.

*L: Como a experiência de sucesso é vivenciada pelas pessoas?*

E: Informalmente...

Devido ao tempo, terminamos nossa entrevista, onde ficou acertado que os dados seriam enviados para validação por e-mail.

### **Entrevista 3**

#### **Posição: Diretor Financeiro**

Após uma introdução sobre a natureza do trabalho, a entrevista se deu início com a permissão do entrevistado para gravá-la.

*L: Como é sua posição na estrutura do IG?*

E: Eu sou diretor estatutário aqui no IG. Minha responsabilidade principal é a Diretoria Financeira, isto é, controladoria, tesouraria, planejamento financeiro, jurídico e relação com investidores.

*L: Perfeito. E quantas pessoas trabalham contigo?*

E: Diretamente, cerca de 20 pessoas.

*L: Falando um pouco sobre cultura, como você vê os traços mais marcantes da cultura IG?*

E: Acho que o IG é uma empresa muito dinâmica. Inovação também é uma característica marcante. A empresa tem 06 anos de idade e podemos dizer que se reinventou 2 ou 3 vezes do ponto de vista organizacional e de negócios. Foi a primeira a lançar o conceito de Internet grátis e a viabilizar esse modelo de negócio no Brasil. O ambiente aqui é bastante informal, mas sem deixar de lado a organização, os processos bem desenhados, etc.

*L: Você me falou duas coisas interessantes. A primeira é que você percebe que nesses 06 anos a empresa teve que se reinventar por duas ou três vezes. Então, pergunto: onde nitidamente você percebe que a empresa se reinventou? Você consegue vislumbrar grandes ciclos que vocês tiveram? Seria esse primeiro ciclo o próprio lançamento da estratégia e fixação da marca, mais um segundo e até um terceiro ciclo... Como você detalharia isso?*

E: Na minha visão, o primeiro ciclo foi esse mesmo que você falou... O seu lançamento e quebra de paradigmas ocorreram mais ou menos nos primeiros dois anos do IG... Depois tivemos um outro período de dois ou três anos, que chamaria de estruturação/organização, onde foram implantados uma estrutura organizacional mais bem definida, estabelecidas áreas de negócio, gestão matricial de despesas, alinhamento da média/alta gerência com o resultado da empresa. Também houve um movimento no sentido de diversificar o modelo de negócios do IG, para algo além da Internet grátis. Foram lançados os primeiros produtos ou serviços pagos. O terceiro ciclo (atual) é o do direcionamento para mercado e intensificação da relação com o cliente. Os processos foram completamente detalhados e formalizados, a estrutura, ao invés de ser organizada verticalmente, por unidades de negócio, como no segundo ciclo, ela passou a ser multifuncional, com foco no mercado. Então, o objetivo do IG é ser uma empresa de relacionamento que faça diferença na vida das pessoas. Ainda existe um *gap* nesse sentido a ser perseguido, reconhecemos, mas a “máquina” está posicionada e estamos trabalhando para construir as competências que ainda faltam. Ao mesmo tempo, paralelamente, intensificando o esforço na frente de serviços pagos.

*L: Somente para retomar um detalhe... Essa divisão está muito lógica, muito didática. E como você atrelaria os indicadores financeiros para cada ciclo? Exemplo o primeiro seria o número de novos usuários que vocês tinham? E no segundo e terceiro?*

E: Nos primeiros anos de operações foi feito um grande investimento em *marketing* para lançamento do conceito e da marca, resultando em prejuízo. O segundo ciclo tinha como objetivo principal reverter esse resultado negativo. Eu não sei se você se lembra, mas quando o resultado do IG passou a ser positivo, e isso aconteceu em maio de 2001, até o logo dele mudou de cor. Era vermelho e passou a ser azul. E dali para frente a empresa tem sido focada em resultado. Ou seja, qualquer investimento que seja feito no IG, e confesso que fui um dos defensores disso, não é feito, sem que haja um embasamento de retorno sobre o que está se estudando. Isso é importante para antecipar os impactos das ações e permitir que se faça um acompanhamento regular disso e se possa ir aprimorando as projeções.

*L: Isso me parece interessante! Mas antes de entrar nessa parte de aprender com os erros, gostaria de voltar para um detalhe sobre indicadores. Entendi que no primeiro ciclo o indicador é o número de assinantes. Qual seria então a distinção do indicador do segundo ciclo?*

E: No segundo ciclo podemos dizer que temos 2 principais: o resultado financeiro e o crescimento de assinantes pagos.

*L: Ah Ok... Financeiro e posso colocar como agregador disso o número de assinantes pagos. E aí vocês tinham praticamente por produto que é pago porque o acesso em si continuava sendo gratuito. E isso?*

E: Exatamente! E no terceiro ciclo a preocupação com resultado, o crescimento de assinantes pagos são acompanhados de movimentos de aprofundamento da relação com o cliente, com o objetivo de oferecer produtos e serviços adequados ou até antecipar desejos dessa nossa base de clientes.

*L: E aí você falou de aprender com os erros. Conta para mim, como é o que é isso?*

E: A grosso modo, faz parte do que se convencionou chamar gestão do conhecimento. Ou seja, cuidadosa análise prévia de cada nova iniciativa e acompanhamento sistemático após implantação.

*L: OK. Entendi!*

E: Isso é um ponto. O outro ponto, em implantação, é referente à cultura de processos, atribuição clara de responsabilidades, disseminando melhor como as coisas são feitas aqui. Quando um funcionário novo entra, por exemplo, além de ele fazer a integração toda, tomar contato com os produtos/serviços, com as pessoas com quem ele vai ter interface mais intensa; ele também é exposto a como funcionam os principais processos, as matrizes de responsabilidade... Existe também um processo previsto internamente, para garantir que esses processos desenhados sejam seguidos ou que, se por acaso eles forem aprimorados/alterados, que os registros sejam atualizados. Na prática acaba sendo a aplicação de conceitos da norma ISO 9000 sem a necessidade de se ter um órgão externo que faça a auditoria. Nos mesmos, aqui, fazemos isso.

*L: Este órgão externo não existe, mas vocês mesmos fazem o “quality assurance”. Podemos chamar desse jeito?*

E: Isso mesmo.

*L: Isso dá uma mobilidade para o IG eu imagino? É o que você estava dizendo no começo, não engessa, mas garante que as pessoas estejam falando a mesma língua.*

E: Exatamente.

*L: Você acha que isso acontece porque a empresa é pequena ou porque, voltamos lá na característica da cultura, onde este ambiente é facilitado?*

E: Olha, isso é imprescindível porque os negócios são complexos e a empresa cresce rapidamente. Ainda mais agora sob o guarda-chuva da Brasil Telecom, que tem outros provedores (iBest e BrTurbo) que juntos com o IG formam uma massa crítica de Internet muito grande. Não dá para imaginar isso tudo funcionando e você tentando se valer ao máximo possível das sinergias, sem estruturação, certamente não se conseguiria obter o melhor resultado.

*L: Gostaria de voltar um pouquinho lá no começo. Quando a gente falou sobre a característica da cultura... Você falou sobre inovação, dizendo que você acha que também é um ponto característico da cultura do IG. Como é que você traduziria o que é inovação para você do IG?*

E: Inovação... Eu acho que inovação é muito parte do DNA do IG, cujo nascimento já foi uma inovação. Eu até acho que internamente não nos damos muito conta disso... Já tenho um tempo de janela, trabalhei em algumas outras empresas, e percebo essa competência do IG de se reinventar e se reestruturar, de uma forma natural. Eu acho que tudo isso é, de certa maneira, inovação.

*L: Agora, para refletirmos juntos, me parece paradoxal: ao mesmo tempo, em que estamos falando de uma empresa que em seu segmento de atuação precisa de muita inovação, mas que ao mesmo tempo o negócio gira tão rápido que a inovação vira commodity, então, um diferencial de serviço acaba sendo mesmo uma inovação? Porque se olhar os segmentos de indústria de forma geral, todos, no mundo, estão falando de CRM, estão falando de atender bem o cliente, ser parceiro, estar perto desse cliente. Isso me soa de uma certa forma muito contraditória? Então, olhando nessa perspectiva você consegue ver o IG como uma empresa inovadora?*

E: É uma inovação você conseguir fazer isso bem feito; É verdade que CRM é a tônica do momento, mas as empresas ainda estão, na minha visão, aprendendo a se relacionar com o cliente. Muitas empresas ainda acreditam que CRM é um sistema que você compra e resolve todos os problemas. Mas quando você liga para operadora de telefonia ou de TV a cabo, por exemplo, e reclama de um produto/serviço que não está funcionando, aí você sente que o CRM não funciona. Vai reclamar reembolso de uma ligação cobrada errada na



sua conta telefônica, você vê a dificuldade que você tem! Então, quem sair na frente com isso bem feito, vai se diferenciar. E eu acho que o IG está se preparando mais uma vez para inovar nessa frente. Eu concordo com você, que a longo prazo todo mundo vai atender bem. Porém isso a longo prazo, mas até esse longo prazo chegar, quem sair na frente vai fazer a diferença. Você já deve ter sentido isso, quando você está satisfeita com um produto/serviço, a sua resistência em mudar é muito grande. Essa é a idéia!

*L: Então, posso inferir a partir do que você está falando que para o IG a inovação, tendo esse caráter de ser rápido, de focar o atendimento do cliente... É isso que está gerando uma vantagem competitiva para empresa?*

E: O que gera vantagem competitiva para empresa é essa inovação “*latu sensu*”: quando propôs o modelo de negócio vencedor antes que os outros, quando conseguiu obter resultados financeiros, quando lançou o Último Segundo (jornal exclusivamente de Internet), só para citar alguns exemplos. E agora está se preparando para mais um passo que é fazer um relacionamento com o cliente diferenciado. Não dá para você imaginar, no campo de inovação, que o IG vai concorrer com o *Google* que tem mais de 200 engenheiros pensando o tempo todo em gerar inovações tecnológicas; não dá para imaginar o IG produzindo *games*, competindo com os produtores de *games* da Coréia, que só fazem isso e fazem isso em escala mundial. A seleção e a formatação adequada desses serviços para o atendimento ao cliente é que vai fazer um IG diferenciado.

*L: É isso que na sua visão faz gerar a vantagem competitiva?*

E: Sim, com certeza!

*L: Quando você falava de competências, estou entendendo que esse processo de formular as competências tem um link com as ferramentas de RH, estou certa ou não?*

E: As ferramentas de RH?

*L: Sim, do tipo: você ter um modelo de competências onde você vai fazer a avaliação das pessoas ou você estava falando em um nível mais estratégico?*

E: Referi-me a um nível mais estratégico, mas também inclui esse nível. Quando eu disse para você que re-estruturamos a empresa, alinhando os processos com o foco do cliente (isto é, procurando se colocar na posição do cliente, pensar com a cabeça dele, olhar com os seus olhos e entender ou, se possível, antecipar, os seus anseios), também trouxemos competências novas do mercado em substituição a algumas pessoas aqui dentro. Além disso, estamos trabalhando os *gaps* daqueles com potencial para desenvolvimento.

*L: Quando você disse antes ‘competências que você trouxe novas de mercado’, o que você está dizendo é que você trouxe pessoas que tem um nível de expertise ou um conhecimento de algum tema que precisava reforçar algum processo ou conceito dentro do IG, é isso?*

E: Sim, mas, sobretudo perfil...

*L: Ah, ok!*

E:... Do que de competência, porque não é tão fácil encontrar alguém “pronto” no mercado de Internet. Você pode encontrar alguém muito bom tecnicamente em infra-estrutura de redes, conectividade, por exemplo, mas na parte de negócios, na linha de frente, é mais o perfil mesmo que conta, em cima do qual você consegue desenvolver na medida da necessidade, porque a dinâmica é muito forte.

*L: Perfeito! Agora ficou claro. Mudando um pouco de tema e sendo mais uma curiosidade, me lembro que num momento em 2002 na campanha de Marta e Maluf, as vésperas da eleição, saiu uma publicação no site do IG onde claramente havia uma tendência do IG apoiando a campanha da Marta contra o Maluf. Esse posicionamento é mesmo assim livre ou o pessoal “tomou uma chamada” por ser tão diretivo? Existe esta liberdade mesmo fazendo parte da estratégia, ou foi só um momento e as pessoas podem sofrer represálias?*

E: Eu não me lembro especificamente deste episódio e, naturalmente, o atual CEO, que você conhece, pode falar com muito mais propriedade sobre esse assunto... Mas, do ponto de vista editorial, existe sim uma autonomia bastante grande do nosso pessoal de jornalismo. E é uma característica interessante da estrutura do IG: há oportunidades de desenvolvimento profissional diferenciado em relação a muitas empresas. Se você tiver potencial, muito cedo você pode assumir responsabilidades importantes aqui dentro. Especialmente na área de jornalismo. Eu acho que é um diferencial que o IG tem e que atrai talentos.

*L: Mas vocês também são muito procurados pelo mercado, não é?*

E: Ah! Isso acontece também! O *turnover* de uma forma geral não é alto. Houve um *turnover* maior no terceiro ciclo. Profissionais que acabariam não se readaptando à nova estrutura/novos processos deixaram a empresa, o que é natural.

*L: Mas esse movimento foi provocado pelo IG ou as próprias pessoas foram saindo por sua própria vontade ou um misto das duas coisas?*

E: Acabou sendo um mix.

*L: Você está na empresa desde o início?*

E: Não, não! Estou aqui desde 2003. Eu assumi a gestão financeira da empresa e com o desafio de resolver questões ligadas a mercado de capitais e reestruturação de passivo, além de administrar a interface com os diversos investidores que havia na época. Depois acabei liderando o movimento mais recente de reestruturação do IG e preparação para esse futuro que vislumbramos.

*L: Agora duas últimas perguntas: pelo que você está me relatando eu poderia dizer que o IG tem bastante tolerância ao erro, no sentido de que as pessoas têm a liberdade de criar e questionar o que funciona e o que não funciona. Como você vê isso?*

E: A gente acredita que só erra quem faz! E a gente quer que as pessoas façam, isto é, sejam pró-ativas! A tolerância existe no sentido de fazer. Tentamos minimizar o erro, como já disse, mediante planejamento, elaboração de *business plan*, pesquisa de mercado, área de inteligência, etc., mas ele pode acontecer... E aí fazendo o acompanhamento regular, entendendo onde/porque erramos, o que não conseguimos antecipar, cotejando os planos com a realidade. Agora o que não existe é a tolerância com relação à repetição do erro, porque aí você não está cumprindo com uma parte importante desse processo que é aprender com o erro.

*L: Se a gente entende que a empresa tem essa tolerância ao erro e você já disse lá trás que as pessoas talentosas têm oportunidades independente da idade, ou seja é realmente o talento que se preza? De fato a empresa aplaude ou enobrece os sucessos, ou a relação inversa é mais forte. Inovar já é o padrão, então, “as pessoas não fazem nada mais do que a obrigação”... Como você vê isso?*

E: Essa é uma crítica que nós nos fazemos aqui internamente: comemoramos pouco o sucesso. É um pouco do que você falou: inovar é básico. Mas entendemos que temos que melhorar nesse sentido.

*L: Isso também é válido quando se fala de questões mais de planejamento estratégico, exemplo: funcionários participando através de idéias, reuniões, ou isso fica mais restrito ao pool de Diretores?*

E: Isso é uma coisa complicada de operacionalizar, entretanto, procuramos envolver a empresa. Transparência é um dos valores do IG. Temos criado grupos multidisciplinares para discutir determinados assuntos. Há reuniões regulares de divulgação do desempenho dos negócios. Para o desenvolvimento de competências que mencionamos anteriormente, por exemplo, foram constituídas diversas equipes multidisciplinares para execução dos projetos relacionados.

*L: Última dúvida: qual é o faturamento da empresa hoje?*

E: R\$200 Milhões.

Com esta última pergunta, a entrevista foi encerrada, onde ficou acertado que os dados de entrevista seriam enviados ao entrevistado por e-mail para sua validação. Com a concordância do entrevistado e agradecimentos mútuos, ambos se despediram.

#### **Entrevista 4**

##### **Posição: Gerente de Novos Negócios**

Após uma explanação do trabalho acadêmico, a pesquisadora pediu a permissão para gravar a entrevista o que foi concedido. Também foi feita uma breve contextualização do objeto de estudo a ser pesquisado.

*L: Você poderia contar um pouco da sua área e sua posição?*

E: Primeiro vale resgatar um pouco do meu histórico pessoal aqui no IG. Hoje sou responsável pela área de Novos Serviços e Área de Internet Móvel que é unidade chamada de “Selig”. Eu historicamente, quando entrei no IG há cinco anos atrás, o foco, na época, era para desenvolvimento de projetos especiais. Essa parte de novos serviços era um pouco a evolução dessa parte de projetos especiais. Mas o que acabou sendo o carro chefe da minha responsabilidade nos últimos anos, foi o desenvolvimento dessa unidade de Internet móvel. Hoje eu estou com essa missão da área de desenvolvimento de novos serviços, até pela posição do IG no mercado, é bastante desafiadora... Pela posição do IG, pela rapidez onde o IG está inserido, pela rapidez e velocidade com que os negócios nesse setor evoluem, então, a missão de fato é crítica, porque hoje não existe um modelo ainda definido. Não é uma empresa que lida com bens de consumo, durável! Muitos dos serviços que a gente trabalha aqui são intangíveis, então, os modelos de negócios são flexíveis, novos e inovadores. A gente mudou a

estrutura, ela passou por uma re-estruturação depois que foi comprada, o IG foi vendido no ano passado para a Brasil Telecom. Desde o final do ano passado o IG deixou de ter unidades de negócios, o IG tinha cinco unidades de negócio, respondendo diretamente à Presidência. Unidades de negócio de acesso que cuidavam de todos os negócios de provimento de acesso *dial up*; unidade de negócio banda larga; a unidade de negócio de Internet móvel; uma unidade de negócio de portal que basicamente cuidava da parte de mídia, e novos conteúdos, a parte de portal mesmo e a unidade de produtos pagos. Esta última foi criada em 2002 com o objetivo de dar o foco a uma estrutura e portfólio de serviços que, de fato, gerassem recursos. Até 2002 o carro chefe, representava 90% da nossa receita, era o provedor. Então, o IG tinha um desafio tremendo de monetizar essa base que foi criada ao redor do provedor e para isso que se criou essa unidade de produtos pagos, que já em parte representou o que estamos vivendo hoje. Esse desafio de 2002 quando se criou esta unidade continua o mesmo de hoje, quer dizer, monetizar essa base gigantesca de usuários que o IG tem hoje na sua estrutura. Não sei se te passaram os números, mas estamos falando de 8 milhões de contas ativas de e-mail, a gente fala próximo de 3 milhões de usuários ativos do provedor gratuito, nesse caso não existe uma relação de *billing* para com o usuário. Então, o nosso desafio foi, independente da relação que a gente tem com as operadoras de qualquer modelo de receita que exista, dentro desse modelo que nós tínhamos com a operadora, nós tínhamos como desafio viabilizar um modelo de negócios que aufera receitas, que construa uma relação de negócios do IG com seu cliente direto. Uma relação de *billing* do IG com o seu cliente. Esse foi o desafio que eu comentei da unidade de produtos pagos e que é o desafio de todos os nossos serviços que estamos lançando. Criar essa relação de *billing* ao redor dessa massa de usuários enorme que o IG tem. Então, hoje estamos falando de uma base próxima a 300 mil usuários pagos, ou seja, dentro desse universo que te falei a gente conseguiu, imbuído desse espírito e dessa estratégia que foi definida em 2002, a gente conseguiu essa base relevante de 300 mil usuários pagos.

*L: Isso desde 2002?*

E: Sim, e este é o momento que a gente está vivendo!

*L: Nessa nova estrutura o que fica em baixo de você?*

E: Tenho hoje a responsabilidade de gestão sobre a Unidade de Internet Móvel que visa integrar e adaptar todos os serviços do IG para meios móveis. Então, temos relacionamentos e contratos com todas as operadoras de telefonia móvel do Brasil. E basicamente o que buscamos é uma extensão dos produtos e serviços que nós desenvolvemos para o IG, a gente busca uma extensão desses produtos via as operadoras de celulares. Depois você tem uma estrutura de produção de desenvolvimento de conteúdo, gestão de contrato com operadoras de celulares, uma estrutura de jornalismo para atualização dos produtos do portal que temos *mobile*. Isso é a área de Internet móvel.

*L: E quantas pessoas, no total estão sob sua responsabilidade?*

E: Então, esse é que é o ponto. Como eu te falei a estrutura do IG mudou bastante. Hoje eu tenho sete pessoas que respondem diretamente à mim, mas indiretamente você tem “N”, porque mudou a estrutura como um todo. Quando era unidade de negócios a gente tinha 15 pessoas no Selig e mais umas cinco na área de produtos pagos. Hoje não! Porque, hoje, basicamente uma pessoa que está trabalhando na área de Internet móvel, ela também está trabalhando num projeto de banda larga, também está em projeto de *dial up* e também está num projeto de portal...

*L: É bem matricial!*

E: Sim, é bem matricial, exatamente!

*L: Então, já falando dessa forma de trabalhar, se você tivesse que resumir ou dizer dos traços mais marcantes da cultura do IG, o que você diria para mim?*

E: Olha: participativa, jovem - jovem não no sentido de idade, mas na cultura - entender que se está num setor jovem, num setor nascente, absolutamente mutável, então, como eu falei a participação individual das pessoas depende de uma compreensão da natureza do negócio onde o IG está inserido. Isso é muito importante... Essa cultura jovem, de percepção do momento onde o IG está envolvido.

*L: Isso você sente também em relação as área de suporte, como RH, finanças, etc...?*

E: Sim, com certeza!

*L: De tudo que eu já escutei e li de vocês eu vejo que o IG passou por fases, ciclos, como por exemplo, o primeiro de lançamento e democratização da Internet e assim por diante... Você enxerga estes ciclos, você conseguiria tangibilizá-los?*

E: Com certeza!

*L: E quais seriam os principais “milestones”?*

E: Isso é complicado porque houveram tantos! Então, acho que houve o primeiro ano que foi um ano desafiador porque foi um ano de construção de marca, foi um desafio tremendo até para se viabilizar o conceito de Internet gratuita. Então, o primeiro *milestone* é a viabilização do conceito de Internet gratuita que foi nos idos de 2000. Uma vez viabilizado o conceito de Internet gratuita, enfim, o que isso pode gerar de negócio, e que permeia o conceito de Internet gratuita, eu até mencionei um pouco antes na nossa conversa, vem o segundo *milestone* de como monetizar... Isso foi fundamental, quer dizer dentro da cultura e estratégia que o IG foi construindo porque de fato existia essa base gigantesca que se construiu em 2000/2001, e depois: “Ótimo! O negócio é um sucesso, com uma base de mais de 5 milhões de usuários cadastrados!” Nessa época tinha próximo a 1 milhão de ativos... “Temos uma média de 15 mil e tantos novos cadastros todo dia. E agora? O que a gente faz com esta base?” Como viabilizar um negócio, de fato, que se construiu ao redor do provedor... Então, acho que foi esse o segundo grande *milestone*, que foi quando houve a crise das empresas de Internet... Aquela expectativa inicial que todos nós vivemos... O IG se beneficiou nesse primeiro momento de toda aquela utopia do sonho de Internet. Depois disso se arrefeceu, e houve a quebra da Nasdaq e as expectativas foram colocadas meio no chão. Resumindo: o primeiro foi viabilizar o provedor; o segundo foi dentro do que se viabilizou como construir um negócio dentro dessa estrutura que foi construída, eu também diria que houve um momento crítico do IG que foi logo depois da quebra da Nasdaq, em 2000, e aí, de fato, todas as expectativas foram colocadas no chão, e o que fez com que o negócio fosse reavaliado, repensado. E exigiu dos gestores uma criatividade maior como monetizar a base que eu falei.

*L : E depois de 2001?*

E: Aí já posso incluir a entrada de uma área de banda larga, porque, de fato, a gente tinha a estratégia toda do IG baseada num provedor de acesso gratuito, mas com o advento de novas possibilidades de negócios, nesse universo de serviços, que estavam sendo criados na Internet, a banda larga acabou sendo um caminho natural que o IG teria e deveria explorar e aí a partir de 2002, passou a ter uma relevância estratégica, importante! E aí nesse universo de produtos, para banda larga e *dial up*, o desafio era: vamos criar produtos que façam com que o usuário cada vez mais, crie essa relação de afetividade com o provedor. Quer dizer o provedor deixa de ser só um instrumento de acesso e passa a ser um *gateway* mesmo de serviços e conteúdos na Internet. Essa foi sempre a nossa missão, buscar atender a toda e qualquer necessidade que o usuário tenha de Internet e ser um *gateway* de acesso, não só de provimento de acesso, mas também ser um *gateway* de acesso a conteúdo, serviços, entretenimento, o que for dentro do universo de Internet.

*L: Deixa fazer uma pergunta para refletirmos juntos: falando com o pessoal de TI, me chamou a atenção um comentário, onde se dizia que deveriam ser providas soluções para o cliente, mas olhando para dentro do IG também. O indicador financeiro era para conta da abertura de páginas...*

E: É de fato, você não tem somente indicativos financeiros, você tem indicativos de audiência, você tem indicativo de cadastro... A verdade é que como o IG está inserido em um negócio altamente mutável, que gera oportunidades rotineiramente. Você tem outros instrumentos de mensuração do sucesso da Cia, é fundamental. Então, por exemplo: o IG é um portal de mídia, não só o provedor... Mas um portal de mídia. Na sua estratégia como um portal de mídia, é fundamental que tenha uma audiência relevante e importante, porque a partir dessa audiência você tem uma série de possíveis produtos de receita que vão poder ser explorados. A começar pela publicidade. Então, por exemplo: eu vou auferir resultados na área de publicidade baseado em medições de audiência, em número de cadastro, em perfil dessa base. É fundamental, para nós, conhecer o perfil detalhado do usuário, porque isso vai me permitir ter desenhos de propostas de publicidade mais adequados. Então, a gente não fala só de métricas financeiras dentro do IG. A gente tem importantes métricas de audiência, de cadastro, de satisfação de cliente. Hoje é o pilar da nossa estratégia de atender aos interesses do usuário da Internet é a questão do atendimento desse cliente! Porque uma vez que nós nos propusemos a construir uma estratégia que busque monetizar essa base gigantesca que o IG tem, extra provimento de acesso, é natural que a gente tenha por obrigação uma estrutura de atendimento muito boa. Isso foi outra coisa que o IG evoluiu bastante nesses últimos três anos. Então, hoje, o IG eu diria, que somos considerados *benchmarking* em empresas de Internet no quesito atendimento. A gente tem uma estrutura muito boa de atendimento a cliente...

*L: Mas, seguindo este seu raciocínio, você tem uma ferramenta que em função de um indicador que é um indicador do negócio onde vocês são medidos por páginas abertas, como colocou a pessoa de TI, e se criou um dispositivo de abrir várias páginas na tela do cliente, mesmo ele não gostando disso, por conta do indicador financeiro, isso é...*

E: Por exemplo, a gente tem esse caso... São, por exemplo... Um dos produtos de que a gente vende, o *e-mail marketing*, ele depende, de fato, de número de páginas abertas, quer dizer... Não é nem páginas abertas, são quantas pessoas abriram a comunicação que nós dirigimos. A questão de *page views* é uma métrica fundamental

para nós porque vai nos permitir fazer um desenho mais agressivo ou não de proposta publicitária para o cliente. Então, todas essas métricas são co-relacionadas e tem o objetivo... Um produto final, seja para o nosso cliente ou seja para o cliente publicitário. Primeiro que eu acho importante a gente analisar quem são os *stakeholders* do IG. E quem são? Você tem o cliente final que é cliente que eu tenho uma relação direta de *billing*; você está andando no aeroporto você tem o “Último Segundo informa”... Se você tem andado nos aeroportos, você é um cliente do IG... Então, eu estou preocupado em atendê-la, tentando identificar os produtos e serviços que você tem motivação e de como nós deveríamos abordar uma cliente como você no aeroporto. O cliente que eu tenho, hoje, sem uma relação de *billing*, também é um cliente importante para mim. Eu tenho o cliente da banda larga que esse eu tenho uma relação de *billing* direto. Eu tenho o cliente do portal de Internet móvel que é fundamental para mim, porque eu tenho uma relação não só para com os produtos do IG, mas que me permite estruturar uma relação com as operadoras de celulares...

*L: É bem complexo não?*

E: Sim, você tem “N” *stakeholders* e “N” possibilidades onde a gente tem que estar atentos e preocupados.

*L: Bom, aí vem a pergunta, a gente fala muito que o IG tem esta competência de inovação, que é uma empresa inovadora? O que é realmente inovação na sua visão dentro do IG?*

E: Bom, eu não quero parecer piegas, então, se eu for piegas me diga... Mas é se antecipar, quando a gente não consegue antecipar ao menos alinhar com boas melhorias o que o mercado está desenvolvendo e o que o usuário está buscando. Uma empresa inovadora, não necessariamente vai ter que inovar o tempo todo até porque ninguém consegue isso nem as mais inovadoras. Agora, são aquelas que sabem escutar de fato o que o usuário quer, esse é um grande desafio que a gente tem hoje. Então, eu acho que inovação não é só lançar novos serviços e tecnologias a cada mês, mas lançar serviços que de fato atendam o que o cliente quer e atendam com algum diferencial.

*L: A própria história de vocês, o crescimento que vocês estão tendo, dentro desse mercado competitivo seria a prova mais forte que há, que essa estratégia está dando certo?*

E: Sem dúvida!

*L: Você consegue no seu dia-a-dia dar exemplos dessa capacidade de inovar ou de fazer esse alinhamento quando vocês não foram os inovadores?*

E: Eu consigo! Nós, cotidianamente, mantemos um controle geral de tudo que acontece no mercado, uma antena mesmo do que acontece no mercado no mundo até, isso é uma coisa importantíssima, porque muitos dos serviços e muito das orientações estratégicas que nós seguimos foram baseadas no que estava acontecendo no mundo e não necessariamente no Brasil. Então, esse é um ponto importante: estar antenado e atento ao que está acontecendo no setor. De novo outra coisa que é fundamental além de escutar o cliente, aliás, não é nem escutar é ouvir... Nós temos *logs* contínuos, dentro da própria estrutura de atendimento que nos permite identificar o caminho e a orientação do que o cliente está buscando. As críticas, sugestões... As críticas são fundamentais para as melhorias e para trazer novos serviços... Então, eu diria que é continuamente diagnosticar a evolução do mercado. Manter essa antena sempre ligada.

*L: É uma roda viva?*

E: É um trabalho *non stop*. Eu acho que isso está dentro da cultura da empresa. Cada colaborador tem que exercer essa capacidade de estar antenado como objetivo individual.

*L: Você diria que isso é o que gera vantagem competitiva para vocês...*

E: A vantagem competitiva é uma série de fatores, uma somatória. Ela está na união de cultura e talento. Eu digo pessoas porque a empresa é seu pessoal! Então, eu acho que a vantagem competitiva é isso: são as pessoas que conhecem o setor, que ouvem o cliente e entendem onde o IG está inserido, porque o IG é ao mesmo tempo uma empresa de telecomunicações porém também de mídia. Isso é importante, para cada colaborador entender onde o IG está inserido.

*L: Telecomunicação e mídia... Não é só prover o acesso, mas prover acesso com produtos. Como você descreveria a tolerância ao erro dentro do IG? Se as pessoas errarem o que vai acontecer?*

E: Acho que é da natureza do IG... Uma empresa que nasceu jovem, tem seis anos, que se propôs a entrar nesse setor volátil e instável, então, você não aceitar o erro é dar um tiro no pé, porque aí você vai dirimir e não estimular o desenvolvimento de idéias e inovação. Para você ter inovação você tem que errar. Então, o motor é totalmente tolerante ao erro. Quantas e quantas vezes nós erramos e acho que ainda mais na operação e na natureza do negócio do IG. É fundamental motivar... E obviamente não é para ser leviano, deixando que os erros

se repitam. Você não pode fomentar uma cultura do erro. Mas a inovação, a ousadia, elas muitas vezes levam ao erro. E o erro quando é oriundo de uma ação de inovação, ele não pode ser julgado ou criticado.

*L: E o que seria esse erro na sua área, por exemplo?*

E: A minha área é a que está mais aberta ao erro. Porque quando você fala de um novo serviço é você fazer e pode não dar certo. Então, ela está totalmente suscetível ao erro.

*L: E o indicador do erro é o que pegou e o que não pegou?*

E: É! É colocar o serviço no ar e não funcionar. Tem casos de muito sucesso e casos de não sucesso.

*L: E o contrário? É comemorado o sucesso também?*

E: Eu acho que sim... Já houve vários momentos. A empresa mudou demais! Em todos os sentidos: a natureza do negócio, gestão, indicadores... Então, houve momentos e momentos. Momentos em que se comemorou demais e outros em que o foco foi outro e existia... Na verdade, a comemoração estava mais na cultura da gestão... Mas, eu diria que na média: sim comemoramos os sucessos.

*L: Eu poderia inferir que como vocês tem essa coisa de: “tem que criar inovar, produzir”, é como se tivesse já “institucionalizado”. É como se o sucesso vem em decorrência disso, e então, não é necessário comemorar. Você concorda?*

E: É eu diria que sim. Essa é até uma briga que temos aqui hoje. Fazer algo a mais para “aculturar” a celebração de resultados positivos. Tende a ser um desafio nosso.

*L: Em termos de RH vocês têm ferramentas do tipo modelo de competências, gestão de desempenho...*

E: Tem! Tudo foi desenvolvido interno. Como eu falei a empresa nasceu do zero. É jovem, então, demorou em ter processo em diversas áreas e frentes. Hoje temos. Hoje, está claro qual é a métrica de performance da empresa, está clara uma visão de missão da empresa. Hoje existe, de fato, uma política mais estruturada de RH. Ainda está longe de ser uma política ideal.

*L: É fácil conviver com esta normatização?*

E: Não! A gente vive num constante dilema, quer dizer, você não pode não ter processos, e ao mesmo tempo querer gerir a balburdia e a desorganização... Você tem que ter um tipo de processo, mas que ao mesmo tempo não burocratize... Então, isso é onde a gente está tentando e foi o trabalho deste último ano para, de fato, normatizar processo.

*L: E como você vê a interação das pessoas para trocar experiências e terem estas idéias que levam a novos produtos no dia-a-dia?*

E: É um desafio ainda. Isso vem acontecendo pouco a pouco.

*L: A própria decisão de ter a estrutura matricial é uma forma de levar as pessoas a interagir?*

E: Quando você tem muito projeto, tem que criar condições para as pessoas interagirem.

*L: Mas tirando isso de ter projetos a idéia é trabalhar em reuniões, o ambiente é aberto... Mas tem mais alguma outra coisa... Um diferencial que valeria a pena mencionar?*

E: Olha o diferencial ainda não existe, mas ele vai se concretizar na cultura. A gente tem procurado desenvolver neste último ano que é criar uma cultura participativa. Eu falei que existe isso hoje sim! Eu falei que o IG é uma empresa transparente, que as informações são passadas de forma bastante aberta, porém você só vai inserir individualmente os colaboradores, principalmente nos processos de prospecção, novos serviços idéias e tal, se você, de fato, conseguir traduzir a missão e visão da Cia em cultura mesmo. Mas esse é o maior desafio: transformar o que existe hoje; a questão desse conceito de cultura participativa, mas você tem que fazer com que isso se aprofunde mais.

*L: E essa imagem você acredita que essa é uma imagem compartilhada: a transparência a forma das pessoas se comunicarem?*

E: Então, eu diria que sim, só que ainda falta um pouco de integração mesmo.

Foi um pouco o reflexo da estória do IG que quando era estruturado por unidades de negócios havia pouca interação entre as áreas. Muita interação dentro de cada área, mas pouco entre as áreas. E do final do ano passado até hoje essa mudança cultural vem ocorrendo.

*L: Para os próximos dois anos o que vai ter de inovador no mercado Como vocês vão se posicionando?*

E: Essa e a pergunta do milhão! (Risos) Enfim, o mercado está vivendo, é o momento da empresa, um momento bastante positivo, desafiador; você acompanhou... A empresa foi vendida, a Brasil Telecom comprou, por sua vez, a gente está no processo de análise de como a empresa vai se estruturar no cenário de integração possível que possa ocorrer com os provedores da Brasil Telecom: o iBest e iTurbo, o que deve ser um caminho natural e você tem uma série de implicações nisso tudo. Então, tem um cenário muito positivo, pois você aumenta sua base de clientes e você aumenta a sua posição no mercado. O IG tem a condição de se tornar uma empresa ainda mais competitiva, ainda maior... Ainda mais estruturada com portfólio de produtos mais estruturado. Eu diria que os próximos dois anos são desafiadores, para consolidar a estratégia de Internet da controladora. Eles são importantes no desenvolvimento desta estratégia. Então... São “N” frentes... Mas o principal caminho é estourar produtos e serviços, baseados principalmente no crescimento da banda larga, continuar na tangente que a gente está trabalhando.

Despediram-se cordialmente.

## Entrevista 5

### Posição: Coordenador de Novos Negócios

O entrevistado iniciou comentando alguns aspectos da empresa:

E: “Então, o IG tem essa diferença com outras empresas do mercado. Até ontem estávamos comentando isso. Acabamos de ser adquiridos pela Brasil Telecom e ela é uma empresa de grande porte e tem que ter processos. E depois tem o fato de que ela era uma estatal! Era uma estatal que foi privatizada! Então, o que acontece com as estatais é que você traz muita burocracia. É uma coisa que eles estão acostumados, e eles tentaram inserir algumas coisas aqui. O IG passou por uma formulação de área... Na minha área, por exemplo, era o Selig, Internet móvel, e aí a gente criou uma outra área que é a de novos produtos. Essa área trabalha junto com a área de produtos. Eles desenharam um fluxo de como a área de produtos deveria trabalhar com a área de novos produtos. Então, a área de novos produtos pesquisa uma demanda que pode ser levantada pela área de produtos ou não; vai atrás de um fornecedor ou um parceiro ou mesmo um desenvolvimento interno; faz uma análise financeira; e é todo um “fluxozinho”. E aí a gente está sendo medido pelo cumprimento deste fluxo ou não. Em um determinado momento a gente tirou uma nota baixa nesse fluxo e perguntamos: “mas por quê? A gente está cumprindo esse negócio! Teoricamente está tudo bem! As coisas estão acontecendo... Estamos indo bem!”. E na verdade a gente tomou uma nota baixa porque a gente não tem documentação. Nos *check points* do meio do fluxo, nós não fizemos a documentação. E aí a gente ficou se perguntando: “Ih!! Nossa! Não acredito!! Mas por que agora precisamos disso se sempre fomos uma empresa dinâmica de Internet, não é possível que agora vamos ter que fazer documento de requisição de novo produto”... E a gente ficou: “Pô????!!!” Mas, depois a gente entendeu porque era necessário. E vimos que realmente era necessário. Porque o IG padece um pouco disso: da falta de processo. Mas entendo que a falta de processo talvez tenha relação com o fato da empresa ser muito nova.”

*L: Já que você está falando sobre isso, poderia dizer um pouquinho como é a estrutura da sua área?*

E: O Selig nasceu... Um pouco do histórico do Selig e até do meu aqui na IG: quando vim para o IG nos idos de 2000, eu trabalhava numa empresa que era um *start up* de desenvolvimento de aplicações de *mobile* em geral. Então, essa empresa estava começando a pensar... E aí eu tinha acabado de entrar nela. Eu estava trabalhando havia 8 dias. Uma pessoa que havia trabalhado comigo numa revista... Eu havia trabalhado também numa revista especializada em Tecnologia numa área de tecnologia...

*L: É mesmo?*

E: É! Eu migrei da área de tecnologia nesse meio tempo. E lá atrás eu trabalhava numa revista de informática na área de TI (PC Magazine) e analisava *hardware* e *software*, escrevendo matérias. E essa pessoa estava trabalhando aqui no IG, e aí conversando ele me perguntou o que eu estava fazendo. Ele disse que o chefe dele queria contratar alguém que tivesse conhecimento desse negócio. O chefe dele era o “F” que faleceu a pouco tempo porque foi assassinado no Rio de Janeiro... Ele era um jornalista famoso e é um cara que mora no meu coração. Super do bem! E aí eu não estava muito contente onde eu estava, mandei meu CV e ele disse para o meu amigo, diz para esse cara vir aqui hoje. Ele me perguntou se eu já estava mexendo com isso e eu disse que não que estava aprendendo. E aí ele disse que achava que precisava de alguém com mais experiência, mas disse: “Ah!, tá bom! Tem uma vaga para coordenador de *e-mail*”. Aí eu disse: “Ah! Tá bom!!!” Quando eu cheguei no meu primeiro dia de trabalho me disseram que eu iria gerenciar o produto *e-mail*, porque naquela época, ele tinha acabado de ser lançado... O IG tinha muito dinheiro em caixa em função do aporte dos investidores, tanto é que no dia que eu fui contratado acho que começaram umas cinquenta pessoas. E foi um susto porque o

escritório da Flausino era aberto e tinha uma porta de madeira que abria e fechava assim (corrida). E na hora que eu fui entrar na empresa para fazer a entrevista o segurança abriu aquela porta e eu vi um mundo de pessoas trabalhando numa sala apertada, uma gritaria, parecia corretagem da bolsa, sabe? Falei: “Nossa!! Não acredito nisso...” E aí eu pensei: eu quero trabalhar aqui porque eu acho legal! Comecei a fazer uma análise do produto e ele falou: “Não cara! Sabe o que é? O que você acha? Estou com umas idéias de montar um portal *Wap*. Isso não existe ainda, mas tem simulador... As operadoras vão lançar... A gente poderia ser os primeiros!!” Falei: “Vamos fazer!!”. E a gente fez! Lançamos e aí o “N”, que era o presidente na época, olhou... Acho que ele tinha visto algo lá fora e viu que tudo ligado a celular lá fora bombava, e montou uma unidade de negócio só para fazer isso. Ele pegou para área de conteúdo do Selig, o “F”, o Gerente de Novos Negócios... Aí o Selig tinha um CEO que era o “DLR”, ele era vice presidente de tecnologia.

*L: Esses nomes eu me lembro do livro...*

E: É o “DLR” foi um dos fundadores. Fundou junto com o “M”. Ele é muito amigo do “M”.

*L: O “M” saiu quando?*

E: O “M” saiu no segundo ano. E aí, eles reuniram estas pessoas e montaram uma unidade de negócios dentro da empresa. Para desenvolver negócios dentro dessa área de Internet móvel e desenvolver soluções para fazer o *spin off* da área para alguma empresa que se interessasse por comprar. Aí essa área criou uma certa independência do IG. Houveram várias estórias: o *spin off* não saiu; a Nec ia comprar e não comprou; a gente viajou para o Japão e não deu certo. Mas a unidade de negócios estava criada e começou a ser mesmo um negócio estratégico. Principalmente quando o IG quis entrar no mercado e a Telemar começou a planejar... Porque a Telemar também não tinha muita experiência nesse mercado, principalmente dados de celulares, ela sabia de uma possibilidade acionária com o IG e o “F” tinha um bom relacionamento com eles todos lá. Costuramos vários negócios com eles e por fim a gente tinha um contrato de consultoria, de manutenção de plataforma de oferecimento de conteúdo exclusivos que dava uma receita brutal para essa área Selig. Então, criou-se uma independência das demais áreas. Havia uma área de conteúdo própria, uma área de tecnologia própria. Ela tinha uma área administrativa própria, tinha uma área de *marketing* própria... E ficava todo mundo aqui... Lá pelas tantas se decidiu que o Selig deveria ser inserido na estrutura organizacional do IG de uma vez, compartilhando os recursos de TI do IG e tudo o mais. Ter mais sinergias com as áreas do IG.

*L: Essa motivação para fazer essa criação de sinergia veio de onde? De algum indicador financeiro?*

E: Acho que veio de uma análise organizacional, de uma certa forma até míope na época, porque talvez eles não enxergavam o potencial que o negócio tinha e que poderia ter mais ainda... Acharam que poderia tudo ser inserido dentro de uma área de tecnologia única, que é o *core* do negócio. Acharam que tudo poderia ser embutido, tudo de um lado só... E que não deu certo mesmo. Então, quando houve essa motivação deles...

*L: Isso foi quando?*

E: Em 2002! Aí quando teve essa motivação de unir as áreas o “F” na época achava que o potencial de desenvolvimento de soluções, aplicativos tinha mais chances e aí ele saiu do IG e montou uma empresa. Uma empresa dele, juntamente com o Diretor de Tecnologia que era o “C” e nesse meio tempo, eu que trabalhava na área de tecnologia, até então... Quando se reuniu aquele pessoal todo para montar o Selig, eu acabei indo para área de TI, então, eu desenvolvi tecnologicamente as soluções do Selig. E aí eu acabei ficando mais no negócio de uma vez por todas. Então, eu já tinha migrado de área e quando eles saíram para montar essa empresa, mais ainda porque toda a parte de tecnologia que a gente tinha... A gente saiu e grande parte dela, foi terceirizada para eles que eram pessoas que a gente já conhecia, tinham a capacidade que precisávamos e não tinha necessidade de fazer com outros. E aí foi nessa época que eu migrei totalmente, então, da tecnologia para área de negócios e assim fomos caminhando e quando desta última re-estruturação que tivemos, na análise de processos eles identificaram duas coisas: o Selig tinha uma área de conteúdo própria porque o conteúdo para o celular é algo muito específico. Então, só que mesmo assim, a área de processos detectou que não seria necessária que tivesse essa área de conteúdo próprio. Então, essa área foi parar dentro do Último Segundo. Ela funciona de maneira independente do Último Segundo, mas está fisicamente lá. E a área do Selig ficou com essa área de gestão dos negócios propriamente dito. Criou-se uma nova área, porque a gente já estava... O que acontece: o Selig, com o passar dos anos teve a maturação, e o que a gente precisa fazer é desenvolver conteúdos novos dentro das linhas que a gente já trabalha. E a gente trabalha em todas as linhas... Então, o que precisa fazer é desenvolver produtos dentro de cada linha e o trabalho de desenvolvimento de negócios que era o que eu e o Gerente de Novos Negócios fazíamos, ficou de certa forma diminuído, e aí se viu a necessidade de ter uma área dentro da empresa, que fizesse a prospecção de novos negócios, e aí foi quando criaram a área de novos produtos/negócios. Até porque naturalmente aconteceu um negócio meio que assim por osmose, porque um dos diretores que era diretor de produtos pagos na época saiu da empresa, isso em 2003/2004 e o Gerente de Novos Negócios assumiu a área de produtos pagos. Quando ele assumiu a área de produtos pagos, além de gerenciar os produtos que estavam



nessa área ele começou a criar outros produtos. Então, como ele já tinha criado outros produtos e tinha lançado isso bem, viu-se que realmente havia a necessidade de ter uma área específica para fazer isso dentro da empresa. Criaram essa área que ele é o gestor da área e eu trabalho com ele. E aí o Selig ficou uma coisa que a gente trabalha na administração geral, mas a construção dos produtos a gente tem outras pessoas que estão fazendo isso.

*L: Muito legal! Eu percebo, veja se você concorda comigo, que não existe muito essa preocupação dos gestores em terem pessoas em baixo, uma hierarquia muito rígida. E estruturas grandes. Vocês acabam trabalhando muito por projeto...*

E: É tivemos um exemplo disso recentemente com o IG zone. É um produto novo que vão lançar nas próximas semanas. Esse produto reuniu várias pessoas dentro da empresa. Inclusive gente que tinha uma semana de empresa... Funciona mais ou menos assim: “Olha, precisa desenvolver o produto. É um lançamento importante, pois é um reposicionamento do provedor... É um produto revolucionário”. Então, alocaram uma pessoa de *marketing*, uma pessoa de produto, uma pessoa de TI, uma pessoa da área de projetos para fazer esse projeto ao todo. Basicamente reuniu-se praticamente a empresa inteira trabalhando em prol de uma coisa só.

*L: Como é que você resumiria para mim as características mais marcantes do ambiente do IG? Quais seriam?*

E: Acho que o IG, em primeiro lugar tem uma coisa, que até o atual CEO fala muito, e eu acho que realmente ele fala porque isso é um diferencial e eu concordo com ele, o IG é uma empresa muito jovem. Se a gente tirar o atual CEO e o Diretor Financeiro, todos estão abaixo dos 35 anos. Todos! Então, o próprio vice presidente de operações que saiu, ele tinha 32 anos. O Gerente de Novos Negócios tem 30 anos. O Diretor de Mercado tem 34 por aí... São pessoas muito jovens. E pessoas jovens tem aquela garra de fazer acontecer mesmo. Então, acho que esse é o diferencial da empresa. Uma coisa curiosa. Que não abalou tanto a gente e que poderia ter abalado, foi essa disputa acionária da Brasil Telecom... Mas eu costumo dizer que em cinco anos e meio que eu estou na empresa eu já trabalhei em 5 ou 6 IG s diferentes, é e engraçado mesmo.

*L: Como assim?*

E: Quando eu entrei aqui o presidente era o “N”, a gente tinha vários vice-presidentes, era uma empresa que tinha uma organização extremamente robusta, até demais pelo que ela precisava.

*L: Você diz em tamanho? Número de pessoas...*

E: Número de pessoas. Era uma empresa inchada. E nessa época do “N” era uma empresa que estava fazendo algo revolucionário que era a Internet grátis e por ter feito algo revolucionário e ter conseguido êxito, eles estavam planejando mais coisas revolucionárias ainda... E acabava... Bem o “N” é um publicitário... Então... O céu é o limite... Ele criava coisas assim... Extremamente devaneios. Ele queria criar um canal de TV aberto com a marca IG, e ter um programa dele, ia ser o “Domingão do Nizan” que ele costumava brincar. Então, era uma empresa que tinha muito dinheiro, tinha muita gente. Tinha muita “viagem” só que de certa forma caminhava cada um para um lado. Sem muito saber para onde deveria ir. Num segundo momento deu-se uma enxugada nessa estrutura inchada. O “N” era ainda o presidente. Obteve-se assim um foco maior de negócio, porém ainda tínhamos os desvios de criar do seu tempo. E às vezes até... Colocando a carroça na frente dos bois. Por exemplo: antes do UOL e o Terra terem uma TV, a gente teve um estúdio aqui em baixo onde é a revistaria, não sei se chegaram a te contar isso... Era uma área de publicidade que pagava aluguel, agora voltaram as pessoas que produzem vídeo, a “CS” que trabalha na mesma área da “MA”. Então, eles montaram um estúdio completo com equipamento, iluminação, chão emborrachado. Tinha o foco para ser uma produtora mesmo... De conteúdo para banda larga. Só que foi numa época que a banda larga tinha zero usuários no Brasil... E o IG acabou patinando... E aí num determinado momento eles disseram: “Ih! não é para agora isso! Vamos cortar! Só que aí cortou de uma maneira tão brusca que quando entraram os outros provedores, com tudo nessa guerra, UOL, Terra, Globo, a gente acabou ficando para trás, por que a gente já tinha desmontado totalmente esta área. Então, a gente teve esse segundo momento da empresa que tivemos o “N” como presidente, já tínhamos um pouco desse foco no negócio mas ainda era bastante bagunçado. Num terceiro momento o “N” saiu. E aí o IG deu mais uma revolucionada, porque o IG tinha dois presidentes. Isso também não é muito comum em empresa nenhuma.

*L: Por que dois presidentes?*

E: Então, na verdade não sei te dizer... Eu acho que eles precisavam reunir competências distintas. Quando eles anunciaram dois presidentes eu sinceramente desacreditei. Achei que não ia funcionar. Mas se provou pelo seguinte: para o presidente que é o atual CEO respondia as áreas que eram pertinentes sobre o conhecimento técnico que era do atual CEO: por exemplo, a área de jornalismo, a área de publicidade, de conteúdo, de *marketing*. As unidades de negócios, geradores de receita e administrativa, comercial, essas unidades respondiam para o “RS” que era um administrador fantástico. Ele conhece muito de operações.

*L: Ele fazia parte do grupo dos fundadores?*

E: Não! Não naquele primeiro momento. Ele era um cara do Opportunity, quando o Opportunity resolveu fazer o aporte de investimento eles resolveram colocar algumas pessoas... Então, aquela coisa de cadeia acionária e controle foi onde o “RS” entrou, numa dessas. Mas ele era um cara que tinha muita experiência. Trabalhou anos no grupo Odebreschet. Agora ele voltou para lá. Então, nessa terceira fase. O IG tinha um foco de negócio e um foco de mídia. O atual CEO trabalhava pelo lado dele que ele conhece que é lado de Mídia. E o “RS” trabalhava pelo lado dos números. Então, o IG era uma empresa que criava muito, administrava bem e controlava bem o seu dinheiro, gerando receita. Assim foi uma fase... Se o IG tem a base forte que tem, a ponto de uma Brasil Telecom comprar pelo que comprou, eu acho que grande parte se deve a essa fase e essa construção que se deu nessa fase que os dois eram presidentes. E aí o “RS” resolveu sair, e entramos numa quarta fase onde o atual CEO ficou sozinho como presidente, e foi uma fase importante também porque o “RS” ajudou a construir a venda do IG para Brasil Telecom. Ele construiu isso, vendeu e saiu! O atual CEO ficou presidente com os diretores, o IG entrou numa fase, onde a cobrança de indicadores talvez tenha se perdido um pouco, porque o “RS” tinha muito isso. Mas como foi uma fase curta a gente não consegue dimensionar se foi uma fase boa ou ruim. E aí a quarta fase foi essa da reestruturação com a Brasil Telecom, onde veio o Vice Presidente de Operações e entrou toda esta mudança e agora a gente já está se enredando em outra fase...

*L: Então, me deixe ver se entendi: a quarta fase, com a Brasil Telecom, retomou essa coisa dos indicadores?*

E: Essa fase, um pouco antes de entrar a Brasil Telecom, ficou vaga! Ficamos muito no “Vai vender ou não?” Porque esse processo de venda é complicado. Vem a Brasil Telecom e quer comprar, aí a Telemar vem e diz: “Não, eu não quero vender para Brasil Telecom”. Aí a Brasil Telecom oferece mais, aí vem o *due diligence* para ver se sai ou não sai o negócio... Então, a gente fica assim: “Ta? E agora? A gente trabalha? Não trabalha?” Nessa quinta fase com Vice Presidente de Operações, acho que se retomou esse foco no negócio. Até porque com essa reestruturação vieram pessoas com alta competência. Quando se deu a reestruturação, por exemplo, a criação de uma área de *back up*, antes era dividido por unidades de negócios. Unidade de negócio de processo, unidade de negócio Selig, unidade de negócio banda larga... E essas unidades não se conversavam, quando se criou a área de mercado a idéia mesmo era criar uma área única onde tudo tivesse de forma abstrata, sendo controlada dentro dessa área. Então, tem uma área de vendas que cuida de vendas de tudo; tem uma área de produto que cuida de produto de tudo, isso foi uma vantagem muito grande.

*L: Isso aconteceu agora?*

E: Sim, no começo do ano para cá. Foi no comecinho deste ano.

*L: É esse processo que vocês estão fazendo junto com a consultoria?*

E: Sim. Tem dois processos com consultoria: Tem esse de revisão de processos e tem esse outro que a gente está fazendo uma espécie de *workshop* para desenvolver o planejamento estratégico para o futuro da empresa. E nessa quinta fase com o Vice Presidente de Operações se retomou muito isso, muito pelas pessoas que entraram. Por exemplo, o Diretor de Mercado que é o Diretor da área de Mercado ele é um cara muito voltado para o negócio. Então, ele é um cara que tem essa visão de: “Precisamos fazer o negócio dar certo e ter número, ser rentável!”. E ao mesmo tempo ele tem também a visão de produto que o permite falar: “Isso pode dar dinheiro, mas não é legal! Isso aí é legal!”. Ele tem essa visão. E agora com a retomada do controle da Brasil Telecom, mudou toda a estrutura organizacional, eles vão querer entender de novo o que é a empresa. Então, vem mais uma onda... Possivelmente alguma tomada de decisão estratégica que se tomou lá trás para redesenhar a empresa e os planos para empresa. Provavelmente alguma coisa pode ser revista... Então, vamos ter uma sexta empresa dentro de uma mesma empresa. Então, é por isso que eu nunca imaginava que ficaria quatro ou cinco anos na mesma empresa. É uma coisa assim “auto renovável”.

*L: Algum outro ponto de característica de cultura?*

E: Fora a jovialidade... Com a jovialidade, a gente tem todas as outras: dinamismo, criatividade, empenho, pessoal veste a camisa, agilidade, acho que esta é uma característica importante da empresa. A empresa é muito ágil. Por isso que às vezes quando tentam colocar processo, a gente se assusta, porque parece que vão tirar a nossa agilidade. Por isso há uma coisa que eu acho que foi benéfica quando eles criaram a nova estrutura, e a gente achou que ia burocratizar, que foi a área de PMO. Ela foi criada para gerenciar todos os projetos, então, pensamos inicialmente o seguinte: “Se todos os projetos vão precisar passar pelos caras... vai burocratizar...!!!!”

*L: Quem são “os caras”?*

E: Então, tinha uma área de projeto dentro da área de TI. Essas pessoas foram para dentro dessa área nova de PMO. O Gerente de Projetos ficou tomando conta disso... E essa área é muito importante, porque a gente achou que ia burocratizar, mas pelo contrário, antes a gente tinha que bater lá na porta do programador e dizer: “Pô meu, você não me entregou o negócio”... Aí você corre lá no *marketing* e diz: “Pô, a campanha do produto não

está pronta ainda e vai ser lançado...” Aí você vai lá no *call center* e diz: “Pô, amigo, Você não treinou as pessoas ainda...” Agora não! Você vai lá no PMO e diz: “PMO, como é que está o projeto?” E ele te diz: “Ah, o pessoal do atendimento está atrasado, mas eu já estou cobrando.” O pessoal de tecnologia, principalmente porque eles tinham a gerência lá dentro, então, eles conseguem negociar prazo melhor; conseguem botar pressão para terminar as coisas no prazo. Então, assim, desgasta menos a nossa imagem e faz o trabalho sair...

*L: Você acha que dá para falar com o Gerente de Projetos? Essa é uma área que me interessaria...*

E: Sim! Acho que sim! A gente ri muito com ele, porque ele é muito metódico, se ele vai explicar uma coisa, ele não consegue te explicar sem desenhar um mega fluxo... Quando a gente tem que fazer um documento muito burocrático a gente apelida de “documento Kojiano”. Mas isso é uma coisa muito boa dele, porque a desorganização que a gente cria por ser jovem, ágil; a desorganização que a gente tem do “ barrigômetro”, ele não tem, então, ele consegue controlar e ter método... Nas reuniões quando fica aquela zona, todo mundo falando ao mesmo tempo... Ele põe uma ordem: “Vamos começar por esse assunto aqui, depois a gente fala desse, depois desse, e depois desse que vocês estão falando...” E ele está na empresa há bastante tempo.

*L: Você acha que o IG tem tudo isso de se movimentar rapidamente, porque tem a característica de ser uma empresa pequena em relação ao número de funcionários?*

E: Olha, eu acho que isso também ajuda. Eu trabalho com Internet faz tempo. Eu entrei nessa mídia em 98. Então, faz tempo que trabalho com isso. Conheço gente do Terra, do UOL do Yahoo, e o Yahoo ainda tem uma estrutura pequena porque vem muita coisa de fora, mas o UOL ... É uma estrutura absurda, eles devem ter umas 800 pessoas com o *call center*. Aqui a gente tem cinco gerentes de produto e no UOL tem 25. Tem um gerente para cada produtinho. Então, tem muita coisa que a gente não olha com o carinho que deve, mas se o cara é gerente do produto *blog* ele tem bastante trabalho, mas se ele é gerente do produto... Sei lá... Enfim, qualquer outro, ele não vai ter grande trabalho assim. Então, a empresa é inchada. Ele foi criado de forma mais compassada. O IG foi criado no atropelo.

*L: O DNA é diferente...*

E: É, o DNA é diferente. O IG foi lançado em fevereiro, no planejamento era para ter sido lançado em março ou maio. Mas eles ouviram rumores de que haviam outros provedores que iam entrar no mercado, e pronto... “Vamos ter que lançar agora...”

*L: Nessa linha, o que é inovar para você dentro do IG?*

E: Esse é o desafio que a gente tem, porque chegamos à conclusão de que é uma empresa inovadora, sempre foi. Tá na cabeça das pessoas como uma empresa inovadora, porque a gente criou essa coisa de Internet grátis, democratizou a Internet o próprio Selig foi uma inovação. O UOL e o Terra tem dinheiro... O UOL nem tanto mas o Terra tem bastante e até hoje eles não conseguiram construir um produto nesta área de Internet móvel, tão competitivo quanto o Selig. A gente continua sendo o líder de acesso no *Wap*. Já ganhamos infinitos prêmios... Então, quer dizer a gente tem essa competitividade. Agora o IG padece um pouco hoje desse “o que inovar?” Porque chega um ponto que as idéias começam ficar meio escassas, pois não há mais como criar algo muito revolucionário... Eu acho que esse IG Zone, tem um pouco dessa motivação... Eu acho que é nessa parte que entra esse “Q” de inovação da empresa. Na hora que precisa, que se vê a necessidade de olhar que a gente tá ficando para trás, todo mundo aqui tem um carinho tão grande pela empresa a ponto de falar assim: “Não, então, vamos sentar, vamos desenhar e vamos construir um negócio melhor do que todo mundo!”. E acho que isso é que é inovar dentro de uma empresa: criar produtos tão competitivos e sempre com um “Q” de diferente. Às vezes isso é até mal compreendido... O IG lançou tempos atrás um produto que se chamava “Logme”. Tinha uma demanda na área de TI que era criar um Fotolog. Isso era 2002/2003. Aí, um cara chegou e falou assim: “Vamos inovar! Vamos fazer um Fotolog diferente. Esse Fotolog tem que poder subir vídeo...” Pô legal! Então, se pode subir vídeo pode subir áudio.. Então, se pode subir áudio pode subir foto pelo celular... Inovação mesmo... “Mas isso é tão inovação que a gente não pode chamar isso de Fotolog”. Então, vamos chamar de “Logme”. Só que aí padeceu do excesso de criatividade e inovação, porque todo mundo lia o nome Logme e entrava no *site* e tinha aquele mundo de coisas e o cara não sabia exatamente o que era... Não sabia o que era o produto!! Então, tanto é que hoje a gente recriou, a gente pegou as *features* que ele tinha e bom... O Fotolog a gente deixou Fotolog. Tem Último Segundo *podcasting*, tem o *mega player*, o álbum de fotos. A gente viu que fomos tão inovadores que a própria cultura de Internet não acompanhou a idéia que a gente teve. Isso faz parte da vontade de inovar do IG.

*L: Mas quando você fala que acabou um pouco esse espaço para inovações muito criativas, e eu me lembro de outras entrevistas onde as pessoas disseram da necessidade de vocês estarem ligados no mundo para poder copiar coisas. Isso seria ser Inovador?*

E: Essa área de novos negócios ela foi criada para isso mesmo... Para ficar antenado em muita coisa que está aí fora e dizer: “Óh isso aqui é um negócio legal, acho que a gente poderia trazer...” É claro que o IG tem o

problema que todas as empresas tem, então, às vezes a gente pode ter uma mega idéia, mas se ela não dá retorno imediato ou se dá muito trabalho para desenvolver, ou se enfim... Se analisando não vale a pena, acaba não sendo lançado...

*L: Colocar método para fazer esses lançamentos, faz parte da análise que você falou mais acima e que vocês estão se adaptando?*

E: Sim! Antigamente a gente lançava um produto sem fazer estudo nenhum, vamos que vamos. Outra coisa de inovação que a gente fez na época do Selig: a gente construiu um sistema que se podia comprar coca cola naquelas máquinas de coca cola pelo celular. Na máquina tinha um número de telefone, tinha uma URA que te atendia, ele comparava créditos na Internet, alimentava um banco pré pago; pelo telefone ligava e aparecia um visor na máquina: “Seu saldo é tanto! Você comprou tanto!” Pagava pelo celular! Então, esse foi o primeiro grande *case* de micropagamento, foi uma coisa que a gente inovou, só que a gente não fez estudo nenhum para fazer tudo isso. A gente arrumou contrato com a BCP, que na época patrocinavam, só que a gente se comprometia a instalar 100 máquinas em 90 dias. E aí a gente não analisou que muitos pontos não iam querer, que muitos pontos iam ter que ter ligação com Internet para fazer a transação. Tinha muito ponto que não queria... Tinha muito ponto que queria, mas demorava para instalar... Então, a gente não estudou isso! No final das contas tivemos que pagar uma multa para BCP, mas tudo bem, no fim acabamos fazendo um negócio muito bom ainda financeiramente falando. Até porque na época essa coisa de mobilidade estava começando... Mas, assim, foi um caso de falta de estudo. Hoje todo projeto, por exemplo, minha área está estudando um projeto: VOIP, eu vou lá monto uma especificação, mando para o Gerente de Projetos, ele analisa: “Tá dentro do modelo que a gente quer?”. E toda mês tem uma reunião formada pelo comitê dos diretores da empresa, Gerente de Projetos chega com esse documento e fala que temos estes documentos que já estão na fase de BP (*Business Plan*), tais que estão na fase de especificação, etc. Então, ele pergunta quais são os projetos que os senhores querem que demos prioridades. Hoje tudo é bem analisado.

*L: Quais são os diretores?*

E: Atual CEO, Diretor Financeiro, Diretor de Mercado, Diretor de Tecnologia, Diretora de *Marketing* saiu, então, hoje tem a Gerente de Comunicação e a Gerente de CRM, ambas respondiam para Diretora de *Marketing* que saiu.

*L: Como você vê que as pessoas aprendem a trabalhar os comportamentos e a mentalidade de inovação?*

E: Aqui no IG para muita gente ele é o primeiro emprego ou um dos primeiros empregos. Isso facilita muito porque a pessoa entra meio crua de mercado, de conhecimento técnico e às vezes até de vida mesmo. E é aqui que o aprendizado se desenvolve mesmo... Até porque é aqui uma coisa que eu nunca vi aqui e que existem em outras empresas: é o estagiário que tira xerox. Aqui não tem isso! Aqui o estagiário tem tanta responsabilidade quanto um coordenador, às vezes. Coisas são delegadas para ele, que tem que desenvolver e que ele tem que abraçar aquilo e dar conta de fazer. Isso força com que ele cresça. Sob esse aspecto é muito bom! O IG é diferente de um Terra, UOL... Ele aprende a encarar sobre uma outra ótica... Mas no geral todo mundo que entra, aprende bastante.

*L: E como erro é visto na empresa?*

E: O erro é encarado de várias formas. Nunca vi ninguém ser punido porque errou! Como tudo é muito compartilhado, quando existe algo que deu errado, ele também é assumido de forma compartilhada e ninguém fica colocando o dedo no nariz do outro... O que existe sim é muita pressão para que as coisas aconteçam bem!

*L: Isso é percebido também desta forma em outras áreas, por exemplo: finanças, contabilidade, etc...*

E: Sim! Acho que sim, mesmo na contabilidade...

*L: E o sucesso? É comemorado?*

E: O IG gosta de festa. Acho que isso vem do atual CEO também. Todas às vezes que alguém faz um recorde de audiência, ou de receita, ele envia um e-mail, parabenizando... Para empresa inteira. Acho que o IG sabe reconhecer o sucesso, mas não é um reconhecimento financeiro, como acontece em outras empresas...

*L: Você falou desses workshops para planejamento estratégico... Como é a participação dos funcionários nas decisões estratégicas da empresa?*

E: Bem, a diretoria desenvolveu um norte macro, e tem feito esses workshops para detalhar um pouco mais com quem esta mais perto da operação. O lema dos diretores é: “Queremos compartilhar os projetos estratégicos. E aí fizemos grupos com diversos funcionários de todas as áreas para detalhar os projetos. No geral as pessoas participam de forma colaborativa. O RH lançou o “café com presidente” onde as pessoas podem falar diretamente com o atual CEO.

*L: Como é a utilização dos processos e as ferramentas de RH? Tipo Gestão de Desempenho?*

E: Até pouco tempo atrás, não tinha muita estrutura de RH... Acho que de uns dois anos para cá, isso começou, a coisa de utilizar a avaliação, os chefes são avaliados pelos subordinados também e vice versa. Lembro-me que quando entrei no IG não havia RH. Tinha um cara, coitado, que cuidava de finanças, RH, contabilidade. Quando ele aparecia naquele salão que te falei, nossa, o pessoal voava nele. Eu fui receber depois de um mês e meio que já estava trabalhando. Isso também tem um lance de cultura, porque tem gente que leva mais a sério e outras não, mas no fundo o que fica é que é difícil uma empresa bater no IG quando a gente fala de convívio interno: sempre o que mais falam é que a galera é bem legal, brincalhona, e que o ambiente é bem legal para trabalhar...

Com os devidos agradecimentos quanto ao tempo de dedicação e a importante contribuição, despediram-se cordialmente.

## **Entrevista 6**

### **Posição: Gerente de Relacionamento com Cliente - CRM**

Após uma introdução e explicação sobre a natureza do trabalho, a entrevista foi iniciada, tendo a permissão da entrevistada para gravar os dados. A mesma estava preocupada com o tempo, solicitando um controle efetivo do mesmo, pois só dispunha de 45 minutos.

*L: Quantas pessoas são, no total, na sua área?*

E: Três pessoas, cada uma cuidando de uma área. É bastante novo o ambiente de trabalho, extremamente complicado. O segredo é mantê-los motivados, para poder rodar 15 horas por dia, sem perspectiva de aumento de salário, de aumento de equipe (risos). Pois é, mais eu acho, por exemplo, eu acredito muito em tudo isso, quando a gente tem uma pessoa, com a qual a gente trabalha que acredita naquilo que faz, eu acho que isso já ajuda um pouco...

*L: ...Faz a diferença, faz toda diferença...*

E: Eu acho que... É, dinheiro no bolso é dinheiro no bolso, as pessoas querem perspectiva de: “Pô!, um dia eu tenho que conseguir trabalhar um pouquinho menos também”. Entendeu? Trabalhar 16 horas por dia a vida inteira? Não é possível...

*L: Entrando no tema de relacionamento com mercado, você tem pesquisas de mercado? Como é isso?*

E: E isso daí, existem pesquisas de duas formas: tanto a gente buscando no mercado estudos que nos tragam pesquisas, quanto a gente fazendo pesquisas *on line* com a nossa base.

*L: Mas pesquisas on line, tem as suas restrições, não tem?*

E: É, como metodologia, só que, é... Para gente é um meio gratuito de obter rumo de informações e é o bastante. Na verdade a gente fez um *benchmarking* de todos os sistemas de pesquisa *on line* existentes, pegamos o que cada um oferecia de melhor para a gente e montamos um aqui dentro. Então, temos um super sistema de pesquisa *on line*. Só que a gente sabe das restrições de pesquisa *on line*, a gente tem, sempre tem um desvio ou para um resultado muito bom ou para um resultado muito ruim.

*L: Entendi.*

E: E por quê? Porque as pessoas respondem se elas estão muito “p” da vida, às vezes com a empresa ou se elas estão satisfeitas. Então, a gente tem que tentar tirar um pouco esses vieses para análise entendeu? Mais a gente utiliza bastante...

*L: Me parece que vocês têm muita liberdade de atuação. Ver o que está acontecendo, trazer uma idéia nova e implementar... Como é esse processo?*

E: Temos liberdade! Não temos muitos recursos, mesmo em termos de pessoas, para estar fazendo tudo o que seria necessário. Isso limita, é, isso limita. Porque tem a liberdade, a gente tem a informação, a gente tem pessoas querendo fazer a diferença, só que essas pessoas não são suficientes, para estar... Tem uma hora que não adianta... Tem aquela história de que, duas mulheres não conseguem gerar uma criança, em um mês. Só que existe um limite onde daria sim, para gente chegar, então, sei lá, tem um ponto de pessoas que daria para acelerar o movimento das coisas. A partir daquele ponto lá, não, não adianta você aumentar a equipe porque a sua curva não vai ser mais crescente, então ela vai estabilizar, mais a gente não chega perto de atingir esse ponto. Então, tem aí um tanto de curva crescente, que a gente poderia estar explorando.

*L: E quais são as características, da cultura IG? As principais características?*

E: Olha, a gente já passou por várias mudanças, eu estou no IG há dois anos, dois anos e meio, desde que eu entrei a gente passou por algumas mudanças e alguns momentos muito difíceis inclusive. Só que mesmo nos momentos difíceis, é incrível a vontade das pessoas de fazer reverter aquilo. Tem uma força assim, que às vezes, quando você entra na empresa, você vê as coisas assim, é uma empresa a parte. Seu vínculo, a forma como ela é, então, quando você entra aqui, você leva um susto, é um choque!! Eu mesma falava: “Eu não faço parte disso!!” Mas eu já estou aqui há dois anos e meio, entendeu? Eu nunca fiquei tanto no mesmo lugar. Eu continuo aqui, então, da mesma forma que ela te assusta por um lado, ela te desafia por outro. Você fala: “Não! Eu vou fazer esse negócio dar certo! Tem que dar certo, porque não é possível! A gente vai pirar, mas vai fazer dar certo.” E tem isso nas pessoas, sabe? Tem essa vontade. E quando você perde essa vontade aqui dentro, aí você vai embora, porque não tem como ficar.

*L: E essa coisa do inovador? Vocês se reconhecem verdadeiramente assim: “somos inovadores”. Como é ser inovador aqui no IG?*

E: Eu acho que o IG teve o seu momento “boom” de inovação durante os primeiros anos. Eu acho que isso ficou mais no DNA do que de fato no nosso dia-a-dia. E eu acho que aqui dentro, eu sinto que as pessoas sentem como uma obrigação de obterem essa inovação. Só que no mercado de tecnologia, a inovação é algo muito caro e fácil de ser copiado, muito fácil, existe patente, quando existe! Não dá para você querer comparar com a Microsoft, porque quem é líder de tecnologia é a Microsoft, não dá para você querer, sabe, se comparar com os caras, não tem como. Enfim, a gente tenta até buscar serviços para sermos inovadores, mais acho que nisso a gente perde um pouco de oportunidade, de estar melhorando coisas que estão sendo lançadas na Ásia, por exemplo, que a gente poderia estar lançando aqui.

*L: Entendi.*

E: Então, às vezes a gente em vez de parar um pouco para olhar o que o mercado está fazendo como um todo, acompanhar tendências de serviços dentro de Internet no mundo. O que o povo está fazendo... Qual está sendo o desempenho dessas coisas que estão sendo feitas? O que mudou nos negócios que existem por trás? Como a gente poderia acabar com tudo isso no mercado brasileiro? Daria certo? Não daria? Será que não daria para gente fazer um teste, para ver se daria certo no mercado brasileiro? Vamos dar uma melhorada nisso, uma adequada? A gente tem uma base enorme, e tem um “p” nome no mercado. Vamos aproveitar isso! A gente não precisa necessariamente inventar a roda... E aí eu acho que a gente perde uma oportunidade, que a gente não investe em estar fazendo esse acompanhamento, que também exige investimento.

*L: Eu poderia inferir que na sua visão há uma preocupação em manter no DNA a aura de inovadores, do que efetivamente no dia-a-dia? Algo assim: “Olha, ficamos com esse rótulo, então agora temos que ser! Não podemos frustrar as expectativas”...*

E: Eu sou até capaz de arriscar com você, que se você olhar o tempo de casa que as pessoas têm e que respondem a essa pergunta, você vai sentir esse negócio de “somos inovadores”, só de quem é mais antigo! Isso é fato. As pessoas prezam muito isso! E tem razão de prezar, o atual CEO, ele é o poder máximo aqui dentro, então, se esse é o DNA, ele tem que tentar revigorar esse negócio de inovação. Só que a gente tem que tentar não só atingir isso, mais também tentar trazer coisas, modelos de negócios que sejam rentáveis para a empresa, E que não necessariamente, são realmente inovadores, uma coisa que não existe no sentido de inovação, mais está conseguindo lançar coisas, atendendo nossos clientes, de estar ganhando, achando formas de rentabilizar, está crescendo mesmo, né? A gente não pode se fechar para um lado e ficar aberto só para o outro.

*L: A história que você já está acompanhando, que na verdade você, o IG, é muito novo, com seis anos de idade, você está aqui a um terço da vida dele. O que fica para você, dos grandes ciclos de desenvolvimento do IG? Dá para caracterizar os maiores ciclos de desenvolvimento? Quais seriam?*

E: O IG foi um choque para o mercado quando ele foi lançado, eu lembro direitinho das campanhas e eu não trabalhava no mercado de Internet, eu estava em consultoria naquela época. Então, não tinha nada a ver, eu não me via no mercado de Internet inclusive (risos), Mas eu me lembro! Pensei: “Não, vai falir todo mundo! Não é possível, como que alguém sobrevive desse jeito...” Ainda, não se imaginava um modelo de negócios por transmissão de dados como acontece hoje, então, foi revolucionário mesmo.

*L: E isso foi copiado ou foi, realmente uma inovação...?*

E: É mérito, isso foi o que deu origem ao DNA. Isso foi inovação mesmo! E daí, o modelo de se trabalhar também dentro do IG, a soma de... Você já viu bancada desse tipo? Nem agência de publicidade é assim. Então, isso acabou virando uma “p” empresa, e dizem que naquela época tinha o “N” que é um maluco total, aí tem as histórias de “N” e tudo mais, essa loucura fazia parte do dia-a-dia das pessoas. Depois ficou uma época de muito “estrelismo” aqui dentro, foi assim que eu entrei, as pessoas ainda tinham aquele *glamour*, então, o IG ainda

tinha um *glamour* do “N”, aquela coisa toda... E para as pessoas ainda não tinha caído a ficha de que era “O” negócio... Algumas pessoas ainda não tinham percebido que isso aqui era um negócio. Ninguém vem aqui para desfilar, a pessoa tem que vir aqui para trabalhar! E aí teve uma fase dessas pessoas saírem fora, porque como tem a mudança...

*L: Isso foi quando?*

E: 2003... Por aí...

*L: Essa é a sua percepção?*

E: Pura percepção! Elas caem fora, porque vai mudando o negócio, vai entrando gente de fora, e que vem com outra visão, porque assim, eles estão mudando a visão. Aí, teve uma fase de adaptação a tudo isso. Eu tive pessoas antigas que não aceitavam a mudança, mais ao mesmo tempo queriam continuar, então, teve uma fase de adaptação dessas pessoas. O IG já tentava continuar sendo inovador, mais não conseguia, foi uma época de lançamento, a gente lançava, sei lá, três, quatro produtos por mês, era uma loucura, e as coisas muito empacadas. E é lógico, porque você tem que fazer, fazer, fazer, e não tinha um planejamento adequado, não tinha uma análise adequada, então, era complicado! Tinha aquele negócio de ter que continuar a inovação... Depois passou essa fase, e veio o: “Pára! Vamos colocar o pé no chão, vamos pensar onde realmente a gente tem que focar”. Só que essa cobrança por inovação permaneceu, a gente tem que continuar pensando tem que ser inovador, tem que ser inovador. O que o mercado está fazendo que a gente não está fazendo, esse tipo de coisa. Há quase um ano, a gente passou por uma crise de estruturações, estamos passando pela última delas, mas assim, com relação aos fatores que foi sua pergunta inicial: “qual é o fator inovador do IG, que eu percebi?”. Eu não participei do que se pode dizer nenhuma inovação do IG, não como eu entendo inovação. Eu sinto essa esperança, de um passado, do qual eu não fiz parte.

*L: Legal. Entendi.*

E: Mas eu não participei de nenhum momento inovador. Até o que a gente chegou a fazer em termos de estrutura interna, em tudo, é novo no mercado de Internet, nós temos, nenhuma empresa de Internet tem um DW que eu passo informações centralizadas, como nós temos, para poder fazer análises dos nossos clientes, comportamento, tudo mais! Coisa que não existe no mercado da Internet. O conceito é antigo, isso a gente implementava há anos atrás: os sistemas de atendimento central do cliente, que era considerado CRM. A inteligência de como você usa o DW (*data warehouse*), que a gente fazia naquela época, de consultoria, a gente ia lá, implementava o DW, concentrava as informações, implementava nosso sistema de atendimento tarifais da avenida ou alguma coisa do tipo, mesmo módulo do SAP, que fosse, se dá o atendimento e imputava os dados que ia para o mesmo banco de dados unificado, onde estavam lá todas as informações. Aquele que ficou durante anos, até as pessoas perceberem que aquilo não servia para nada, porque elas não sabiam usar aquelas informações, e as mesmas consultorias implementavam isso, e até hoje não sabem dar consultoria de como utilizar a informação. Você usa como uma ferramenta só, mas é um conceito.

*L: Você está querendo dizer como usar isso estrategicamente?*

E: Modelos de propensão, que seja lá propensão de relacionamento, propensão de compra, disso, ou daquilo, de rentabilidade do que for, nenhuma delas vende isso. E dá resultado. E a gente pode falar, porque a gente faz isso aqui e dá resultado.

*L: Conte um pouquinho dessa sua percepção de como usar a ferramenta tecnológica a serviço da estratégia que gere vantagem competitiva?*

E: Eu posso te falar mais precisamente da minha área! Eu sou meio tendenciosa. Em que sentido? Todo mercado, quando eu falo pelo mercado eu vou além do mercado de Internet, a gente sempre trabalhou com a questão de vendas, vendas, vendas, vendas, e hoje é mais do que provado que é muito mais caro você conquistar um novo cliente do que você manter um cliente que você já possui. Isso é a lógica para qualquer um que parasse para olhar o todo. Já fizeram análises, e comprovaram que isso é uma verdade. Eu acredito muito nisso, não só porque é tipo uma filosofia minha de trabalho, mas também porque os dados mostram. Então, como você usa a tecnologia para chegar na vantagem competitiva? Poxa! Se você faz tudo isso que eu estava falando agora, no caso IG temos um DW (*data warehouse*), onde todas as informações, de todos os clientes ficam *inputados*, e você tem o sistema de atendimento que é interligado com esse DW, que armazena as informações de atendimento, se o cara entrou em contato com o problema, se ele está com *stress*, essas coisas todas, você conhece direitinho a chamada, você conhece direitinho, não precisa nem perguntar quem é! Se eu conheço cada um dos meus clientes direitinho, posso criar grupos de comportamentos e hábitos semelhantes, inclusive eu posso criar grupos que além de comportamentos e hábitos semelhantes, eu considero a rentabilidade desses clientes. Com base nisso, eu posso fazer “500” análises, eu posso simplesmente ver, bom, se a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM compra papel higiênico, possivelmente ela também compra sabonete...

Então, tem toda uma análise estatística por trás, com base em todas as informações da Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM e de todo o restante, ou seja, informações internas, mais o que eu busco no mercado. Se eu preciso buscar informações do IBGE, preciso pegar foto, tudo mais, para que, para eu agregar e falar bom: “A Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM tem os cartões X, Y, Z”, se eu conseguir também por um banco de dados que eu trouxe externo, saber que ela mora na região dos Jardins, e que ela gasta no cartão de crédito uma média de R\$ 3.000,00 por mês, e a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM também costuma comprar em loja de criança, possivelmente ela tenha um filho, apesar de eu não ter essa informação correta. E como é que eu sei juntar tudo isso? Então, a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM deve ser propensa a comprar o sabonete, ela também é propensa a comprar o amaciante, sei lá, estou só elocubrando... Então, você utiliza, se você conseguir montar já os modelos com base nas suas informações internas, para depois você cruzar... É um grande passo. Então, você vai usar isso de que jeito? Estrategicamente para quê? Para tentar manter a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM como cliente, porque você sabe que a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM compra papel higiênico. Isso pode ser usado para serviço, produto, tanto faz. Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM comprou papel higiênico X, e eu vou lançar o X2 e ela gasta tudo isso, posso deduzir que ela vai pagar 50% a mais pela qualidade, entendeu? O lance é envolver o cliente para te ajudar a definir o que ele quer...

*L: Certo...*

E: Então, além de eu deixar a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM mais feliz: “Olha aqui, um super lançamento!”, você fala para ela: “Querida a sua ajuda, para saber o que você acha desse produto”, ou seja, estou fazendo o relacionamento com ela, eu estou fazendo um *network* com ela, estou pensando na rentabilidade do meu custo, do meu produto que é idêntico a um outro, mas assim você vai usando estrategicamente para gerar vantagem competitiva, entendeu?

*L: Entendi!*

E: E quanto mais eu me relaciono com a empresa, ou seja, quanto mais relacionamento, quanto mais produto, serviços eu compro da mesma empresa, modelos já mostram isso, modelos estatísticos, mais fiel eu sou a essa empresa. Sou mais leal, na verdade, a melhor palavra é lealdade. Então, sou mais leal a essa empresa. Como eu sou mais leal a essa empresa, significa que eu também estou sendo mais rentável para essa empresa. Então, tem a possibilidade de aumentar ainda mais a rentabilidade, que a chance de eu deixar essa empresa é reduzida. É bem reduzida. E se consegue fazer análise de *stress*, que a gente tem aqui. Por exemplo, quando um cliente nosso, liga no *call center*, a gente tem o nível de *stress* dele. É o quão “p” ele está! Então, o seguinte, a gente considera, por exemplo, quantas vezes você entrou em contato com a central, se foi por reclamação, se foi para dar sugestão, se foi para fazer elogios, seja lá o que for, a gente considera seu histórico. E aí a estatística é montada, para verificar o nível de *stress*. Então, o nosso atendimento já pula na frente, aquele cara que já é mais estressado, ele é atendido mais rápido! Tem um monte de coisas assim, porque é um *ranking* que você faz, ele fica vermelhinho, aparece na tela. Então, quando você tira seu CPF, quando o atendente te pega, já sabe que é você, e já direciona o atendimento.

*L: Entendi, não é só o stress que você vai registrando. Toda chamada que o cara faz, você vai registrando...*

E: É já tem o modelinho estatístico por trás, que vai considerando aquelas informações e vai mostrando como é que está o seu perfil.

*L: Entendi, mas na hora que você vai construindo isso, até você chegar no ponto que você já tem uma massa de dados, de análise boa, como é que você vai classificando esse cara?*

E: Você só monta esse modelo estatístico de *stress* quando você tem informações suficientes, que você analisa uma base, vai ter o acompanhamento daquela base, base que cancelou porque estava curta, por exemplo. O que essas pessoas tem em comum? O que elas não tem em comum? E aí você vai pegando os fatores que possivelmente devem ser considerados para o seu modelo estatístico de nível de *stress*.

*L: Ah entendi! Então, você criou um template. Isso é o que está por trás?*

E: E aí, é como se desses números mesmo, aparece lá, sei lá, cinco níveis de *stress*. Você já aparece com um alto *stress*, o seu nível de *stress* 5, a atendente já sabe que o 5 é o alto nível. Dependendo, você vai aparecer como 0, ou seja, você está super *light*, você não tem problema e está super bem. É claro que isso tem erros, como todo poder estatístico, mas, sempre tomando como base aquilo que já foi o histórico de chamada do cara.

*L: Interessante...*

E: Eu estou ligando pela primeira vez, eu não tenho informação nenhuma ainda da Luciane, não tenho seu nível de *stress*, que é 0, ok! O que não significa que você pode estar “p”, entendeu? Pode até ser que você esteja, e o atendente registra isso... Aí o atendente já te atende e é o seu aniversário, você está ligando naquele dia, antes de



você estar falando qualquer coisa ele diz: “Olá, gostaria de estar te dando os parabéns, é seu aniversário! Felicidades! A gente quer estar sempre ao seu lado! Posso te ajudar?” Isso nós que desenvolvemos e não existe no mercado de Internet.

*L: Nesse nível, você acha que tem em algum outro mercado?*

E: Não sei, sei que aqui, a gente implementou e você acaba gerando vantagem competitiva. Por isso que a gente fala, onde que essas consultorias estão com a cabeça... Vamos dar estratégias para essas empresas que é o que está faltando.

*L: Agora, o Call Center de vocês é terceirizado?*

E: É terceirizado. E o sistema de atendimento é totalmente dedicado aos bancos de dados.

*L: A idéia seria criar uma métrica, e transformar toda informação em atendimento! Concorda? E isso seria uma inovação?*

E: É, os conceitos já existem, algumas empresas já fazem, então, não é inovador puro, porque você não está fazendo pela primeira vez, mais isso já é uma vantagem competitiva para nosso segmento.

*L: Entendi.*

E: Algumas pessoas ainda não acreditam nisso aqui e a gente, como eu acredito na matemática do meu trabalho, eu acompanho numericamente. Então, quando você faz um cartão de relacionamento, a gente tem que fazer um programa de pontos também, que a gente vai premiando o cara, apesar do nosso acesso ser grátis, assim mesmo ele é premiado. Quem está inscrito no nosso programa de pontos, por exemplo, tem *churm* em média de 20 a 30% menor, o cara é mais fiel. A inadimplência chega a ser 50% menor dos caras que estão inscritos, e mesmo tendo números para provar isso, tem pessoas aqui dentro que são resistentes.

*L: O que é o churm?*

E: Vamos supor que eu tinha 1.000 usuários novos em agosto, em setembro, daqueles 1.000 que estavam em agosto, sobraram 990, esses 10, é que chamamos de *churm*. Então, não considero; isso aqui é percentual. Esses 990, tem outros cálculos aí dentro, mais assim, a grosso modo é isso! Esses 990 não é minha base de setembro, é quando eu vou ver minha base de setembro, são 990 do mês anterior mais os novos. É por isso que a base é sempre crescente. É isso, *churm* voluntário. É, então, a gente fez uma análise de sobrevivência, de 24 meses, para ver quais eram os picos de *churm*. Então, quando que a gente tinha maior cancelamento, para poder segmentar a nossa base num ciclo de vida, a gente pegou essa análise de sobrevivência e transformou isso num ciclo de vida, num ciclo de relacionamento. E aí tem a fase que a gente considera de conquista do cliente, que é a fase que ele ainda é embrionário dentro da empresa. Para poder estar, agora que a gente está conseguindo, é, de fato começar uma coisa mais estratégica, porque apesar de saber muita coisa sobre a nossa base, a gente não sabe muito, não conhece muito, a gente não tem muita gente no time para ficar detalhando “super” essa segmentação, e o dia tem 24 horas, então, a gente tem que priorizar. A parte estratégica acaba ficando às vezes de lado. Porque a gente acaba focando mais no tático, em função do mercado da Internet ser muito ágil, para depois ver se dá tempo de fazer a estratégia. Mesmo assim, a gente conhece, a gente já segmentou, já temos todo o plano de ação para cada uma das fases do cliente, então a gente segmenta lá, e conquista o conhecimento do cliente, depois passa pela fidelização, manutenção e conquista e a recuperação, que é quando um cara virou *Churm*. Tenho uma pessoa na minha área que cuida disso: de comunicação, relacionamento, essas coisas todas. Voltando na resistência... É um problema de cultura e não um problema do IG não, é um problema de mercado. Tem pessoas que tendem a achar que só venda a curto prazo é que gera resultado. Na minha visão esse tipo de venda não gera vantagem competitiva, seja para ganhar preço, vai estar com preço, sempre você vai estar recém-vulnerável, é, porque preço, quem é mais forte do que você, quem tem mais dinheiro por trás, vai conseguir baixar mais. Bom, para começar a ter uma estratégia, uma vantagem estratégica, na empresa, no preço, numa vantagem competitiva é uma coisa muito difícil, vou tirar isso do mercado com sucesso, é um ou dois que você consegue fazer, você tem que ter outras coisas. E mesmo assim, eu acho que você vai criar a cultura, fazer com que as pessoas de fato acreditem nessa questão do pós-vendas, que é a da manutenção, do relacionamento, da rentabilização, pelo relacionamento com o cliente, isso é que é uma inovação, porque conseguir criar essa cultura já é uma inovação.

*L: Entendo...*

E: E isso é difícil, eu posso te falar que... Menina, é difícil! O que não dá é para dar uma deslizada, né? Qualquer coisa que você faça, que gere uma propaganda efeito terremoto, pronto, já te destrói a imagem. E é difícil! É uma coisa assim, que essa área foi criada um pouco antes de eu entrar aqui, foi reduzida depois de um tempo, agora ela cresceu outra vez. Então, a sensação que dá, é que as pessoas não acreditam, mas ao mesmo tempo têm medo. “Vamos acabar com essa área”... Que tem números que estão provando... Então, elas não querem acreditar, por outro lado elas estão com um olho, porque no fim tem resultado.

*L: Bom, é, você falou de inovação, falou de vantagem competitiva, a pergunta é, como é que você descreve o ambiente organizacional do IG?*

E: É um ambiente onde as pessoas não são motivadas pela competição entre níveis. E também não é puramente salarial... Não é para conseguir o cargo superior, porque não tem essa estrutura rígida, entendeu? Ela não é porque você vai mostrar que a sua equipe precisa ser ampliada, porque o trabalho está muito. Eu acho que acaba sendo uma motivação onde você tem um compromisso com você e com a empresa, entendeu? Eu quero mostrar para mim do que eu sou capaz e com isso mostrar para empresa e ajudar a empresa.

*L: Entendi.*

E: Você entendeu? É uma coisa meio inconsciente, você faz parte e está na veia. Com isso o ambiente organizacional é o que? Ele é super dinâmico, uma pressão enorme, mais assim, não é culpa de ninguém, é culpa de nós mesmos, de cada um de nós, a gente faz as pressões, sabe? É corrido, excesso de trabalho, mais por outro lado a gente gosta dessa loucura e gostamos de trabalhar com o outro. A gente reclama como todo mundo reclama, reclama do volume de trabalho, reclama que não tem tempo, às vezes reclama do comportamento um do outro, mas, não temos vontade de ir embora, ou às vezes até temos, só que acabamos ficando. É estranho! Eu acho que quando a gente não vai é porque as empresas de fora não conseguiram trazer para gente o desafio que supere o desafio que a gente tem aqui dentro, que é uma coisa até estranha, quando a gente vai fazer entrevista, por aí, para ver o que está acontecendo no mercado, mas assim, quando você fala, não, eu gosto de um ambiente dinâmico, de um ambiente que te desafie a todo momento, eu acho que isso já virou um clichê de entrevista. Porque a gente fica aqui por adrenalina mesmo... Não se ganha bem, não tem benefícios... Temos boa formação, porque a gente mesmo investe na nossa educação... É louco isso, né? Na verdade você começa a criar uma identidade compartilhada, de características das pessoas que vem para cá. As pessoas escolhem e são escolhidas. Então, você vai formando uma atmosfera, uma aura que é muito etérea, mas ao mesmo tempo ela é muito forte, meio que um ímã, te gruda de um jeito, te puxa de um jeito, que se eu não fizer a minha parte eu vou comprometer o seu trabalho, e eu não posso comprometer o seu trabalho e ficar nessa tranqüilidade. Vira uma coisa, um companheirismo, a gente pode até não ter uma empatia pessoal, mais a gente acaba se compromissando. Isso também é *case*, isso também é engraçado.

*L: Que legal. (risos)*

E: As pessoas que não se sentem assim, que não sabem compartilhar isso, elas acabam sendo expurgadas do IG. Elas não precisam ser demitidas não! Elas se desligam, não fazem parte disso. Elas não agüentam. Outra coisa que acontece com a gente, é que tem uma cobrança, e a gente se cobra, independentemente da gente estar na mesma área, ou não! Mas por exemplo, como o trabalho é muito grande, o comprometimento também tem que ser, também tem que ser grande, essa noção de responsabilidade também tem aquele negócio, se eu estou trabalhando 15 horas por dia, se eu consegui fazer o que devo e preciso, é inadmissível ligar numa área que tem que me ajudar a terminar isso daqui e não ter essa ajuda. Isso deixa a gente “p” da vida. Então, tem essa cobrança de comprometimento de responsabilidade entre a gente.

*L: E como é a tolerância ao erro?*

E: São coisas muito próximas, né? De você ver esse *stress*, esse *rush*, do tipo: “Vai, vai, vai”, mas isso te causa um ambiente altamente propício a errar.

*L: E como é que se lida com isso?*

E: Eu vou te falar um pouco do que a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM pensa e do que a Gerente de Relacionamento com Clientes – CRM ao longo desses anos aqui dentro do IG viu. Eu sempre tive em mim, sempre fiz questão de trabalhar assim, porque a gente tem valores pessoais, a gente tem pontos que a gente considera éticos, de formação, do que é principal você levar para qualquer lugar que você vá, no seu trabalho... Então, a primeira coisa que eu aprendi na minha casa, em vez de você ficar apontando o que o outro fez de errado, vai lá e vê se você consegue ajudar a resolver, e isso, eu trouxe para o ambiente de trabalho e sempre fiz questão de estar comigo.

*L: Independente do IG?*

E: É independente do IG, como qualquer ser humano tenho quinhentos defeitos... Mas esse é um que eu tento não ter. Ao invés de eu ficar tentando achar o erro, vamos primeiro tentar resolver, depois a gente tenta achar o erro que é para saber o porquê que aquilo aconteceu para que não aconteça mais. Quando eu vim para o IG, tinha muito de: “Ah, foi você que errou!”, “Não, não fui eu!” Tentar tirar o seu da reta, isso acontecia demais!

*L: É mesmo?*

É! “Não fui eu não, foi você! Não tô sabendo que fui eu...” (risos). Acontecia muito, e eu achava isso inadmissível, não era possível, eu queria entender o porquê que algo aconteceu para tentar resolver o que aconteceu, não importa quem fez. E esse tipo de coisa acaba dando uma cultura aqui dentro, tem algumas pessoas que vão saindo, vão levando isso com elas e acabou sendo substituído. Então, algumas pessoas ficaram, só que talvez elas tivessem essa outra força “do bem”, guardado lá dentro e que também não teve a oportunidade de mudar... E mudou junto com a mudança da empresa. Então, eu posso dizer para você que hoje isso acontece muito pouco, hoje a pessoa tenta buscar o porquê para resolver, não importa quem fez.

*L: Interessante.*

E: Eu ficava “p” da vida, não importa. Às vezes eu estava em reunião, e o outro falava, que foi você (não eu), o um falando para o dois, foi você, e eu falava: “Gente, não importa quem foi ou quem não foi! É a empresa que está sendo prejudicada! Não é a mesma empresa que a sua? Que a minha? A gente tem que tentar resolver, vamos tentar ajudar a resolver, afetar menos a nossa empresa”. Então, isso acontecia. Mais assim, hoje acontece muito pouco isso. Isso virou uma consciência, porque as pessoas foram entrando e foram percebendo isso e quem já era antigo começou compartilhar isso com quem estava entrando e nas avaliações internas a gente estava colocando que isso acontecia...

*L: Também teve um movimento geral da empresa?*

E: Teve um movimento nosso, foi resolvido lá em RH, com todo o desempenho, eu mesma sentava lá e falava: “Escuta, está acontecendo isso, isso, isso... O que vocês vão fazer para mudar?” E isso não está escrito, não dava, sabe, não é possível! Aí, acabou chegando na auditoria, tudo mais, e isso acabou virando um problema geral para o IG.

*L: E como é que foi tratado isso?*

E: Não sei te dizer. Agora, pontualmente não sei dizer. Eu sei que mandou-se que isso não acontecesse mais, as pessoas sabiam quem eram os gestores que eram foco disso, ou seja, eles incentivavam e acabaram sendo cobrados. Então, as pessoas não saíam, ou fingiam que elas são diferentes que é para poder agüentar durante um tempo, então, teve que mandar gente embora, ou esperar até conseguir outra coisa.

*L: Por exemplo, esses processos de gestão de desempenho aonde você escreve, documenta, eu acho que o próprio Coordenador de Novos Negócios estava falando sobre o processo de avaliação de vocês... O feedback para o gestor e tudo mais. Você acha que isso é um processo que ajudou a mudar a cultura?*

E: Eu gostaria de estudar...

*L: Mais você acha que as próprias pessoas, tem força para fazer a mudança de baixo para cima também através das ferramentas de RH?*

E: Então, sem dúvidas! Que isso daí, traduzindo: foi jogar a “m” no ventilador. E sabe aquele negócio de família que sempre tem aquele problema, aquela coisa que ninguém gosta de falar na família, aquele que denigre a família, esse tipo de coisa?, É igual! Aconteceu aqui com relação a isso, só que a gente começou a colocar a boca no trombone e eu mesma incentivava a falar o que se pensa, não tem que ter medo, muito pelo contrário: “Não tenham medo, falem o que vocês pensam”. Se me mandarem embora porque eu estou dizendo aquilo que eu penso para melhorar a empresa, é porque a empresa não me merece. Então, ela que fique com os problemas dela e vá à falência, porque se você vai criando cobras, um dia a cobra te come. Ou você cria a impressão de ser profissional, voltada para negócios, ganhar dinheiro e tudo mais, ou cai fora. Então, eu me incentivava, não tinha medo e sei que aí eu incentivava outras pessoas e aquilo foi, foi e a empresa é pequena. Todo mundo me conhece.

*L: Um movimento contínuo...*

E: É que ele começou assim, começou a bater na bunda e começou a quebrar barreiras. E aí virou o que virou.

*L: Então teve que mudar... E o contrário? A gente falou do erro, mas e o contrário?*

E: Como assim?

*L: O sucesso! Comemorar o sucesso. Como é que é isso dentro do IG?*

E: Comemoram! Só que uma percepção que existe na empresa é que falta informação mesmo no sucesso, é que também a gente passa por tanta mudança todo mundo fica com o pé atrás. Mas eu acho que isso tudo é em função da época que a gente tá vivendo.

*L: Última pergunta: o planejamento estratégico da empresa, como é que as pessoas se sentem participando ou não do planejamento estratégico?*

E: Vou te falar uma experiência minha. Se você colocar o que eu te falei (risos), eu te desminto! Eu acho que durante essa época toda de reestruturação, que tem um ano que a gente está em fase de reestruturação, e em um ano acontece na Internet muita coisa, tentou-se ter planejamento, só que é natural que eles não existam, porque isso demora um tempo para formar (a cultura de planejamento). Na verdade acho que nunca foi feito, está se tentando fazer agora e está em mudança. Mas a sensação que eu tenho é que, o planejamento, sempre estão deixando de lado. É uma questão de falar: “Vamos! O que é planejamento? Agora as coisas são assim!” Existem processos para que as coisas aconteçam, não necessariamente burocracia, mas processo de planejamento. Sente a diferença? É que as pessoas misturam planejamento e processo com ter burocracia. Você vai achar que vai fazer as coisas ficarem mais lentas e tudo mais. Então, tem que ter essa diferenciação. Eu não sei, eu já trabalhei um pouquinho em cada lugar, eu acho que dá para ser inovador, dá para ser tudo isso, dá até para pensar no mercado de celulares, por exemplo, eles já têm o planejamento e produtos desenvolvidos para os próximos 5 anos, então é lógico, que ao longo dos anos aquele planejamento vai ser adequado, porque, o mercado pede outras coisas! Claro, mais existe um planejamento e um processo para que o planejamento aconteça.

*L: Por isso vocês não são inovadores?*

E: Não, é o mercado que mais cresce, é um dos que mais cresce no mundo. Então, não é bem assim, então dá para ter.

*L: Conseqüentemente, se dá para ter, mas não tem um planejamento bem feito, do que tem, as pessoas participam disso ou não.*

E: Elas participam porque elas não têm. Ou tem uma tentativa, sempre tem a tentativa, existe um grupo de pessoas, sim, inclusive de todo mundo da empresa, só que acaba caindo, é um planejamento que você não consegue acabar de planejar, porque vai achar um porquê, tem outras coisas maiores acontecendo.

*L: Uma curiosidade: eu lembro que em 2002, na eleição da Marta com o Maluf, no Último Segundo, saiu uma reportagem onde o IG se posicionou contra o Maluf e a favor da Marta. Ou seja, alguém que era responsável pelo editorial, teve a liberdade de tomar partido em uma situação chave que é a eleição. A pergunta é: as pessoas tem realmente liberdade para fazer as coisas aqui no IG?*

E: Como assim?

*L: Se as pessoas são respaldadas para ter liberdade, ou quando se fez algo, como um posicionamento explícito desse, veio a represália logo em seguida da empresa?*

E: Eu não sei te dizer com relação ao jornalismo e ao conteúdo, porque eu acho que teria duas empresas separadas, das quais eu não conseguiria opinar. Eu posso te falar com relação a minha área: a gente sempre está criando e discutindo coisas. Agora, com relação ao jornalismo, não sei te dizer se ele é igual ou não.

*L: Tem alguém dessa área que eu poderia conversar? Você lembra de alguém?*

E: A “L”, não sei se você conheceu, mas a “L” está de licença gestante. A “A”! Ela cuida do conteúdo e a “L” cuida do jornalismo. O “F” está no lugar da “L”...

Sem mais, a entrevistada foi encerrada cordialmente, ficando combinado que após a transcrição das informações elas seriam enviadas por e-mail para validação da entrevistada e posterior publicação na dissertação de Mestrado.

## **Entrevista 7**

### **Posição: Gerente de Gente (RH)**

A entrevista se deu início com 30 minutos de atraso em função de um contratempo com a entrevistada. Os objetivos do trabalho foram retomados, já que Gerente de Gente havia dado uma primeira entrevista no início do ano para o grupo de pesquisa da orientadora o qual este trabalho faz parte. Retomados alguns pontos comentados pela Gerente de Gente, e também discutimos sobre mais algumas percepções sobre o IG.

*L: A gente já partiu do pressuposto de que o IG, é uma empresa inovadora. Eu lembro que o foco da outra vez não foi tanto em processo, vocês conversaram muito mais genericamente, e nessa parte do trabalho, a gente tem uma preocupação de observar a estratégia com aprendizagem e inovação. Então, para trazer esses temas numa perspectiva de RH gostaria de te perguntar se hoje vocês possuem um modelo de competência que suporta essa inovação?*

E: Em todos esses processos de mudança, a gente teve uma consultoria aqui, fazendo a definição de processos de RH. O objetivo era alinhar os processos de RH que fossem muito mais focados no cliente ao invés dos processos

que a gente trabalhou até hoje! E a gente até fez um trabalho muito forte com uma consultoria de mudanças e de transformação mesmo. Isso porque, o IG se fragmenta muito em função das constantes mudanças. Então, a gente fez esse trabalho para criar uma visão um pouco mais única daquilo que a gente gostaria de ser com essa empresa. E desse trabalho, surgiram alguns projetos multifuncionais. Em um desses projetos especificamente, trabalhamos a gestão de pessoas e desenvolvimento. Isso porque a gente não tinha, e não tem, o modelo de avaliação por competência, muito menos o de desempenho, que a gente considera adequado ao nosso tipo de negócio. Hoje a gente trabalha com metas desdobradas até o nível de gerentes e de coordenação. Poderia ser feito até a base, mas não foi feito. Estamos discutindo qual é o modelo de remuneração variável que seria interessante para que a gente pudesse combinar com o tipo de dinâmica do IG. E isso está sendo discutido com o grupo, o que é muito interessante, porque é um grupo multifuncional com pessoas de várias áreas, e a gente vem trabalhando para ter um modelo muito adequado ao IG, customizado para o IG. Esse processo, de customização que a gente está falando do IG, de você ter um pouco mais de processo, dentro da área de RH a gente fala que no nosso andar, que é o financeiro, o jurídico e o RH, a gente é até muito processual, a gente tem uma linha de processos rotineiros muito pesados... Então, esses processos normatizados já são feitos há mais tempo do que em outras áreas. Porém, quando a gente entra nessa parte de desenvolvimento e quando a gente entra em qualquer outro assunto que fuja desse “arroz com feijão”, a gente não se desenvolveu tanto. Hoje, o nosso foco é trabalhar isso... A gente talvez esteja com certo “*delayzinho*”, mas realmente estamos trabalhando. É muito interessante porque as coisas aqui são muito rápidas. A gente avaliou qual seria o modelo, criou um modelo de competência, criamos um prototipozinho, e o projeto já foi desenvolvido em sistema! Está muito bacana, uma coisa que o cara fez em uma semana... Tem todo um histórico das competências, como será o plano de desenvolvimento e de ação, alçadas de líder ligado aos funcionários.

*L: Isso em WEB?*

E: Sim tudo em *WEB*. Coisa que para comprar ficaria muito caro, aqui a gente pensa e dá para fazer internamente. Está ficando super legal! Dá para imprimir, as pessoas vão conseguir ver a auto-avaliação feita, depois a do chefe... Então, é muito interessante. Mas além disso, ainda falta a parte de metas que hoje está solta, a gente vem estudando um modelo de remuneração variável que possa compor um processo interessante para gente. Já temos o programa de participação nos lucros e resultados, resultados por áreas e da companhia. Da companhia como gatilho, mas a percepção da participação individual desse cara dentro do resultado é muito fraca, precisamos melhorar, isso. Então, a gente vem buscando experiências de outras organizações que tem modelos desenvolvidos... Já vimos os extremos: do mais paternalista ao mais agressivo que foi o da Ambev. Então, a gente foi conhecer esses modelos até para poder adequar... Estamos nesse processo agora, apesar de tudo estar um pouco nebuloso em função do processo de compra pela Brasil Telecom. A empresa mudou o corpo societário dela e temos reflexos aqui no IG também. Então, a gente está tentando desenvolver as coisas considerando o negócio Internet, muito mais alinhado às políticas e diretrizes da Brasil Telecom. O passo que a gente está tendo como transitivo agora é de que maneira o IG vai preservar aquilo que o IG possui: rapidez, flexibilidade e dinamismo, tendo uma operação dentro de uma operadora. Isso tudo está sendo estudado, porque é muito complicado, a gente tem esse medo, eles tem uma diretriz de compra de materiais, e não sei o que... Para comprar qualquer coisinha, tem que preencher um papel, é um processo chato, super complicado no SAP. E aqui é assim: tem que comprar uma catraca! Decidiu, fez, pronto e acabou! Tudo é muito rápido, rápido, rápido. Então, se esse negócio ficar moroso em função dessa incorporação, não tem muito sentido, porque a empresa que eles compararam tem o valor que tem porque ela é assim. Eles pagaram um preço, mais vão perder o valor imediatamente. A gente está vivendo esse momento agora.

*L: A sensação é que, se as pessoas se sentirem pressionadas com a burocracia, elas podem ir embora, é isso?*

E: Esse é o negócio. Essa é a linha tênue que pode fazer a gente perder o que a gente tem de diferente. A gente acredita que eles estranhem muito, porque por mais que a gente tente explicar o que é o IG... E eles dizem: “Ah! A gente também tem muitas transformações...” E eu respondo: “Eu gostaria que vocês ficassem aqui para ver”. Porque as receitas de bolo, não funcionam aqui dentro. Não é porque deu certo ali, não é porque todo mundo faz que aqui dá certo. Aqui a gente precisa pensar muito antes de sair fazendo, e ao mesmo tempo quando dá, dá muito certo e é muito gostoso de fazer as coisas aqui. Tudo isso a gente está refletindo... Eu acho que vai ser um momento diferente. Aqui nós brincamos entre a gente dizendo que quando passa um mês com tudo muito igual, alguma coisa está chegando... (Risos). Pessoalmente temos que ter uma resistência física a tudo isso, porque as pessoas trabalham muito forte e precisam se dar muito bem com sensações. Eu estava falando com uma amiga minha hoje, que cada experiência que eu desenvolvi aqui... Nossa! Eu posso dizer que eu sou muito flexível, e tenho certeza que muita gente diz que é flexível, sem saber o que é flexibilidade. Eu realmente sou uma pessoa muito flexível, por conta de ter vivido o IG.

*L: Aproveitando esse gancho que você está falando, as pessoas falam como uma característica mesmo do IG, de ser flexível, na sua experiência, o que te fez ser flexível na história da cultura do IG? Aliás, quanto tempo você tem de empresa?*

E: Três anos. O RH era um departamento pessoal... Falava-se com funcionário por uma janela. Exatamente isso! Quando eu entrei, já era uma coisa completamente diferente disso. O RH está muito atrelado ao modelo de gestão. Então, assim, o modelo de gestão passado era uma coisa muito diferente do que ela é hoje. Antes do atual CEO virar o CEO da empresa, era muito, muito diferente. Então, o RH foi indo um pouco em função dessas mudanças. Acabei me tornando flexível porque as situações são muito diferenciadas e para cada situação, não existe um padrão de decisão. O que se pesa profundamente é o bom senso. Se você trabalha num clima de regras pré-estabelecidas, políticas muito fechadas, você diz que é assim e acabou, o que eu acho que é um processo muito fácil. Aqui não! Aqui você discute, discute de novo... Nada é fechado 100%, nada é impossível! E hoje, a gente sempre discute, sempre pondera o lado do gestor, lado do funcionário, lado da empresa... É um processo que de alguma maneira leva tempo. E aí você se torna uma pessoa assim... Eu brinco com o atual CEO que uma característica que precisou ser desenvolvida é o consenso para conseguir olhar os lados diferentes e muita flexibilidade, para poder entender que as áreas são muito diferentes, as necessidades são muito diferentes, o que vale para o jornalista, não vale para área de tecnologia e entender todos os lados. Então, assim: “Ah Gerente de Gente, se você não fechar isso daqui, o pessoal que cuida de *Datacenter* vai morrer, porque eles não conseguem conviver com esse barulho!” Então, tá bom!: “A gente fecha o andar, põe uma catraca!”. Não posso dizer: “Aqui todo mundo tem *open space*, então, danem-se vocês!!!” E a gente vai deixar aberto”. Não posso fazer isso! E eu cuido também da área administrativa do IG, eu cuido do prédio, então, o que é ótimo em termos de custos, é péssimo para o funcionário. Por isso que essa área acabou vindo para mim, para que as decisões fossem tomadas muito em consideração ao que é bem estar. Teve um funcionário que nessa migração falou assim sobre as mesas que eram vermelhas: “Porque a cor vermelha é uma cor cansativa, eles vão morrer!!” E o meu funcionário dizia: “Custa caro mudar!” E o cara dizia: “Não vou assumir esse custo!” Aí eu falei: “Olha, o que eu quero é que os funcionários venham felizes! Vai ser tanto! Vou assumir o custo e vamos fazer a mudança nesse final de semana!” E foi feita a alteração e muito rápida. Tem que entender o lado do outro, e você tem que decidir em cima do que é melhor para o funcionário. A área administrativa veio para mim justo por isso, porque era uma área que ficava dentro da área financeira. Então, ela era uma área focada em custo, não em bem estar. Então, agora eu falo assim: “Às vezes o barato é muito caro” Então, tem que entender porque que estão colocando um prazo muito curto para gente fazer uma alteração de *lay out*, porque tudo isso está envolvendo um processo que está maior e que é um processo que envolve estrutura, pessoas e tudo mais. Nesse ponto de vista tem que ser muito flexível. Cada caso acaba sendo um caso.

*L: Isso está relacionado com o que você mencionava anteriormente sobre o fato de existirem pessoas muito diferentes no IG, não é?*

E: É muito engraçado, porque a gente tem esse grupo de discussão de RH, e esse grupo fez o projeto da avaliação e trouxe um fórum de funcionários para poder dar uma olhada. Fórum misto de áreas para eles verem o que é, para gente sentir se vai ter a gerência ou não, e apresentamos: “Olha, a idéia é essa, o que vocês acham?”. E a percepção é muito diferente, porque as áreas pensam diferente, o que é bom para um, é péssimo para o outro, é difícil demais a gente ter consenso. Então, se a gente pensar assim, não é porque funcionou em tecnologia, que vai funcionar em jornalismo. Mas porque ter consenso? Porque tem um limite da flexibilidade, não é abrir a porteira, não é dizer que tudo pode e nem ficar tratando o “inho do inho”, porque não é o caso... Existem coisas de decisões gerais, têm outras que dá para flexibilizar. Mas aquilo que a gente pode ponderar, ponderamos sempre. Isso é uma característica que ajuda a desenvolver uma área de confiança para os gestores, ajuda a gente a participar, isso é muito positivo. Seria muito mais fácil ser taxativo, mas eu vou te dizer que se a gente fosse, não ia rolar... Nem o financeiro é taxativo, nem áreas que tem prazos fechados são. O meu processo de folha é um grande processo que tem data, que tem prazos fechados, mas até isso a gente dá um jeito, dependendo da situação. A gente sempre fala da linha tênue do “pode tudo” e “não pode nada”! Ou seja, tem coisas que a gente faz e que a gente não faz.

*L: Agora lá no seu modelo de competências, você tem lá, entrando no mérito da questão, a “competência inovação”, onde as pessoas são avaliadas, ou isso é uma coisa mais etérea?*

E: Ela é um valor para gente. A gente fez uma revisão de valores, temos lá o que a gente chama de tabus, coisas que a gente não quer, algumas coisas que a gente sabe que são presentes na organização e que a gente não quer que sejam incluídas aqui. Um assunto é a inovação. Porque existem áreas, que precisam ser inovadoras e muito inovadoras, e a gente falou que inovação e criatividade, elas mais ou menos que “brincam” uma com a outra. Então, ao invés da gente colocar inovação como competência, a gente discutiu muito de ter ou não uma competência de inovação, mas a gente considera inovação como um valor. A gente acha que criatividade está muito dentro da inovação e esta sim, deve ser uma competência. Existem áreas que podem ser muito criativas e inovadoras e outras áreas que existem limites, porque o próprio trabalho não permite. Então, ser inovador dentro

de uma área que lida com o portal, é muito possível. Dentro do financeiro é limitado e dentro de tecnologia também é limitado, existem áreas dentro da empresa que podem ser muito criativas. O nosso modelo pondera isso: a criatividade para cada uma dessas áreas.

*L: Dentro desse modelo está sendo respeitada a característica da área?*

E: Sim, é respeitada. Porque é muito importante, e realmente é muito diferente de área para área, apesar da gente ser muito pequeno, são pessoas completamente diferentes, então, a gente precisa respeitar um pouco isso.

*L: Inovação, então, no caso do IG é um valor? E o que traduz a inovação dentro desse valor?*

E: É um valor. A gente vive disso, e a gente precisa estar sempre pensando fora da caixa, o atual CEO usa muito esse termo, mas é muito forte. Porque isso é sobrevivência de negócio, não é uma possibilidade, a gente tem áreas dedicadas só a novos negócios, novos produtos, nossos serviços. E isso tudo é fruto da inovação, até porque ainda não se achou a galinha dos ovos de ouro da Internet. A gente sabe que foi pioneiro em muitas coisas, que fez muita diferença para gente, então, a gente precisa sempre estar *plugado*, às vezes é viável fazer, às vezes não, e por isso que eu digo que esse momento do IG é um momento diferente, porque a gente vai ter um controlador, talvez entenda pouco do negócio. É óbvio que ele tem uma diretoria que está ligada a isso, e a gente não pode perder isso, perder a agilidade, que são duas coisas extremamente importantes no nosso negócio. Não basta a gente ser inovador, a gente precisa ser rápido para fazer, para colocar no ar. A gente foi pioneiro em muitas coisas para Internet foi muito inovador, inovador com o jornalismo, então, a gente procura falar de forma diferente. Quando teve aquele negócio do Roberto Jefferson eles apelidaram ele de “Bob Jeff”... Eles têm essa coisa que é uma forma de ser inovadora, não necessariamente falando dentro de serviços e coisas diferentes de inovações tecnológicas, mas em suma inovador na forma diferente de como a gente trata as coisas é muito diferente. Então, a gente tinha o apelido do Roberto Jefferson, o Noblát, que era um cara que teve um baita espaço que virou um *blig* super grande para poder falar dessa crise política e as pessoas se manifestarem. Agora, até, o Noblát está saindo do IG, para ficar no Estadão. Porque ele cresceu muito aqui, a gente olhou e pensou que isso seria um negócio bacana de fazer, a gente nunca teve medo de ousar nesse aspecto. É bem diferente, inovador, é muito único, e isso é reforçado.

*L: Em 2002 quando a Marta e o Maluf eram candidatos, no “Último Segundo”, dias antes da eleição, a forma de estar escrita a informação sobre a campanha, era muito defensora da Marta e muito crítica em relação ao Maluf. Isso é uma coisa que as pessoas tem? Essa liberdade dentro do IG? Se eu tivesse trabalhando aqui e tivesse o meu ponto de vista eu poderia passar isso para o público?*

E: Exatamente. O jornalismo tem lá uns códigos de ética e de conduta deles que são muito próprios, que eles tem que usar, aquela “coisarada” toda. Mas hoje dentro do IG um funcionário não tem demérito nenhum em enviar um *e-mail* para quem ele quiser, por exemplo. Quer ver? A gente pagou participação de resultados para o *boy*... E foi uma coisa super diferente aqui, ele mandou um *e-mail* direto para o atual CEO. Ele mandou bonitinho, mandou agradecendo, dizendo o quanto ele gostava de trabalhar aqui, que ele achava que aquilo era ótimo. Ele teve a liberdade, e outros funcionários também têm essa liberdade de ir lá na mesa dele e falar o que ele acha, aliás, todo mundo tem e acontece. Isso sempre tem um lado bom e um lado ruim...

*L: E isso é fácil de gerenciar?*

E: Mais ou menos. Por isso que eu digo que a gente monitora o “caos”. Para o “nada” virar um motim é rápido. E te conto que é muito rápido para isso acontecer. Vou te dar um exemplo: eu nunca pensei que eu fosse passar por isso... A gente não tinha controle de acesso, o segurança abria e as pessoas passavam... Bom aí... Se a gente fizesse uma comunicação errada, se as pessoas não entendessem que é uma questão de segurança, se eles achassem que a gente estava tentando restringir, eles iam pular a catraca. Porque tem isso também! E eles não se constroem em fazer isso. E eu tive um funcionário que pulou. E tive que gastar muito mais energia do que gastaria em alguma outra empresa... Numa outra empresa eu simplesmente colocaria e pronto... Aqui não! E foi uma surpresa ter só um caso, mas acho que foi fruto do resultado desse monitoramento... Porque tínhamos que fazer com que eles aceitassem aquele modelo que para liberdade deles é uma restrição. Então, eu tinha certeza que iam pular, a gente teve vários “motinzinhos” aqui dentro. A gente já cheira o motim dentro da área: “Isso vai dar pau! Desce lá que vai dar problema!”. Porque nessa área com o pessoal de jornalismo, por exemplo, eles têm essa verve toda... O cara pode estar insatisfeito e aconteceu alguma coisa com ele, e ele torna aquilo e começa a falar... De repente virou uma causa comum, coletiva. Então, a gente tem isso também, a gente monitora bem, a gente sabe onde está o problema ou, então, a gente nem deixa subir o problema.

*L: Quantas pessoas têm no RH?*

E: São ao todo quatro comigo! É bem enxuto! Tem uma pessoa só de folha. Mais a gente desenvolveu um pouco de *feeling*, para essas coisas. Enfim, difícil de lidar, a liberdade que as pessoas têm é muito extrema! Tem umas que sabem lidar com isso e outras pessoas não. Por isso a gente está fazendo um trabalho junto aos estagiários,

porque tivemos muitos problemas quando a gente efetivou os estagiários. São pessoas que não tem uma visão de outras organizações, então, a referência deles é o IG, e a gente começou a prepará-los para o mercado, e não para cá. Porque eles falam coisas que não podem sair falando, escrevem coisas que não podem ser escritas e a gente tem culpa nisso. Então, a gente vem educando, a gente está fazendo um programa com eles, fazendo uns encontros sobre empregabilidade, do que é o mercado. Porque a gente tem que educar de uma maneira, preparar para o próximo passo que pode não ser aqui. Enfim: aqui a gente tem esse problema, uma flexibilidade muito grande, as pessoas falam o que elas querem, na hora que elas querem e às vezes é difícil de ser monitorado.

*L: Também acaba sendo parte da própria natureza do negócio...*

E: Sim. De certa forma sim...

*L: Por exemplo, eu tenho perguntado para as pessoas que eu tenho interagido aqui, essa história do erro. Como é que é percebido o erro dentro do IG? No ponto de vista de RH, como é que é você cometer um erro?*

E: Então, a condescendência ao erro, que é visto muitas vezes como um lado positivo, eu acho que está atrelado a um grau muito forte de autonomia que a gente dá para as pessoas com muito pouco tempo de experiência profissional. É grande demais. Se a gente não for condescendente ao erro, a gente também está sendo errado, porque a gente está dando toda a responsabilidade e autonomia para uma pessoa muitas vezes inexperiente. Primeiro pede-se para fazer e depois a gente pune? Então, não tem o menor cabimento. Por exemplo, eu tenho 28 anos, quando eu assumi o RH eu tinha 26, e eu assumi tudo, ninguém me perguntou se eu sabia fazer sindicato... E foi me dada uma autonomia enorme e se não me fosse dada uma possibilidade de erro, alguma coisa estaria errada. Porque como que se dá uma autonomia para uma pessoa e depois você a pune por causa de erros que estavam muito ligados à idade, a falta de cabelo branco? Eu administro a área da forma como eu acho que tem que ser administrada, para mim, o atual CEO deu espaço. Hoje faço a gestão dos principais pacotes de despesas da empresa, junto com o administrativo com certeza é um dos maiores, respondo por compras... O nível de responsabilidade é alto, o grau de autonomia é muito alto e se eu errar em alguma instância não teria coerência à punição...

*L: Permitir o erro seria facilitar o processo de aprendizagem? Como você vê esse link dentro do IG?*

E: Eu acho que existem visões em relação ao erro. Existem pessoas que tem uma procura muito grande em relação aos culpados, que é o oposto ao ser condescendente, tanto é que em um dos tabus, literalmente a palavra que foi usada, foi “tirar o da reta” ou buscar culpados, porque se a bola “quicou” tem que chutar... Não dá para ver a bola “quicando” e o fulano está fingindo que não é com ele, dizendo que é com outro, então, é uma coisa que não é para acontecer dentro da empresa que tem essa velocidade e as pessoas tem autonomia para resolver esses problemas, só não resolve porque elas não querem. A aprendizagem com o erro, muitas vezes eu acho que tem dois lados, e eu acho que talvez a gente não aprenda com o erro, como a gente deveria aprender. Isso é visto em relação aos negócios porque a gente faz muito pouco balanço... E o que acontece, a gente erra, mais a gente aprende muito pouco com o que a gente fez de errado e a gente se dá o luxo de negligenciar isso e errar de novo! E às vezes isso acontece, o histórico vai com as pessoas e a gente fala: “Meu, a gente já fez isso e não deu certo.” “Não! Vamos tentar, vamos tentar!” e “Mas já deu errado!!!” E o problema que mistura com tudo isso, por ser uma empresa rápida o IG sempre negligencia o planejamento. E no planejamento você pondera as possibilidades de consequência, se não planeja a possibilidade de dar errado é maior... E hoje teve um problema, a gente ia lançar um produto grande no ar, ficaram de gravar essa madrugada e não entrou... Foi avaliado em um outro processo semelhante e que as coisas realmente aconteceram da mesma maneira e não deu certo. Essa é a grande questão, eu acho que não é o problema de ser positivo ou não, mais a questão da gente ser condescendente ou não, mas a questão de não usar isso como exemplo, mas como experiência. Porque a questão do erro é o maior conhecimento que a gente pode ter. Eu particularmente sempre falo, que as coisas acontecem e não tem motivo para se repetir.

*L: Esse tipo de aprendizagem que você está descrevendo, exige que as pessoas questionem seus referenciais, que as pessoas pensem e se sintam tranqüilas para questionar, seria isso?*

E: Sim! E acho que as áreas aqui criam uma relação de confiança, porque a gente não documenta tudo aquilo que discutimos... Talvez com a nova operadora, tenhamos que revisar isso... Percebo já em algumas interações com eles que a coisa funciona assim: “Pode ser, mas também pode não ser”... “Depende”... “Vamos esperar tal e tal coisa!!!” Acho que isso vai ser um choque muito grande!!! Aqui se o fulano diz: “É assim!” Você sabe que é assim e boa! E acho que essa é uma característica super importante, que faz com que o IG seja diferente... O sucesso que ele tem perante as outras empresas desse segmento... Uma das coisas que é uma prova cabal e que não tem igual em nenhuma outra empresa de Internet é que a gente entra em reunião de sindicato e tá chovendo processos trabalhistas... A gente não tem processo trabalhista com os nossos profissionais do IG, eles gostam de estar aqui. Mesmo que as pessoas saiam ou que o IG deseje que elas saiam, o grau de amor que elas tem pela



organização é inacreditável. A relação é muito transparente. Para você ter uma noção, a gente não tem processo trabalhista. E ninguém acredita em mim quando falo disso!

Em função do tempo que se esgotou, a entrevista foi interrompida. Sem mais se despediram.

## Entrevista 8

### Posição: Gerente de Projetos (PMO)

Após a explanação dos objetivos do trabalho, a entrevista se iniciou com a gravação dos dados.

*L: Seria interessante começarmos pelo entendimento de onde você está na estrutura do IG e o que a sua área faz?*

E: A minha área pertence a diretoria de mercado, que é a área de PMO. Ela abrange a área de gestão de portfólio e de serviços, a área de novos serviços e a área de varejo, que é atendimento e também *marketing*. É uma área bem vasta mesmo. E a área de PMO, é uma área que começou na área de tecnologia, o que é natural, já que é uma área de gestão de projetos. O que a gente fez nesse momento, foi dar uma força um pouco maior para área de mercado para que conseguisse viabilizar projetos. Então, a área de PMO é uma área de gestão de projetos, um “escritório de gerenciamento de projetos que tem o seguinte objetivo: garantir a implantação de todo novo produto, de serviços e sistemas do IG, não necessariamente precisa ser da área de mercado, poderia ser um projeto da área financeira, da área de tecnologia, de outras áreas específicas. Ela fica alojada embaixo da diretoria de mercado porque é onde o IG tem a força.

*L: Quem é o diretor de mercado?*

E: É o Diretor de Mercado. E essa área, faz a gestão da implementação de novos serviços. Então, é uma área que recebe demandas da área de negócios, da área de gestão de portfólios e de serviços, com o objetivo de garantir a implementação de novas soluções aos produtos para o IG. É uma área que não tem o negócio, não tem a formatação do negócio, não tem o *business plan*, mas é uma área que uma vez que a demanda de implantar uma solução é recebida, que pode ser desde uma solução de produto pago, ou um novo *site*, um novo sistema, ou um novo produto, ela viabiliza a implementação. Quando a gente fala em implementação, a gente está falando tanto de desenvolvimento de sistemas, como questões jurídicas, como questões financeiras, questões de *marketing*. Então, toda implementação de um novo produto, tem que ter toda modelagem de negócio, tem que ter todo um visual do produto para ser lançado que é sistema *web*, tem que ter *design* em cima, tem que ter legislação, tem contratos a serem aceitos pelo usuário da Internet, tem questões de vendas na verdade, processo de vendas, tem processos de atendimento que uma vez lançado o produto, tem que estar preparado para dar suporte a esse novo produto. Então, é uma área que integra equipes multidisciplinares e faz a gestão da implementação. A equipe é muito pequena, com *headcount* muito pequeno. São cinco pessoas: a gerência dos coordenadores e analistas que basicamente apóiam as áreas de negócios na formatação do produto. Então, essa é uma área integradora, ela tem que ajudar a especificar o produto, ela tem a visão de selecionar os melhores fornecedores para entrega como eu disse, uma fábrica de *softwares*, uma empresa externa ou até desenvolvimento interno.

*L: É uma área gestora?*

E: É! Na verdade ela tem duas vertentes: a questão do problema de toda carteira de projetos que nós controlamos, nós reportamos o andamento desses projetos ao comitê de diretoria da empresa, esse comitê é que dá o direcionamento, a prioridade dos projetos... Fora a questão da gestão da carteira. Tem a gestão do projeto que é garantir que essas áreas multidisciplinares entreguem cada parte do projeto.

*L: Conversando com o Coordenador de Novos Projetos, ele mencionou exatamente essa dimensão. Antes dessa área, não era uma área tão estruturada, existia na verdade já uma estrutura de gerenciamento de projetos dentro de tecnologia, com todas essas estruturas, essa área ganhou uma importância. Virou um grande guarda-chuva. Como é que você vê essa mudança e o que isso trouxe para empresa e termos de aprendizagem?*

E: Em termos de impacto para a empresa, ela trouxe uma característica que é pouco desenvolvida, pouco divulgada. O ambiente de Internet é altamente criativo, dinâmico e em contra partida ela tem carência de algumas organizações. A empresa é rica em pessoas talentosas, muita energia e muitas pessoas criativas. O contra ponto disso são pessoas que não estruturam os processos. Então, o que acontece, essa área veio para encaminhar as ações da empresa. Ela ajuda a passar os recursos, criativamente às várias iniciativas, então, hoje em dia os recursos existem, mas a gente tem que saber utilizar. Ela trouxe a “entrega multidisciplinar” através de uma metodologia de trabalho que ajuda a formatar, o que muitas vezes as áreas de produtos tinham como

excelentes idéias, mas tinham dificuldade de explicar de forma estruturada. Então, havia muito pouca qualidade e muitas interpretações erradas. Essa ponte, essa integração, está viabilizando essa vertente do processo.

*L: Como é que as pessoas enxergam isso?*

E: Aqui no IG, é uma área que está sendo muito bem vinda. Essa área surgiu de um redesenho de processos, que via como carência a organização. A gente é muito criativo, mas a gente tem que saber fazer, tem que se organizar para isso. A gente gasta muita energia, às vezes com um foco diferente, então, essa área é muito bem vinda. Claro, que entra a contra partida, porque a nossa área de projetos dentro de Internet é uma área que é atípica, porque gerenciar projetos, no padrão do “PMI”, que é a metodologia clássica, a gente percebeu que a metodologia pura não consegue se enquadrar na cultura da empresa. Então, é uma área bastante jovem que tem uma comunicação diferente, não tem aqueles caras que impõem, a gente tem que investir mais no relacionamento, do que na ênfase do método. É muito interessante, porque se você segue friamente o método, você tem a rejeição.

*L: Então, já é uma característica do IG? Característica de cultura.*

E: No IG é interessante, é uma empresa extremamente emocional e jovem, não é só a questão de “meu papel/seu papel”, o relacionamento é muito importante para as pessoas aqui. Então, o cara de projetos aqui, não pode só ficar no “ou dá ou desce”, tem que ir devagar... Ele tem que saber que está conversando com uma pessoa da área de jornalismo e o mesmo projeto está sendo entregue para um advogado e um programador. Então, a forma de interagir com essas pessoas é diferente. Os coordenadores de projetos têm um grande *skill* de relacionamento e de comunicação. E eu acho isso um grande ponto, um diferencial.

*L: E o que é inovação dentro desse contexto todo? Dentro da sua área, nesse contexto maior, um guarda-chuva maior. Características de áreas diferentes, o que é a inovação?*

E: Do ponto de vista de gestão de projetos: para mim a inovação é a adaptação de metodologias tradicionais dentro de um mercado que não é tão tradicional assim. Então, um projeto da nova economia, é diferente, é inovador com relação às práticas padrões de mercado.

*L: E inovação para o IG? O que é a inovação para a empresa IG hoje, na sua visão?*

E: Inovação eu acho que é o segredo do sucesso, fator crítico de sucesso para o IG. Nós estamos em um mercado, onde o modelo de negócio, o processo de lançamento de novas idéias, novos benefícios para o usuário, ele segue uma linha, mas ao mesmo tempo em que a gente tem que seguir uma linha, entender o mercado... Eu ouço muito que o atual CEO fala: “O IG não chegou onde está nesse momento olhando para o lado.” Então, a gente não pode ficar olhando para o lado. Temos que olhar para frente e sabermos onde estamos, olhar para frente, se a gente ficar olhando para o lado, a gente não vai encontrar ninguém, as pessoas estão olhando para o IG para saber qual é o movimento. O IG gerou esse tipo de cultura, estamos tentando preservar muito essa vertente. Inovação para gente, acho que é o fator crítico de sucesso, mas ela tem que ser balanceada e valorizada, tem que ter uma visão, para saber onde a gente quer ir.

*L: Será que não tem uma hora que a inovação nessa área de tecnologia se esgota? Sei que parece meio paradoxal... Será que você não tem mais que recriar do que inovar? Não muda o conceito da inovação?*

E: Minha opinião pessoal é que ela pode até se esgotar, mas no mercado de Internet ela está muito longe de se esgotar... Vamos pegar um modelo? Quando eu entrei aqui há três anos atrás, a gente não falava de *google*, a gente falava de outras coisas, falava de Microsoft. E o *google* é o mesmo modelo que ninguém explorou e o mesmo modelo vencedor, ou seja, será que ela se esgotou? Eles aproveitaram um nicho que já existia, e avançaram. Então, eu não chamo nem de recauchutagem, é olhar o que já tem por aí, descobrir que aqui tem coisas a reinventar, e na verdade, estamos distantes da época de uma bolha de Internet, e inovação ninguém sabe o que quer fazer e vai seguir vários modelos, hoje em dia, os modelos de gestão estão mais bem definidos, mas acho que inovação está dentro dos modelos definidos do que existe dentro do portfólio de Internet, tudo o que foi explorado até esse momento e como fazer diferente aquilo.

*L: Na sua concepção, olhando a evolução do IG, quais foram os grandes momentos, grandes inovações da empresa? Dá para tangibilizar?*

E: Olha, eu não estou desde o lançamento do IG, estou há três anos aqui. O IG tem cinco anos, e eu sou meia geração (risos), até certo ponto... Essa pergunta tem, só para eu entender, tem uma vertente organizacional e uma vertente de produto. Posso falar da organizacional?

*L: Com certeza!*

E: Eu acho que o IG tem o processo de se re-transformar, ou seja, vamos chamar isso de inovação, então, o IG passou pelo modelo administrativo e ele está se reinventando. Eu estou há três anos aqui e a gente já tem várias

mudanças na forma com que o IG trabalha, e eu sei que houveram outras mudanças antes de mim. A elaboração do projeto de gestão passa por uma transformação bastante forte. Eu entendo, por aí, como grandes marcos. Do ponto de vista de modelo, o lançamento de Internet gratuita, e agora com a visão de portfólio produtos pagos e serviços, nesse momento é uma mudança que marca um outro ciclo...

*L: Isso do ponto de vista organizacional, do ponto de vista de produto? Produtos inovadores que são a marca do IG e que fazem parte dessa cultura, dessa aura, que o IG tem de ser uma empresa inovadora...*

E: Me detalha um pouquinho melhor a sua pergunta?

*L: Quando você diz que dá para entender a inovação do ponto de vista dessas duas vertentes faz todo o sentido: do ponto de vista organizacional: se reinventando a partir de forças externas e internas. Do ponto de vista de produto quando a Coordenadora do Núcleo de Comunidades estava falando de desenvolver o álbum de fotos, o Coordenador de Novos Negócios também comentou sobre o produto da maquininha da Coca-Cola que você podia comprar pelo celular. Esses são produtos bastante inovadores, do tipo: a idéia saiu daqui, o desenvolvimento saiu daqui, o “selo” é IG! Você se lembra que tiveram realmente esses produtos que marcaram e que deu ainda mais ênfase na cultura de inovação dentro do IG?*

E: Não sei se eu sou a melhor pessoa para falar... Para falar de projetos é tudo inovador (risos), mais é diferente! Eu não tenho a visão de que toda a vez que for usar o produto, se o produto é realmente inovador dentro da minha carteira de projetos, então, talvez eu fale uma grande besteira para você... Em relação a alguns exemplos específicos, eu diria o seguinte: particularmente eu não consigo enxergar nenhum projeto que o IG especificamente como inovação tenha feito, entendendo o conceito de inovação como algo que ninguém fez na vida... O que eu vejo, bastante forte aqui no IG, é com relação ao que já tem... O que já tem no mercado, e se você enxergar que tem soluções específicas que o IG procura agregar valor. O IG, pela experiência que tem no mercado, com a característica de conhecer o público alvo, versus o que tem no mercado ele consegue adquirir uma roupagem que se torna adequada para o seu público, então, isso para mim é inovação, um exemplo, *weblog*, *weblog* é um *blog*, um *blog* ele tem um *blig*, o que tem o *blig*? Tem umas áreas características lá, então, quando a gente ouve uma área de negócio, que diz: “Eu quero ter um *blig*, o que é um *blig*, é um *blog* do IG. O que a gente quer é fazer diferente; quero isso e isso, quero que seja isso. Então, eu vejo que em alguns momentos se posicionar igual a alguém que já está posicionado, e em alguns momentos, superar com inovações funcionais, novas *features*, mas sempre ir se adequando ao público, então é isso! Com o público alvo do IG tem esse lado, e aí eu considero que o IG tem esse espírito de inovação. O IG conhece a comunidade. Eu acho que ele aprendeu a inovar nesse sentido. Tem uma ciência para lançar, não é *rocket science*, nada disso, até mais porque o custo de testar é realmente muito alto, então, a gente tem que tomar cuidado com esse tipo de coisa. Sinceramente eu não sei dar nenhum exemplo que esteja fora disso.

*L: Você já deu o gancho da minha próxima pergunta. A inovação e a aprendizagem, o que é você aprender com essas coisas novas que se desenvolvem dentro da empresa?*

E: Como assim?

*L: Conceitualmente quando você está desenvolvendo um novo produto, você parte de algumas premissas que vamos chamá-las de referencial original. Para que aconteça uma aprendizagem organizacional, muitas vezes você precisa questionar este referencial original, para que ele seja adaptado, revisado com as necessidades do seu público. Só que na medida que você não teve a resposta adequada do seu produto você deveria questionar o referencial original. Como isso funciona no IG?*

E: É uma prática muito utilizada e ela tem duas vertentes, tem a vertente: “Não sei! Legal, deixa medir e verificar se realmente atingiu o que eu queria e vamos recauchutar, redimensionar”. E a outra vertente é que a Internet é uma coisa muito dinâmica e a área de *marketing* é muito importante para esse mercado. O grande ponto de decisão está entre implantar uma solução de “estado da arte”, com todas as vinte mil *features* que o produto deve ter e que demora muito tempo para desenvolver, ou criar algo que vai trazer um benefício com relação a isso: o “*time to market*” versus a questão de otimização de recursos, leva o IG muitas vezes a tomar decisões de implantar as coisas de forma faseada. E isso é uma coisa benéfica para o usuário de Internet, porque o usuário de Internet enoja fácil, e é um conceito bastante interessante, porque tem um lado que é a economia de tempo e de custo. Tem um lado de explorar e vamos ver como é que é, para depois avançar... É uma forma de retenção do interesse do internauta. Então, eu vejo muito isso, obviamente tem um lado de que pensamos, vamos calibrar aqui, vamos por esse caminho e Internet tem suas vantagens, são sistemas *web*, tudo tem uma linha de transmissão que para destruir é mais difícil. Então, a implantação de sistemas *web* é muito mais rápida, para você ter uma idéia os projetos em que trabalhei no mercado fora de Internet, foram projetos de 3, 4, 5, 6 meses, aqui no IG o projeto é curto. São projetos de 4, 3 semanas, por isso que o projeto não pode ser tradicional. Geralmente em projetos “normais” só a fase de especificação demora um mês.

*L: E só aprofundando um pouquinho mais, quando você diz que nessa dinâmica, isso aqui não deu certo, tem que calibrar, isso seria questionar esse referencial original. E como é que você percebe isso dentro do IG, por exemplo, é coisa natural, tranqüilo, aprender com o erro? Como é que é isso?*

E: É muito tranqüilo. Aqui no IG essa cultura, é impressionante! Eu não conheço, nesses três anos aqui no IG, nenhum caso de demissão por que a pessoa tentou fazer algo que deu errado.

*L: E o espírito das pessoas é nessa linha, nessa rapidez?*

E: Exatamente, eu percebo bastante forte, obviamente que tem frustrações, conflitos: “Pô, esperava que fosse assim, a tecnologia pisou, tal pessoa pisou”. Mas eu acho que o espírito é: “Vou ver se está certo, se ficou bom!” Houve casos, de projetos que foram cancelados, morreram na praia, mas eu não conheço nenhum caso que falhou e deixou o cara para lá, pensando na vida.

*L: E o contrário, o sucesso é comemorado? Quando acontecem coisas que realmente fazem um sucesso legal, isso é comemorado ou tudo acontece tão rápido que é normal, que é parte do projeto dar sucesso?*

E: Eu acho o seguinte: o IG comemorava muito no passado e acho que agora a gente está tentando não perder isso. Acho que o IG está amadurecendo, então, a gente está com uma carteira de projetos, que todo o mês a gente entra com três, quatro projetos, eu percebo que a comemoração é menor nesse momento. Está todo mundo mais focado e tudo mais. Eu vejo o seguinte: o IG está começando a perder esse espírito, mas enfim, eu sinto que as pessoas sentem isso, as pessoas do passado, da geração mais antiga comentam: “A gente precisa comemorar mais”. Não sei se é por causa da profissionalização... O IG amadurecendo, é aquela coisa, quando você é pequeno você brinca mais, mas quando você é grande, é legal ter um adulto que vibra bastante. Então, esse é o ponto do risco. O IG amadurecendo no modelo de gestão, perdeu algumas características que eu acho que não deveria perder.

*L: Quais são essas características? As atuais...*

E: Eu acho o seguinte: a informalidade. O grande choque que eu tive, eu vim do mercado tradicional, não de Internet, o choque é: como as pessoas são tão informais, e conseguem ser tão talentosas e competentes e isso não tem nada a ver com competência. Posso trazer outras pessoas para conversar com você que tem um *piercing* e o cabelo laranja, e a pessoa é talentosa. O visual dela é totalmente fora dos padrões! Essas pessoas são super talentosas na área que atuam. E esse preconceito que existe, realmente foi quebrado aqui, e são pessoas extremamente extrovertidas, engraçadas. Em reuniões um tira o sarro do outro, um negócio rolando e no final está todo mundo descontraído... É até interessante isso. Uma cultura bem legal. Um grande diferencial do IG é o ambiente, eu coloco isso como um fator.

*L: Um fator de retenção das pessoas?*

E: Exatamente. Não sei se eu respondi completamente a sua pergunta.

*L: Com certeza. Você lembra de alguma outra característica?*

E: Dinamismo: é uma coisa dinâmica para caramba...

*L: Ressaltando seu exemplo do projeto que dura um mês... E como é que você gerencia sua área? Como é que você gerencia as necessidades que vão para o comitê dos diretores? As pessoas participam desse planejamento?*

E: Vou falar a regra! A princípio a área de mercado, é a área onde tem a maior parte dos projetos. O fluxo principal é que essa área de portfólio estude dentro de uma matriz de produtos as oportunidades e as tendências, com base nisso...

*L: A matriz é como se fosse um check list? É bem processual ou nem tanto?*

E: Olha, ela está preparada para ser processual. Então, tem que ter como base a informação de mercado, informações dos resultados dos produtos de venda, que seja um produto pago... Eu dou o resultado desse produto, versus em que ciclo está... Então, dependendo do ciclo em que esse produto está, se está em uma fase de início, de alavancagem, etc... Daí surgem as oportunidades aliadas a estratégia. Assumindo que esse processo exista fortemente, você deve ter uma visão dos *gaps*, dos pontos a serem trabalhados. E esses *gaps* devem gerar os projetos. Você tem uma linha de aprovação que não está preenchida, a tendência é você avançar com relação a isso. Então, tem duas áreas que trabalham com isso, uma área de prospecção, que deveria prospectar e trazer, não só produzir.

*L: Que é a área? Do Gerente de Novos Negócios?*

E: Exatamente. Essa é a regrinha, essas ações vêm priorizadas, a área de projetos cria a forma de entrega. Essa área de projetos utiliza recursos de outras áreas. Na prática, o que acontece, atualmente a gente tem vários pontos para serem desenvolvidos, iniciativas de tudo quanto é lado. A gente usa muito a visão estratégica dos diretores

do IG, para compassar e priorizar essas ações. Então, se elas não vêm priorizadas, a gente tenta priorizar no comitê.

*L: De um modo geral, até pela característica do IG, de não ser uma empresa muito grande, as pessoas participam de alguma forma do planejamento ou é um movimento muito mais estratégico?*

E: Quem eu vejo participando mais proximamente nesses planejamentos, nessa visão tática estratégica são os gestores: gerentes/coordenadores. A direção com certeza! Nesse momento eu não vejo um nível operacional atuando, somente um ou outro talento entra nesse processo. A política de portas abertas permeia isso, então, tem uma barreira da experiência dessas pessoas, que geralmente são as pessoas mais novas. Eu sinto que por mais que essas pessoas tenham uma vontade, tenham espaço para interagir, elas não tem a experiência que os coordenadores e gestores têm. Então, o espaço existe na questão mesmo de maturidade, de experiência dentro da empresa.

*L: Então, te fazendo uma pergunta que a gente já falou, mas descendo um pouco mais no detalhe agora: como as pessoas aprendem dentro do IG?*

E: As pessoas aprendem tentando, porque a empresa permite isso. Vamos conceituar, achei a pergunta muito interessante. Eu acho que tem duas coisas, as pessoas aprendem porque são talentosas e criativas, então, o dinamismo das pessoas leva a esse auto-aprendizado, essa vontade de aprender; pelo fato de serem jovens, está todo mundo querendo conhecer, no maior gás. As pessoas aprendem muito também com as experiências dos pares, porque o universo de pessoas é bem diversificado, então, se trabalha muito junto. Aqui dificilmente uma pessoa entra e sai sem interagir com pessoas de outras áreas. Bom, aqui não tem nem sala! Então, você pode ser uma pessoa da área financeira você tem que interagir com a pessoa de jornalismo, você tem que interagir com as pessoas de mídia, você tem que interagir com as pessoas de TI, e esse universo propicia um aprendizado que eu diria que é incomum.

*L: Interessante leitura!*

E: Entendeu?

*L: Mas as pessoas aqui, são treinadas? Tem essa coisa do treinamento formal de sala de aula?*

E: Eu diria o seguinte, algumas áreas, às vezes, têm um foco maior em treinamento. Eu acho que o IG como em todas as áreas, tem que amadurecer em algumas vertentes. A área de treinamento ainda exige um amadurecimento maior da empresa, eu vejo que algumas áreas têm treinamento, mas eu não consigo enxergar o treinamento específico do IG, a gente procura focalizar esses treinamentos de mercado. E eu sinto que aqui no IG é muito mais uma oportunidade, uma necessidade nesse momento. Não sei se é característica da indústria de Internet, se é característica do IG. Não sei se está integrado numa visão estratégica, porque daqui a seis meses o negócio mudou, é difícil investir naquilo que vai mudar.

*L: Na verdade pelo o que eu escutei nas entrevistas, a própria mudança de fases, de ciclos que vocês passaram, antes de ter as unidades de negócios, o mind set era outro. Olhar dentro da sua caixinha verticalmente, hoje me parece que a estrutura matricial permite ter uma leitura diferente daquela que era a atividade de negócio, principalmente quando você fala...*

E: A estrutura matricial era a antiga...

*L: Mais ainda não é matricial? Eu fiquei com essa sensação.*

E: A estrutura que nós tínhamos era: unidade de negócio, unidade de negócio, unidade de negócio (eixo vertical), e unidade de apoio, unidade de apoio, unidade de apoio (eixo horizontal). Hoje em dia a gente tem uma unidade de negócio muito mais centralizada pela Diretoria de Negócio e muito mais integrada. Então, ela deixa de ser matricial. Deixa de ter esse conceito.

*L: É que você continua utilizando os recursos, projetos de forma cruzada...*

E: Isso! É nesse sentido. Antigamente era matricial porque elas eram independentes entre si. O pessoal que trabalhava com uma unidade era independente do pessoal que trabalhava com outro produto específico de outra unidade de negócio.

*L: Vamos para a questão de instrumentos de Recursos Humanos, o modelo de competências, avaliação, etc, essas ferramentas ajudam no desenvolvimento de pessoas, e na aprendizagem dentro do IG?*

E: Aqui é a área de “Gente”.

*L: Como é que são essas ferramentas de RH, para entrar nesses processos de aprendizagem, ajudar no desenvolvimento das pessoas, um modelo de competências onde as pessoas são avaliadas. Isso funciona bem aqui dentro?*

E: Vamos comparar com o mercado: eu acho que assim como a questão de treinamento, todas as outras ferramentas existentes para desenvolver pessoas estão em evolução. Eu acredito que tem muita coisa a se fazer dentro do IG em relação a isso. Eu acho que tem uma evolução necessária, tanto para treinamento como a gestão de performance, com relação a rede e tudo o mais e acho que tem que trabalhar muito forte em relação a isso. O IG tem que ter um ambiente que é propício e muita gente gosta daqui, e fica aqui porque gosta, tem interesse em estar numa empresa da nova economia. Então, aqui tem um certo *glamour*. Antigamente era mais emocional, hoje em dia é mais profissional. Acho que todas as áreas têm um processo de evolução, não só RH. Acho que nessa área tem várias ferramentas que estão ambientadas e são utilizadas, ou seja, de tudo um pouco. A gente tem que evoluir em graus de maturidade. Têm promoções, carreira, avaliações...

*L: Por exemplo, você tem uma avaliação de desempenho, que te propicia receber e dar feedbacks, se o ambiente é informal, isso acaba acontecendo meio na prática, faz sentido isso?*

E: Acontece na prática, mas eu não acredito nisso, porque são práticas diferentes. Eu faço de um jeito, o outro faz de outro... E aí, será que a sua prática é a melhor... Será que não estamos utilizando práticas erradas? Então, eu acho isso um risco.

A entrevista foi finalizada.

## **Entrevista 9**

### **Posição: Coordenadora de Multimídia**

Após explanação dos objetivos do trabalho, a entrevista se iniciou com a permissão da entrevistada para a gravação da mesma.

*L: Para começar, você poderia explicar como é a sua área, e como você está dentro da estrutura do IG?*

E: Eu entrei no IG como diretora do “Babado”, numa época em que não tinha nem IG direito, a empresa estava de fato se formando, eu respondia diretamente para o “LÊ” e para o atual CEO. O “LÊ” era o diretor de jornalismo, então, meu contato imediato era com ele. Isso quando, de fato, o IG ainda não tinha nem entrado no ar, o “Babado” entrou no ar em Novembro de 1999 e o IG foi lançado no dia 09 de Janeiro de 2000.

*L: Então, você está aqui desde os momentos iniciais do IG?*

E: Acho que, hoje, depois do atual CEO, eu sou a funcionária mais veterana, para não falar antiga, porque antiga é ruim, né (risos)? Aí, depois eu passei para o “Último Segundo”, como editora, coordenando, tocando tudo, respondendo diretamente para “L”. O “LE” saiu, foi trabalhar com o Serra e aí a “L” assumiu, como diretora de jornalismo, daí eu passei a trabalhar diretamente com ela. Agora, mais recentemente eu mudei de área, depois de passar 3 anos, eu estou coordenando a área multimídia. Enfim, o que é a área multimídia? É toda essa convergência de áudio, vídeo, que você pode colocar em uma matéria, para apresentar alguma coisa para o usuário. Então, é um negócio bem bacana porque eu estou aprendendo muito com uma coisa bem diferente: notícia, jornalismo, e tal... E tem os outros recursos que eu estou mexendo mais agora. Essa nova estrutura a gente chama de “caixinha”, então tem a “caixinha” multimídia, a “caixinha” *Homes*, que o “MT” é quem está cuidando, tanto do portal, como do “Último Segundo”. Todas as “caixinhas” respondem para mídia, para “caixinha” mídia, que é do jornalismo ao conteúdo que tem a Diretora de jornalismo e a Diretora de Conteúdo como Diretora de Portal, agora a “L” está de licença maternidade. O “F” está no lugar dela, mais fica assim: estrutura mídia e as “caixinhas” e agora eu tenho que atender as demandas das duas, tanto de uma como de outra. A gente produz conteúdo tanto de um lado como para o outro. Aliás, houve uma mudança da estrutura, que foi total, foi uma mudança muito recente que mudou tudo mesmo. A gente ainda está experimentando, está formando, está vendo como vai ficar, enfim, tem algumas coisas que ainda estão complicadas em alguns momentos, por exemplo, *Homes* que o “MT” acaba cuidando, mais da “*Home*” do “Último Segundo”, enfim, é jornalismo, esse tipo de coisa é como se trabalha nesse esquema. Eu ainda faço plantão no “Último Segundo”, no feriado amanhã, sou cabeça de plantão do “Último Segundo”. A gente está desenhando ainda, experimentando.

*L: Quantas pessoas têm nessa área?*

E: Quinze, mais ou menos. Eu acho que é uma das áreas mais populosas. Ao todo tem umas trinta pessoas, contando com Rio, Brasília, mais ou menos isso. Já estou contando o “Babado” também, estou incorporando o “Babado” que é a área de jornalismo. Jornalismo inclui o “Último Segundo” e “Babado”, e aí o portal tem os sites todos de entretenimento, música, de mulher, de jovem, enfim... Então, nessa área, veio bastante gente da

área que era do portal, tem dois *designers* e um programador, programador em *flash*. Isso tudo para dar para gente viabilizar todas as coisas que a gente precisa, de um jeito novo de apresentar uma notícia, um jeito novo de apresentar uma galeria de fotos, *slide show*, uma narração que você gravou... O “AH” é o editor do “Último Segundo”, então, a gente pega um jogo que foi super bonito, emocionante, que um jogador tenha se destacado muito, a gente vai mostrando foto a foto em *slide show*, o “AH” que grava um áudio por telefone e a gente descarrega no computador, enquanto o cara vê as fotos vai ouvindo o “AH” narrando aquele negócio. Então, é bem bacana, porque eu também estou trabalhando com pessoas de outras áreas bem diferente de jornalismo, coisas do tipo, todo dia de manhã chego e ligo na “Globo News”, porque na redação é isso, a gente passa o dia inteiro com TV ligada, “CNN”, “Globo News”, rádio na “CBN”, ligado no mundo. É muito engraçado porque quando eu chego de manhã e ligo na “Globo News”, quando eu saio para almoçar, o pessoal coloca na “MTV”, coloca uma música, tipo assim: “Não agüento mais notícia!” (Risos). É bem engraçado.

*L: Como é esse processo? Você fica ligada esse tempo todo e quando acontece alguma coisa diferente, o que você faz com essa notícia? Transformar uma notícia para colocar dentro do site?*

E: Agora eu vou te falar um pouquinho mais sobre o trabalho do “Último Segundo”. Você já falou com alguém do “Último Segundo” ou não?

*L: Não.*

E: O “Último Segundo” é um jornal *on line*, 24 h por dia, de segunda a segunda no ar. Foi o primeiro jornal com essa característica na Internet brasileira, sem ter nenhum outro veículo como, por exemplo, o “UOL” tem a Folha *on line*, o Estadão, o Globo, o Estado. O Terra veio depois, mais o “Último Segundo” é o primeiro jornal *on line do Brasil* com essa característica de publicar a notícia a cada segundo, na hora que está acontecendo, você se informa quando a notícia está acontecendo. Só que para fazer uma cobertura nacional, com uma equipe enxuta a gente assina serviços de várias agências, então, a gente trabalha com a Reuters, BBC, AFP, Times, a gente assina Agência Estado, tem o Lance, que é um jornal *on line* esportivo, que é bem bacana, tem o Cosmo *on line* que cobre o interior de São Paulo, enfim, existem vários parceiros que, claro, a gente só fecha parceria com quem a gente acha que tem credibilidade, que tem autoridade para colocar a notícia no nosso *site*, enfim, e as notícias entram automaticamente pelo robô. E aí, as pessoas da redação, são na verdade a maior parte das editoras, a gente fica de olho nessa lista, que entra informação nova toda hora, a gente publica mais ou menos de 1500 a 2000 notícias por dia, para você ter uma idéia.

*L: Aí são as 15 pessoas que você falou?*

E: Não, agora eu estou falando do “Último Segundo” que somos em 30 mais ou menos. Então, todo mundo fica monitorando essa lista, e fica fazendo a edição, desde a edição da *home* que é a primeira página, então, você pega os assuntos mais importantes de todos editoriais para fazer um *chat*, uma foto, a chamada, e em cada editoria específica tem também uma *home*, por exemplo, economia, mundo, Brasil e aí cada editor que está cuidando daquele canal naquele momento, fica também selecionando na lista de notícias as matérias mais importantes para colocar na *home*. Cada editor vende para pessoa que está na *home* do “Último Segundo” que é geral, olha essa notícia é muito importante, e a pessoa que está na *home* faz a seleção, é uma fabriquinha. Eu editei a *home* do “Último Segundo” durante dois anos, e é uma loucura, e um negócio muito bacana... Você tem que estar ligado em tudo, saber de tudo, só que é muito desgastante, como a gente fala, é um fechamento de primeira página de um jornal só que a cada minuto. É isso, você fica o tempo todo ali, ligada. Então, por exemplo, eu ouço na CBN uma notícia que eu olho ali na lista e a gente não tem: “Está pegando fogo na favela em São Paulo de grandes proporções” e a gente não tem ainda aquela informação. Então, o que eu falo, para quem está em Brasil, cuidando do canal Brasil: “A gente precisa fazer um “cozido” daquela informação, porque a gente ainda não tem e não entrou na lista”. Então, a pessoa vai lá e escreve o que a gente chama de cozido que é: “Segundo informações da rádio CBN, neste momento está pegando fogo na favela Heliópolis” e coloca no ar. Aí depois, temos a informação do leitor do “Último Segundo” que entrar agora no *site*, que a notícia está acontecendo, acontecendo isso desde agora, ele vai ficar sabendo, só que a partir desse momento, a gente vai buscar informações, vai saber com bombeiro, polícia, tudo isso para completar as informações. É que provavelmente vai entrar de alguma agência. A gente faz isso para não deixar de informar na hora.

*L: Você não pode colocar informação no site se não é de alguém que está conveniado ou tem uma parceria contigo?*

E: Não! Nesse caso, por exemplo, é a CBN, isso é informação jornalística, é pública, se eu quiser dar os créditos devidos não tem problema nenhum, porque estou falando de uma notícia da CBN e está acontecendo isso e isso nesse momento. De onde chegou a informação a gente tem que destacar e pronto. E você perguntou, se você vai ver uma informação que ali, no momento não temos informação a gente checa, tem na lista, destaca, não tem na lista, vamos cozinhar e depois a gente vai completando. E o barato da Internet é isso, que depois você pode colocar uma galeria de fotos, gravar um áudio para colocar junto com a notícia, se você tiver um vídeo colocar

um vídeo, pode abrir um blig e a pessoa pode opinar na hora, criar uma comunidade de gente que tem interesse naquele assunto e coisas para dizer sobre aquele assunto naquela hora, que você começa a se comunicar, pode colocar uma enquete sobre aquela notícia, as pessoas votam. Então, você tem um contato muito direto com o usuário e interatividade, usando os recursos disponíveis. E outra coisa bacana é assim, que do lado tem uma barra que a gente, por exemplo, uma notícia grande, morte do Papa, tal, bom, aí tem especial, um atrás do outro. Tem as matérias relacionadas, então, para quem quiser ler mais, vai ter uma série de matérias sobre aquele assunto relacionado ao que a pessoa pode gostar. Esse é o trabalho do “Último Segundo”! A gente faz muita coisa ao vivo, por exemplo: “São Paulo está batendo recorde de congestionamento, acompanhe aqui”. Então, todo o tempo a gente vai atualizar aquela notícia e você vai acompanhar ao vivo. Jogo de futebol, editoria de esporte, a gente tem um monte de “placarinhos” de tempo real, então, se não passar na televisão, ou se você estiver no trabalho ou se quiser olhar pela Internet, a gente coloca o jogo, minuto a minuto, é a cobertura em tempo real, que é um recurso que tem uma característica muito forte também do “Último Segundo”. É assim, agilidade, colocar notícia, uma linguagem um pouco mais informal, pode brincar com chamadas nos títulos, enfim, são características bem importantes do “Último Segundo”.

*L: Falando já de características, saindo do “Último Segundo” e expandindo para contexto IG. O que você vê de mais marcante de característica do IG de forma geral?*

E: Eu acho que é essa coisa ... Assim, como a gente estava falando de agilidade não só de conteúdo e tal, mas uma das características que eu acho mais importantes do IG, é o fato dele mudar sempre, muito rápido. Então, você tem que estar predisposto a isso, a se adaptar a realidades novas e diferentes a cada momento. É uma característica muito importante. A outra é sobre o aprendizado... Eu acho que é um lugar em que se proporciona um aprendizado muito grande, porque aqui dentro do IG, as pessoas que trabalham no IG, têm autoridade para participar, desde a tomada de decisão, de tomar as rédeas mesmo, mais do que qualquer outro lugar que eu já trabalhei. Isso é outra coisa muito importante. Cada um dentro daquilo que faz, tem uma autonomia muito grande. Acho que são essas as características mais importantes.

*L: Nas entrevistas que já fiz, as pessoas, a empresa se auto-denomina uma empresa inovadora. Aproveitando o gancho das características, qual seria a sua definição do que é inovação aqui no IG?*

E: Acho que isso que te falei das realidades novas a cada momento, é isso. Um pouco de inovação: inova na estrutura, inova para onde estamos indo, inova na linguagem para passar uma informação para o usuário, inova em vários aspectos, mas acho que dentro disso, tem realidades diferentes a cada momento... Então, é um negócio muito maluco, em um primeiro momento pode ficar sem norte, e outros por estar passando exatamente isso, vivenciar experiências diferentes no mesmo lugar. Eu estou no IG vai fazer seis anos em novembro, e isso de trabalhar no IG, eu trabalhei em outros lugares. Trabalhei na Abril, e eu fiquei tanto em um lugar como no outro, dois anos mais ou menos, e aí começava a me dar uma inquietação, tipo: “Preciso mudar!” E eu tinha isso como uma coisa, assim, acho importante mesmo, não ficar muito tempo no mesmo lugar, porque a gente aprende muito, tem que dar um chacoalhão, tem que dar uma inovada. E vim para cá, e quando eu olho penso: “Eu estou a seis anos praticamente no IG! Por quê? Como eu consegui? Deu certo e tal!” Então, tem um negócio que é isso mesmo, primeiro que eu aprendo muito aqui, não sinto aquele negócio do tipo: “Acho que agora deu”. Em alguns momentos senti, mas aí mudei para outro lugar, fiquei como diretora do “Babado” durante um tempo, depois tive a oportunidade de ir para o “Último Segundo”, uma realidade completamente nova, também estava começando a entrar em um momento: “Putz e agora? O que eu vou fazer?”. Esses dias eu estava conversando com pessoas aqui... Na verdade, foi depois de um *workshop* que a gente fez e a gente voltou para cá para dar um retorno para as pessoas de áreas diferentes e tal... Quando eu fui andando nas áreas financeiras, pensei: Nossa! Tem muita gente que eu não conheço! E tem muita gente que me conhece!” Me surpreendi que já se passaram seis anos aqui no IG. Também achava uma coisa muito estranha ficar mais de dois anos numa empresa, mas tenho orgulho de dizer isso, porque aqui eu tive que mudar muito. Aprendo muito e a cada momento tenho desafios diferentes. Sem contar, que assim, tem uma coisa, enfim, isso é muito da minha experiência particular que eu tive aqui, como jornalista se você está na grande imprensa, como eu te falei, já trabalhei na Abril, já tinha trabalhado no Estadão, você imagina que para continuar na grande imprensa você vai estar em empresas familiares (Estadão, Folha, Abril) ou que são já grandes, consolidadas, então, é muito difícil você participar de um processo de criação de uma empresa de fato. Eu nunca imaginei que como jornalista eu tivesse essa experiência, e o IG me proporcionou essa experiência... Imagina: eu vim trabalhar aqui porque eu já tinha trabalhado com o “LÊ” no JT e com o atual CEO na Abril. O atual CEO era o diretor da minha diretora e no JT o “LÊ” era o redator chefe. Quando eles me ligaram e perguntaram se eu queria trabalhar com Internet, eu disse que queria trabalhar com eles. E vim para cá, quando eu te falei que não tinha uma empresa, não existia nada, é que não existia nada mesmo. A gente ficava numa sala emprestada no Opportunity, no prédio emprestado, e trabalhava em mesa emprestada, com computador emprestado, mas já tendo que colocar as coisas no ar. E se precisava comprar as coisas, a gente comprava, colocava no meu cartão, no cartão da “P” que trabalhava comigo, uma coisa bem nesses mínimos detalhes até ver o produto pronto, e enquanto isso, as primeiras pessoas estavam



sendo entrevistadas... Então, eu participei dessa história, até ver isso daqui como é hoje! A hierarquia é muito mais horizontal aqui, muito mais, muito mais mesmo, e as pessoas de fato podem interferir no rumo das coisas aqui dentro, então, eu tive uma experiência nesse processo de construção, um negócio muito maluco, mas ainda hoje acho que tem essa coisa assim... Isso eu te digo lá pelo “Último Segundo”. O “Último Segundo” tem uma redação muito jovem, muito jovem mesmo e eu vejo esses meninos, eles já começam como editores, porque o nosso trabalho principal, como eu te falei, é edição. A gente fala que o nosso trabalho é muito de empacotar o conteúdo, o que a gente faz, você tem uma informação por várias agências, você pega o melhor de todas elas e faz uma matéria nova... E a editora de “Mundo”, por exemplo, é uma menina que eu entrevistei, começou aqui como estagiária, tradutora do “The New York Times”, foi mostrando interesse, foi sugerindo pautas, foi fazendo matérias, o editor do “Mundo” saiu, ela manifestou o interesse, enfim, está editando o “Mundo”, e assim é um caso de vários outros casos, e isso dá certo. Mas assim, é isso, você vai dando responsabilidade para pessoa, ela vai respondendo positivamente, e as coisas acontecem muito cedo, porque se você for entrar na redação de um jornal, de uma revista, para você chegar a editor demora muito... O processo é completamente diferente. Então, essa coisa de aprendizado de fato é muito forte e as pessoas têm muita autonomia para fazer as coisas, e lógico, tem um lado que deixa a gente muitas vezes com o coração na mão, pois é risco, às vezes a gente erra para caramba, mas também eu acho que dá para corrigir tudo muito rápido.

*L: Parte disso que você está falando, explica como as pessoas aprendem aqui dentro, que me parece que é em função do dia-a-dia mesmo, do aprendizado, de experimentar o dia-a-dia, um ensaio e erro, está correto meu entendimento?*

E: É, é isso! E é assim, por exemplo, a gente tem uma preocupação grande, porque tem muita gente que chega aqui e é o primeiro emprego, como jornalista. De fato, é o primeiro emprego, e me tem como chefe, tem o “F” como chefe, a gente já trabalhou juntos no Estadão, ele trabalhava em política, é um ótimo jornalista, a gente também ainda tem um caminho enorme para aprender, tem muita coisa, mas, enfim, nós somos os chefes dessa meninada, então, a gente tem sempre uma preocupação muito grande com essas pessoas que não vivenciaram experiências de uma redação de um grande jornal, de uma grande revista, agora que eles estão aprendendo os conceitos mais importantes do jornalismo aqui, nesse dia-a-dia, na loucura desse dia-a-dia, então, a gente tem uma preocupação muito grande com isso. Dar retorno, receber retorno, de prestar atenção em qual pessoa está lidando com esse dia-a-dia, que é uma loucura. Vou te dar um exemplo: por conta dessa preocupação, a gente começou a fazer um programa voltado mais para as pessoas que trabalham aqui. Algumas ações são: vamos parar todo mundo meia hora por dia, fazer uma escala com duas vezes por semana de leitura, então, as pessoas podem ler, ou então, vamos bancar alguns cursos que eles estejam interessados... Pedimos para o RH uma política de bancar cursos... A gente fez um intercâmbio, onde foi uma pessoa passar um mês, na redação da BBC e uma pessoa da BBC veio para cá ficar um mês com a gente. A gente fez um ciclo de palestras: a gente trouxe o Juca Kfourri, e várias pessoas, o Sergio Dávila, logo quando ele voltou da guerra do Iraque, para falar de situações desse estilo. E isso é bacana, ajuda para caramba, mas se você não mantém esse ciclo isso se perde... Por exemplo, leitura ninguém mais consegue parar para ler, então, a gente precisa fazer alguma outra coisa. No fundo a gente tem que promover alguma atividade, alguma coisa, que forme as pessoas. Um outro exemplo: a gente acabou de ter uma reunião, lá na redação do “Último Segundo” para conversar sobre o nosso dia-a-dia, sobre o nosso trabalho, como cada um está... Isto tudo por conta de um episódio que já aconteceu, há uma ou duas semanas, enfim, o “Último Segundo” deu “uma barriga”, deu uma manchete errada, a gente ouviu uma fonte só e acabou dando uma barriga, foi um negócio que todo mundo ficou arrasado. Mas como tirar lição disso? Deixa passar um tempo para não dar um sentido de perseguição, nem para pulverizar a culpa e nem para tratar de um episódio específico, mas vamos trocar idéias, vamos falar sobre isso. Porque em um episódio como este você acaba discutindo várias coisas, desde critérios jornalísticos, bom senso, como se retificar em situações como essas com os leitores... E foi “miiiiiiiiito” legal, muito bacana! E esse é um negócio que a gente faz muito, às vezes na reunião de pauta, vamos tratar desse assunto aqui, vamos lavar a roupa suja, vamos trocar idéias. E isso é um negócio muito importante, porque o pessoal é muito novo e tem muita responsabilidade. Esse pessoal ainda não amadureceu, não teve, por exemplo, a experiência que eu tive! Na redação do Estadão, apesar de não ter alguém, um jornalista com anos de janela, que puxasse minha cadeira e falasse: “Vem aqui que eu vou te ensinar tudo sobre jornalismo!”. Mas só de você estar perto de pessoas assim, jornalistas super veteranos, muitas histórias para contar, nossa! São pessoas que você fala: “Eu sempre li essa pessoa e agora eu vim trabalhar do lado dela!” Isso é fantástico, maravilhoso! É uma coisa que essas pessoas que estão aqui como primeiro emprego não tem! Por isso que essas nossas ações, é o nosso jeito de fazer a compensação. Você não pode dar de uma forma a experiência, mas oferecer de outra. E sempre com muita sinceridade, muita honestidade. Porque nós falamos dessas coisas para os novos: “Olha, isso aqui é inviável, se eu não tiver essa ajuda de vocês...” Porque até na hora da manchete errada, foi um negócio de ninguém dizer: “Isso é um absurdo!” Apesar de estar todo mundo sentindo que era um absurdo, ninguém parou para falar que era realmente um absurdo, e eles tem total liberdade para isso!

*L: Isso que eu ia te perguntar.*

E: Então, a gente também fez essa reunião para falar. E o pessoal falou: “E aí, o que aconteceu?” E várias coisas foram aparecendo. As pessoas vão colocando o ponto de vista, e de fato, não sei se naquele momento ia ter alguma coisa de chefia, de falar: “Não, é isso mesmo...” Mas ainda assim, é isso que eu estava falando, imprimir ponto de vista, enfaticamente, às vezes é muito difícil. Porque as pessoas, muitas vezes, evitam entrar em conflito, é isso! Mas entrar em conflito é muito importante. E eu pensei: imagina se alguém tivesse naquele momento colocado de uma forma enfática, argumentando bem, o que estava pensando! A gente teria evitado uma barriga e seria a maior recompensa do mundo para aquela pessoa... Ela iria falar: “Putz, olha o que eu consegui evitar, para o lugar onde eu trabalho!” E todo mundo tem essa coisa de que é ‘O’ lugar de trabalho.

*L: Eu não sei se você vai se lembrar, talvez você mesma tenha feito a edição da matéria... Mas em 2002, saiu uma nota no “Último Segundo” sobre a eleição da Marta e do Maluf, onde o IG defendia a Marta e criticava o Maluf. Então, gostaria de te perguntar: existe essa liberdade de expressão dos jornalistas dentro do IG ou após um episódio desses acontece alguma “repressão”? Como é que acontece isso?*

E: Nesse caso da Marta, em um caso como esse foi de fato uma decisão do atual CEO com o “LÊ”, que era na época diretor de jornalismo e eles optaram por tomar partido em relação a Marta por entender que o Maluf é tudo de pior naquele momento. E além disso houve uma discussão, lógico, aí é um caso de direção de jornalismo, não foi uma coisa: “Ah! vamos ver esse título, vai no site escrever, tal”... Mas teve ali uma discussão, se devia ou não devia. Mas aí era uma coisa mais do atual CEO, que era diretor de jornalismo a “L” já estava junto, mas, de fato, o atual CEO colocou essa história: “vamos nos posicionar”. E ele escreveu um artigo bacana e ficou um tempo de *pop up* na *home*. E isso é assim... O *New York Times* também tem se posicionado em relação à assuntos polêmicos. Isso faz com que você também crie uma relação um pouco mais honesta com o seu usuário. Porque por exemplo, essa coisa de jornalismo 100% imparcial, é muito difícil. Nesse caso da Marta, o fato da gente estar apoiando a Marta não quer dizer que a gente deixaria de noticiar coisas boas que o Maluf eventualmente fizesse ou de noticiar coisas ruins que a Marta fizesse. Não, o critério jornalístico de você informar o leitor da forma mais isenta possível, continua. Só que você toma, de fato, um partido, e fala isso para o seu usuário... Então, é uma relação mais honesta com seu usuário. O que a Veja faz, para um leitor comum, aquilo é uma difamação pura! Tá errado... Então é melhor você saber: “Eu leio o Estadão, o Estadão é mais conservador, isso tá claro!” Muitas vezes você pega um título com a mesma notícia em dois meios de comunicação diferentes: um destaca uma notícia de uma forma e o outro destaca de outra... E são duas notícias diferentes.

*L: Então, esse episódio, não só esse, mas outros semelhantes, do tipo do IG assumir posicionamentos, consciente de que o IG está assumindo esse posicionamento, isso é tranqüilo?*

E: Então, tranqüilo não é, você paga um preço por conta disso. No episódio da Marta, tomamos um processo do Maluf, a gente recebeu muitas críticas, mas a maior parte foi de elogios e eu me lembro que na época eu apoiei total, achei muito bacana. Vou te dar um outro exemplo, nesse momento de referendo, sobre a proibição de vendas de armas, a gente teve uma discussão, eu conversei com o atual CEO, com o “F”, querendo saber se a gente iria se posicionar, ou não. Foi um negócio que o “F” mandou um e-mail para redação do “Último Segundo”, perguntando e querendo ouvir o que o pessoal achava. Quem é a favor da gente se posicionar, quem não é. Então, só para dizer que em um caso como esses, teve uma discussão e a maior parte do pessoal achou que para essa ação, a gente não deveria se posicionar. Então, é uma discussão polêmica, com um tema polêmico, está todo mundo muito mal informado sobre essa questão, está todo mundo se perguntando se é capaz de decidir sobre isso, será que tinha mesmo que ser jogada essa bola para população... Então, a gente optou por não se posicionar e vamos informar nossos usuários da melhor maneira possível. A gente fez uma série de enquetes dos dois lados, tudo que a gente pode fazer para tentar informar melhor, da melhor maneira possível. Então, a gente tem uma agenda de *chats*, com pessoas de um lado e de outro, gente que tem argumento, de um lado e de outro, estamos tentando fazer um debate aqui ao vivo, um vídeo *chat* lá no estúdio, com o presidente da ONG “Sou da Paz” e de uma outra ONG também que é bem importante que é contra, que é pelo “não”. A gente está publicando uma série de artigos também de pessoas que se posicionam de um lado e de outro, todo dia tem um artigo, a gente tem gravado *podcasting* no Ipod, tal... Então, essa foi a opção de como que a gente vai se posicionar, a gente não toma partido nem de um lado nem de outro, e vamos fazer uma agenda de como que a gente informa o usuário, que é isso que a gente está sentindo, as pessoas estão se sentindo muito inseguras para votar uma questão como essa. Então, mais uma vez a gente colocou a opção de ouvir o que as outras pessoas achavam. A maioria achou que a gente não deveria se posicionar.

*L: Desde que você começou na empresa, ou seja, lá no comecinho, o IG vem passando por ciclos de desenvolvimento, talvez por ciclos de transformação e tudo mais, você consegue tangibilizar esses ciclos?*

E: Então, o primeiro eu acho que era aquela coisa assim, da euforia de lançar uma coisa completamente nova, uma proposta completamente diferente, que era acesso gratuito e tal. Esse desafio, o importante é ir, fazer, a jato,

para ontem, era um momento que de fato a gente tinha que ser o primeiro a sair com um provedor de acesso gratuito, e por outro lado no “Babado”, também tinha que ser o primeiro *site* de celebridade com essa proposta, depois o “Último Segundo” tinha que ser o primeiro a fazer isso, então, tinha que fazer isso. Tinha essa coisa da urgência e ao mesmo tempo a euforia de estar de fato revolucionando a comunicação no país. Tudo isso que eu estou falando é um pouco IG e a parte mais de jornalismo que é muito a minha praia. Então, eu acho que no primeiro momento foi isso, a euforia de estar de fato revolucionando, da urgência, de tudo ser para ontem do jeito que fosse.

*L: Qual era o indicador dessa fase? O indicador de medição do sucesso de vocês, do tipo, número de pessoas que se cadastravam no site?*

E: Esse primeiro momento, que era bem primeiro momento mesmo, era colocar o “Babado” no ar, lançar o IG, tanto que foi lançado muito antes do previsto, enfim, era por causa da urgência mesmo. O indicador foi isso, colocar no ar, em um prazo muito inacreditável... Sem equipe. Essa história é inacreditável... Eu vim mesmo sabendo que era para isso, lançar um *site* de celebridade, com autorização, super quente e tudo, mais tem que dar a notícia. Mas teve um belo dia que o atual CEO chegou e falou o seguinte: “O ‘Babado’ tem que entrar no ar amanhã com notícia minuto a minuto, em tempo real, celebridade e tal” A gente não tinha a cara do “Babado” ainda... Era eu e uma outra menina... A gente disse para ele que não tinha tanta notícia de celebridades para gente ficar rodando 24 horas, não dava... Então, ele disse: “Tudo bem! Vamos fazer durante o dia. De madrugada não faz...” Até porque éramos só nós duas... Então, o indicador era lançar o IG antes do previsto. E foi, estava no ar no dia seguinte, o primeiro *site* de celebridades, na Internet brasileira. Nesse primeiro momento foi isso. Depois era sustentar aquilo que estava no ar, porque não adianta você lançar, revolucionar, você tem que oferecer algo de novo sempre. Depois da gente, de fato, colocar, lançar, então, bom, “pariu” agora existe! As pessoas não vão ficar aqui se você não oferecer alguma coisa de novo, de qualidade, tanto no acesso como no caso o “Babado”, o “Último Segundo”, você tem que oferecer alguma coisa de novidade. E depois isso vira um desafio, porque o absurdo era conseguir lançar, fazer a coisa acontecer, e tudo isso acontecendo com contratação do pessoal da redação, a redação se formando, o IG se formando, ter alguém do financeiro para poder falar de questões do tipo: quando você pode usar um táxi, comprar um telefone, tudo assim, se moldando... Então, nesse segundo ciclo era estabilizar a questão do acesso, para não dar tanto problema. Na questão de “Babado e “Último Segundo”, a quantidade de notícia e a quantidade de informação, isso já 2000. Porque a gente sabia que na seqüência viriam os concorrentes, não demorou muito para ter outro *site* imitando o “Babado”, os jornais *on line* que eram uma versão do jornal impresso na Internet, começaram a publicar notícias quentes e tal. Então, nesse outro momento de você tentar prender as pessoas a essas questão de acesso não dar tanto problema, e a questão de quantidade de informação. Eu lembro que tinha uma preocupação: a gente tinha um processo, aí sim era indústria... Uma fabriquinha. A gente tinha muita gente na redação do “Último Segundo”, porque a gente não tinha ainda essa coisa de serviço de agência de notícia, essas coisas estavam começando, a gente está falando de Internet lá atrás. Era tudo no braço. O pessoal que fazia a produção entrava às 7:00 da manhã, para produção de notícia, então, tinha essa coisa de colocar uma notícia de três linhas para fazer volume. Tinha mesmo essa coisa de volume. Isso também teve uma época que foi muito polêmico: vale, não vale colocar uma nota de três linhas para fazer volume, mas a gente estava se firmando como um veículo de muita informação o tempo todo e tal. E o IG, pensando: “Somos um provedor para massa”, enfim. Então, teve um momento de questionamento: “Por onde que a gente vai, para essas pessoas que vieram para cá? No terceiro momento foi de fato a preocupação muito grande com a qualidade e com diversificar um pouco o nosso produto

*L: Quando foi isso?*

E: Ano de 2003. Então, no caso do jornalismo, “Babado”, “Último Segundo” e tal, aí começa a preocupação de que não somos mais o único *site* disso ou daquilo, não somos mais o único provedor de acesso gratuito, já sabíamos que tínhamos vários concorrentes... Então, pergunta de novo: “Por que o cara vai vir para cá e não para o concorrente?” No caso do jornalismo, foi uma preocupação muito importante com qualidade dos textos, como completar cada matéria, tentar colocar fotos, galeria de fotos, *links* para quem quer pesquisar, para não ficar naquela coisa; jornalismo/Internet, aquela coisa muito imediatista, para quem quiser ler um parágrafo, a gente vai oferecer aqui a informação quente, rápida, imediata; para quem quiser olhar meio parágrafo falar ótimo, mas para quem quiser fazer pesquisa, a gente vai oferecer todos os *links*, para quem quiser se aprofundar vai em um setor de imprensa e lê uma análise do Alberto Time. Oferecer tanto para o público que quer a informação rápida, mas para quem está querendo buscar mais informação... Mas a preocupação mesmo é muito grande com a qualidade, de evitar erros, erros de digitação, de português, diminuir... A gente teve um programa aqui, a gente teve um professor que deu aula de português, professor da redação para o pessoal do “Último Segundo” e “Babado”, porque é muito rápido. E assim, todo mundo já pegou essa coisa de ter que ser rápido, ágil tem que investir muito em tempo real, que a Internet é isso, muitos serviços, então, as pessoas já pegaram isso... Os concorrentes já estão nesse mesmo ritmo, então, pergunto: “O que vamos fazer agora?”. Além de não perder todas essas características que nos fizeram o primeiro, pioneiro, mas melhorar isso. Então, essa questão da

qualidade foi muito forte e de treinamento para se chegar na qualidade, porque se continuava com uma redação muito jovem, muita gente como primeiro emprego e querendo dar esse *upgrade*. Então, teve esse trabalho de focar nas pessoas, enfim, no sentido de corrigir erros. Outra coisa foi criar as parcerias. Trazer parceiros que agregassem prestígio, credibilidade...

*L: E onde entra a parte da segmentação? Quando vocês começaram a segmentar e tentar entender melhor o perfil dos usuários? Em qual desses ciclos isso se caracterizou?*

E: Eu sou ruim de tempo, mas estou pensando que logo no segundo momento teve também uma proposta muito grande de conhecer o usuário. Tinha uma questão que era do cadastramento, porque no primeiro momento a gente não bloqueou entrada. Depois é que pensamos como que a gente vai conhecer o nosso usuário, e aí como que a gente vai colocar um cadastramento, a gente não queria colocar essa barreira... Você ter que colocar seu dados... Foi aí que pensamos em fazer o cadastro da forma mais simples possível, até se chegar numa base nova de cadastro, que você tem uma fonte riquíssima do perfil de usuário. E também teve um momento de vamos começar com algo que seja diferenciado, então, vamos ter os serviços mais bacanas para alguém que queira pagar isso. Aí veio a estória da banda larga, mais recentemente... Todo mundo está querendo investir em banda larga, está crescendo, dá para baratear... O que a gente vai oferecer para as pessoas de banda larga se sentirem usuários diferenciados? Porque o IG sempre foi de acesso gratuito. A gente vai começar a ter produtos pagos? Enfim, entrou toda essa discussão de fazer com que a nossa principal fonte de receita não fosse só a telefonia, muda a lei, a gente fica de perna quebrada.

*L: E aí tem várias outras coisas, os indicadores financeiros...*

E: Ah sim, o azul. Não sei se você lembra que, enfim, imagina... Quando foi, eu não lembro, acho que a gente já estava nesse prédio, acho que foi no ano 2001, tinha esse momento, eu acho que esse foi nosso momento, foi o marco, porque a gente mudou inclusive o logo, agora é azul, antes era vermelho. Tinha a história do cachorrinho, a visão mudou, ficou o logo azul, o cachorrinho saiu um pouco de cena.

*L: Mais o cachorrinho não tinha muito a cara de “N”? História da publicidade, imagem, a idéia da internet simplificada...*

E: Era um momento que a gente também estava gastando mais com publicidade. Eu me lembro até hoje, a gente estava em uma mesa, chamou quentinha ali quem estava, quem era empresa (risos), então vários cachorros apareceram, e todo mundo falou: “Que negócio é esse”. Eu tenho um “Badado”, quer dizer, eu tenho um cachorro e o nome do meu cachorro é Babado mais ele é o IG (risos).

*L: Bom, a gente já falou um pouquinho do que é a inovação para o IG, de aprendizagem, você já falou um pouco que no dia-a-dia essa aprendizagem de fazer crescer... As coisas realmente estão acontecendo no dia-a-dia, o que me leva a inferir que existe uma grande tolerância ao erro. Estou correta?*

E: Então, na verdade não tanto, que um dos marcos que eu citei foi um momento que a gente teve essa coisa de não poder e nem ter mais tantos erros. E esse exemplo que eu te dei da reunião não deixa de ser um exemplo de que não pode acabar em pizza. Uma coisa como essa não pode passar batido. Acho que não é a tolerância com erro, é mais comparar a história de que aprendizado tem isso.

*L: O erro pode acontecer, até vai acontecer em função do dinamismo todo, mas ele não pode se repetir, pelo menos da mesma forma. É isso?*

E: Ele vai ser usado como um critério. Como um critério para que não seja repetido de novo. Por isso que teve uma discussão como essa hoje, o erro serve como um chacoalhão, e tenho certeza que um erro como esse que aconteceu, a gente chegou a dar uma manchete errada! Tenho certeza de que como esse não vai haver de novo. A gente vai cometer outras barrigas, as pessoas que saírem daqui, em outros lugares, vão estar falando com outras pessoas... Vão se ver em outra situação, mas assim, o que fez chegar a esse erro, aqui eu fico tranquila que não acontece mais.

*L: Mas o que te dá essa segurança?*

E: Essa discussão que a gente teve aqui, a colocação das pessoas, tem uma sintonia muito grande. Todo mundo sabe o que quer. Uma meta que as pessoas manifestaram, no momento, daquele jeito. Só que todo mundo ficou tão arrasado, porque todo mundo dividiu o erro de todo mundo. Todo mundo participou do erro, ninguém quer isso de novo. Por exemplo, se você vai a uma cachoeira e leva um tombo porque escorregou na pedra, a chance de você escorregar na pedra é muito menor, porque você está esperta que aquilo pode acontecer e se acontecer pode machucar...

*L: Eu fico pensando no que você estava falando, é tanta correria, imagina estar ligado o tempo todo. O ser humano tem uma capacidade limitada, é racionalidade limitada para processar informação, ainda mais sob pressão, sob cansaço, a chance de errar é muito grande, não é?*

E: A chance é muito grande. A gente vai errar várias outras vezes, isso é natural, tem uma vantagem que é, quando você trabalha em um jornal, em uma revista, você tem menos chance, por todo o processo, de cometer um erro muito grande. Tudo bem que às vezes você abre o jornal e tem uns erros bobos na primeira página, erros de legenda, enfim, é muito mais difícil, porque tem um processo que ajuda a evitar o erro. Por outro lado, passando um erro, eu tenho que esperar até o outro dia para me redimir, ou para fazer alguma outra coisa. Está expresso, não adianta, não tem como. Na Internet você também tem uma capacidade muito maior e muito mais rápida de corrigir seu erro, por isso que eu estava falando. Então, tem que ter uma relação muito sincera e muito honesta com seu usuário, porque com isso ele confia mais em você. A gente corrige na hora e fala para o cara: “Erramos, e erramos por isso, isso e isso.” Inclusive dessa reunião saiu o nosso manual de erros; quando e como usar, como a gente vai falar...

*L: E o contrário? E o sucesso, como ele é comemorado?*

E: Sabe que depois de um tempo de... O “Babado” estava começando essa coisa de chefia, montar equipe, diretora do “Babado” muito nova, eu também trabalhava com pessoas mais novas...

*L: Você estava com quantos anos naquela época?*

E: 1999... 24 anos, isso particularmente, eu estou falando do que eu aprendi, mais eu cobrava muito mais, brigava muito mais, do que me lembrava de falar que alguma coisa tinha ficado muito legal. E é complicado mesmo você... Primeiro dar o *feedback*, muita vezes a gente não lembra de dar o *feedback*, isso é muito importante e saber dar o *feedback* positivo. E a gente estava falando de aprender com o erro e tem que aprender muito com os acertos também. E acho que primeiro vou falar um pouco do universo um pouco menor que é o do jornalismo, que é a minha experiência e depois a outra coisa como IG. Mas eu acho que é uma questão de aprendizado, de se sentir mais segura e à vontade, e ter uma coisa de policiamento mesmo. Eu demorei para me dar conta que eu não elogiava, não comemorava as coisas, até acho que foi por conta de alguém que trabalhava comigo e que me deu esse toque. Me disse que eu só fazia cobrança, só reclamação, só apontar erros, caiu a ficha na hora, fiz uma reflexão total, só que é difícil manter isso em uma rotina como essa. Tem uma coisa de policiamento mesmo. E de tempos em tempos, eu acho que no IG uma coisa que ajuda é assim, esses *workshops* que a gente faz... É natural que você volte com o espírito muito mais aberto, mas de tempos em tempos, você tem um chacoalhão para lembrar dessas coisas. E isso aqui é um negócio que é sempre muito bem lembrado. Tem que dar um *feedback*, tem que ter um ponto positivo, e o negativo. Então, é um momento de reflexão que você lembra um pouco. Fora isso, é um trabalho de policiamento mesmo, tem que lembrar de comemorar, e tem uma coisa que por exemplo, eu conheço o “F” há muito tempo, que é o editor do “Último Segundo”, a gente se dá muito bem, então o negócio é de um olhar para o outro e também dar um toque, até mesmo com a “L”, que também me dou muito bem, mais se você não está conseguindo fazer o seu policiamento ali, você vai ter alguém para dar um toque e é ótimo que dê mesmo. Agora no IG, tem um negócio que é assim: bateu a meta? Toca o alarme de incêndio durante duas horas, todo mundo para o décimo andar para tomar champanhe, fogos e tinha umas coisas assim mesmo, que era muito característico de “N”. As festas, eu me lembro logo no começo, a gente comemorava muito... Agora tem essa coisa não tão forte, de sirene tocar, aquele negócio de alarme de incêndio, o dia que tiver mesmo um incêndio, ninguém vai levar a sério (risos), ainda tem uma coisa de celebrar, não tão extravagante, vamos dizer assim... Mas tem. Agora é bom também que as pessoas sintam que está faltando, dá um toque em diferentes níveis.

*L: Nesses workshops que você comentou, eles são promovidos pelo RH ou não necessariamente? Onde eu quero chegar, o RH tem lá o ferramental, avaliação de desempenho, um modelo de competências e tudo mais, como isso é usado por vocês para melhorar o processo de inovação, de aprendizagem?*

E: Mas aí você está falando dos *workshops*... Acho que não entendi...

*L: Das ferramentas de RH. Modelo de Competências, avaliação de desempenho que você faz em função das competências que você tem que avaliar...*

E: O IG demorou muito tempo para ter um RH. Primeiro a gente ficou muito tempo sem RH. Não tinha RH. Depois passaram por aqui umas pessoas que não tinham nada a ver com isso, é assim uma coisa muito estranha, muito careta, aí não dá, não tinha conversa, nem diálogo. Agora eu acho que a gente está por um caminho que é muito melhor, muito bacana. Mas, eu acho que eu, no “Último Segundo”, acabei usando mais essas ferramentas que você está falando, porque eu avaliava as pessoas, eu contratava, então, por contratar e fazer a seleção, eu de fato, tinha um contato muito mais direto com a Pessoa do RH, de acompanhamento desses contratados. Então, avaliação, o funcionário chega depois de três meses, é um ótimo momento para você lembrar de fazer um *feedback*, porque é uma coisa que não pode passar. A Pessoa do RH me passa uma fichinha para eu avaliar meus

funcionários. E de fato, é um momento que eu paro, e realmente faço direito. Essa é uma ferramenta que são poucas as pessoas que usam, que fazem a avaliação. Agora a gente está implementando um modelo de avaliação que é muito importante, demoramos muito para ter, porque é um processo de avaliação que não é só, a rotina tem um outro momento, eu e toda a redação, todos os funcionários do IG, a gente avalia o nosso gestor. Então é sempre um momento importante, porque você vai avaliar o gestor e ele depois te dá o retorno daquela avaliação e abre para uma conversa. Eu que coordenava a equipe do “Último Segundo”, e tinha a minha gestora, eu nunca fui avaliada pelo “Último Segundo”. Agora é que o processo de avaliação está sendo implantado. Você tem que avaliar e ser avaliada pela equipe. Mas isso é uma coisa que nunca houve, eu nunca fui avaliada pela minha equipe.

*L: E você acha que a falta desses processos estruturados de RH, se tivessem sido implementados antes, teriam facilitado as condições de trabalho para que vocês fossem mais inovadores, mais condições de criar valor, gerar vantagem competitiva, alguma coisa assim?*

E: Eu não sei se ia dar uma relação tão direta com isso, não sei dizer, mas eu não tenho dúvida em dizer que teria sido melhor... É super importante, eu acho que erros que passaram poderiam ter sido corrigidos já num momento anterior. E isso na verdade dessa avaliação de pessoas, saiu de mais um *workshop*. A gente tem um grupo que cuida de gente agora junto com algumas pessoas do RH, e que estão implementando essa avaliação de um lado e de outro. Até reclamei com esse negócio do RH, porque como é que vão me deixar fora de “Gente” (como RH é chamado no IG), porque eu já estava pensando em cobrar o salário de Gente, eu faço os planos de contratações para eles, essa criação de programas, ciclo de palestras, leitura, cursos, eu fiquei muito envolvida durante o ano passado com tudo isso, e aí eu acabei ficando em outro grupo: o de estilo do IG, que também é um negócio bacana, mas não é o de RH. Acho que eu tenho bastante a acrescentar (risos).

*L: Deve ser muito gostoso, porque é uma forma inclusive de você sedimentar essa cultura, de ir criando consenso.*

E: Agora, por exemplo, uma coisa que eu sinto falta nessa questão do RH... Às vezes recorrer ao RH dependendo da questão... É uma missão difícil para o RH fazer com que as pessoas se sintam confortáveis para chegar lá. Eu nunca recorri ao RH para falar de um problema meu. Talvez, porque eu sempre tive uma relação boa com chefia, com as pessoas, e acabo resolvendo os problemas por mim mesma. Mas eu sinto falta às vezes de uma sintonia nessa questão do *feedback*. A gente é super cobrado para fazer isso... Mas, olha só, eu recentemente participei de um programa de liderança, passamos por uma avaliação com uma empresa de fora, enfim, voltei com um retorno super positivo, foi ótimo. Depois acabei tendo um contra tempo com a “L” e me dei conta que a gente estava com um problema sério de comunicação e de *feedback* de um lado e de outro. A ferramenta de RH não serviu, na prática, para evitar esse tipo de problema. Outra coisa que não é fácil mesmo, o RH fica com uma parte chata de contratação, de papelada e de burocracia, e olha que pela primeira vez a gente tem uma sintonia bem maior com eles, mas, para eles, deve ser difícil acompanhar as nossas demandas que não são as burocráticas. Então, a gente sente que não é fácil para eles. Agora, por exemplo, essas ferramentas de *workshop* são bem bacanas. Temos evoluído muito. Antes ficava muito no: “Olha como o IG é bacana, somos todos muito legais, temos alguns problemas, mas a equipe é muito talentosa”. E pela primeira vez a mulher que estava conduzindo o *workshop*, virou para gente e disse: “É, vocês são mesmo muito legais, muito bacanas, a empresa é ótima, mas e as coisas que vocês não gostam de fazer? Vocês não sabem e não se propõem a fazer...” A gente saiu desse *workshop* com uma lista de tarefas que são muito concretas... Isso foi muito bacana e vejo uma evolução importante nisso.

*L: Vocês entraram em contato com as coisas que ficavam em baixo do tapete?*

E: É, é isso...

*L: Se você tivesse que resumir situações, exemplos, comportamentos, quais seriam os exemplos onde vocês foram inovadoras, na sua opinião, quais seriam?*

E: Bom, coisas pontuais: fomos os primeiros provedores de acesso gratuito; primeiro *site* de celebridade em tempo em real; primeiro jornal *on line*, atualização minuto a minuto na Internet brasileira, sem estar vinculado a nenhum outro veículo impresso, também em tempo real. Isso sim é uma coisa que revolucionou a estória da comunicação do país...

*L: Quando você fala da Internet brasileira você diz isso, porque essas novidades eram novidades no ambiente nacional, mas não necessariamente no mundo. Correto?*

E: Ah, sim!! Por exemplo... No mundo... Já tinha uma coisa um pouco mais quente com *sites* de celebridade, mas não exatamente nesta proposta do IG...

*L: OK! O que mais?*

E: Essa estória da gente se posicionar no caso da Marta. Bancamos ser um veículo que tomou partido numa eleição, publicamente. Outra coisa muito importante, mas aí não é pioneiro...

*L: Mas diga...*

E: A gente aprendeu desde o começo a comprar briga com gente muito grande, naquele momento que a gente não era nem IG ainda... Você se fortalece de um jeito... Isso é coisa do atual CEO e do “LÊ”, que eu via e falava: “Aí não!! Será?” E depois você ganha um espaço porque você peita... Para mim foi um negócio muito marcante: saber comprar briga na hora certa com gente certa... Saber se firmar e se fortalecer. Essa estória de montar uma redação, nos moldes como te falei... É um negocio que não deve ter nessa área. Uma redação com gente muito nova, dando canais e autonomia para as pessoas, bancar o erro, errar para caramba, tem um preço, a gente sabe disso, mas aqui é assim e fazemos as coisas desse jeito porque acreditamos que esse é o melhor jeito. O Último Segundo, ano passado, começou com essa mídia *off line*. O que é? Não são somente as notícias que você vê pelo computador, a gente começou a fechar boletim de notícia para uma rede de cinema. Antes de começar o filme você vê um boletim de notícias em vez de comercial que a gente produz aqui. Começou com cinema, mas depois foi para elevador, telão, aeroportos. Foi outra coisa que a gente começou e depois saíram correndo atrás da gente.

*L: Isso é novidade? Saiu daqui? Se a gente for para Londres vai ver isso lá também.*

E: Acho que até tem boletim da Bloomberg. Mas a gente criou a partir da nossa versão de Internet produzindo conteúdo para fora. Esse é um negócio muito bacana. Aqui a gente tem uma percepção muito bacana de unir, saber juntar, um colunista com uma ferramenta que dá muito barulho... Por exemplo, o Ricardo Noblat, que é super conhecido, tem um nome importante em Brasília, fez uma parceira com a gente, era amigo do Leão, e aí criamos um *blog* para o Noblat escrever o *blog* dele. Eu sei que a maneira como a gente fez essa junção deu no que deu, fez o Noblat virar referência. Ele foi notícia até no Clarin da Argentina. Em todas as CPIs ele é comentado: “Conforme citado no *blog* no Noblat...” Fez entrevista no Jô. Foi matéria da Veja. Virou moda. Isso só foi possível pela forma que fizemos. Agora ele vai para o Estadão, mas isso só deu certo, porque ele pegou o espírito do IG... Nos Estados Unidos tem blogueiro só para Casa Branca. Essa cultura pegou aqui por causa da cultura do IG. Ele poderia ter dado certo no UOL? Ele foi convidado pelo UOL, depois do *boom*... Lá é mais complicado dar essa visibilidade porque tem o Juca Kfoury e tantos outros que é difícil abrir espaço como foi feito aqui... Mas essa cultura do IG e ajuda muito.

Com esta última resposta, a entrevista foi finalizada cordialmente.

## **Entrevista 10**

### **Gerente de Relacionamento com Cliente (Call Center)**

Após uma explicação sobre os objetivos do projeto e como a pesquisadora havia chegado até a entrevistada, deu-se início a entrevista, sendo a mesma gravada.

*L: Você poderia me contar um pouquinho como é que é a sua área, como ela está na estrutura, se é uma gerência, quantas pessoas existem, somente para que eu me situe.*

E: Deixe-me falar uma coisa, talvez seja mais assertivo nos falarmos na segunda-feira. A estrutura da área está mudando. A gente vai ter o desenho futuro na semana que vem.

*L: Está bem, vamos fazer o seguinte, vamos pular essa pergunta a gente conversa sobre ela depois. Proponho que eu siga com as demais perguntas que não estão relacionadas a este assunto. Tudo bem?*

E: OK.

*L: A segunda pergunta é a seguinte: como é que você vê as principais características do IG em termos de cultura da empresa?*

E: As principais características como eu vejo? Como empresa? Como produto? Como tudo?

*L: Isso. Culturalmente falando.*

E: Culturalmente falando, é uma empresa criativa, ágil, leve, pouco burocrática e as pessoas são apaixonadas por ela.

*L: Essas seriam as mais marcantes então?*

E: Sim, eu acho que essas são as mais marcantes. Ela é ágil, leve, as pessoas são envolvidas, são compromissadas com os resultados.

*L: Diante de tudo isso, uma outra coisa que tenho escutado é o fato do IG ser uma empresa inovadora. Na sua percepção o IG é uma empresa inovadora?*

E: Sim.

*L: Você consegue me dizer o que é inovação no seu ponto de vista dentro do IG?*

E: Normalmente as empresas são reativas, o IG dificilmente é reativo. A gente caminha à parte. Nós temos os nossos produtos, a nossa política, o nosso lar, a nossa forma de atender o cliente que nada tem a haver com o mercado. Se o mercado faz ou não faz, ótimo! A gente faz da nossa maneira, da nossa forma, com os nossos valores. Os produtos são desenvolvidos para o cliente IG e não para o mercado dos provedores de acesso. Nós pensamos e tentamos fazer o que o nosso cliente que está conosco desde o início quer, o que ele gostaria de ter. Procuramos enxergar quem é o cliente IG, o que ele gostaria de conhecer, de ler, onde gostaria de navegar, como gostaria de ser atendido, com quem ele gostaria de falar. É isso que o IG tem mais de inovador. Então, o IG faz efetivamente o que o cliente deseja ou busca fazer. O atendimento do IG, se você deseja especificamente entrar nisso, não tem aquelas regras formais de atendimento: “senhor”, “senhora”, tempo médio de chamada, nível de serviço, etc... As nossas metas são completamente diferentes. O que a gente mede é quantos contatos efetivamente foram resolvidos na primeira ligação, ou seja, quanto a gente foi assertivo para o cliente não ter que nos procurar várias vezes. Analisamos como os nossos processos estão redondos a ponto de podermos dar, na hora, a resposta que ele quer. A gente atende o nosso cliente como ele quer ser atendido.

*L: Mas como é que vocês conseguem criar, então, essa especialização ou essa customização dentro do atendimento?*

E: É um grande trabalho na verdade. Essa história de atender no primeiro contato envolve a empresa inteira. Então, o atendimento é a mola propulsora de mudança dentro do IG. Temos um processo de captura de informações muito interessante que nos auxilia nisso... Todas as áreas são muito envolvidas e buscam as soluções mais rápidas e efetivas para atenderem aos clientes. Todos buscamos que o cliente tenha a melhor percepção possível da empresa.

*L: E vocês trocam muitas informações com as outras áreas para que isso aconteça?*

E: O tempo todo. Temos processos que chamamos de *workflow*, em que, caso o *Call Center* não consiga atender prontamente, as solicitações são enviadas para um segundo nível de atendimento (para os especialistas), que têm um tempo pré-definido para mandar uma resposta sobre o problema. O que o IG tem de muito interessante, que a maioria das empresas não tem, é que tratamos a causa dos problemas e não as consequências. Quando qualquer coisa chama a atenção, do gênero: “Ah, o cliente foi cobrado errado”, nós vamos procurar por que ele foi cobrado errado. Então, convocamos uma reunião com os vários departamentos: Tecnologia, Financeiro, Comunicação, enfim, todos os que estão envolvidos naquela cobrança para entender por que saiu errada. A meta é que não aconteça mais. Sentamos com todas as áreas e elas fazem um trabalho intenso para que seja perceptível ao cliente a rapidez dessa solução.

*L: Pergunto: existe essa rotina só quando acontece o problema ou também essa rotina é para efeito de manutenção, discussão, melhoria, simplesmente para refletir sobre o processo?*

E: Existe! Toda semana há uma reunião com os líderes do Atendimento em que são passadas para as áreas de *Marketing*, Produtos e Tecnologia, as informações capturadas no *Call Center*. Quando a gente percebe que há alguma necessidade específica que não tínhamos previsto, a gente chama as áreas envolvidas rapidamente para sentarmos e conversarmos.

*L: Você chama isso de inovação também? Vocês chamariam esse processo de inovação?*

E: Na verdade não é uma inovação, é o básico que todos deveriam fazer. Acredito que outras empresas façam. O que eu acho é que nós somos talvez mais ágeis nisso.

*L: Você diria que isso é o que gera uma certa vantagem competitiva para vocês?*

E: Eu acho que o que gera a vantagem competitiva para nós é a soma de tudo o que eu falei. É justamente isso, tratar o nosso cliente sem estar preocupado com o mercado. Ah! O Terra está fazendo uma propaganda em cinquenta cidades. Ok, essa não é a nossa praia, a gente não vai sair fazendo propaganda em cinquenta cidades por que o Terra fez. Nós vamos falar com o nosso cliente nos canais que a gente sabe que funciona. Até porque, nós somos o maior provedor do ponto de vista de acesso. Então, quase que todo o mercado está em contato conosco, por que eles têm um *e-mail* IG... Para nós, trabalharmos com os nossos clientes é muito mais assertivo do que sairmos por aí fazendo ações para trazermos novas pessoas.

*L: Você diria que essa é uma estratégia vencedora? Que está dando certo?*

E: Sim!



L: *Você está há quanto tempo no IG?*

E: Estou desde abril desse ano.

L: *De tudo o que você escuta e das histórias todas que existem aí na empresa, você consegue perceber ciclos de desenvolvimento dentro do IG? Ciclos de desenvolvimento e amadurecimento, por exemplo, o lançamento que foi uma coisa de fixar marca, etc...*

E: Consigo sim, e foi até divulgado isso. Houve o lançamento que foi um *boom* e logo depois a marca se colocou de uma maneira diferenciada por que tinha atingido o *breakeven*. Foi quando o logo mudou de cor, deixou de ser vermelho e passou a ser azul. Depois houve uma pesquisa de mercado que nos mostrou que as pessoas achavam que por ser um provedor gratuito e por ter um cachorrinho, não era um provedor sério para ter produtos pagos. Aí houve a mudança do nome fantasia para a *Internet Generation*, buscando justamente que as pessoas percebessem que estamos preparados para oferecer produtos pagos também. Então, eu percebo ciclos no *marketing* da empresa, mas não na empresa.

L: *Você poderia explicar melhor?*

E: Eu percebo ciclos na forma de divulgação, no *marketing*, como a gente se coloca para o mercado. Mas os pilares, o que norteia o IG sempre está lá, não muda. Esse conceito de inovação, de rapidez, de agilidade, de respeito com o cliente, de busca de soluções para ele sempre existiu e continua existindo.

L: *Então, se entendi na sua percepção a inovação é voltada para o marketing!*

E: Se você reparar em outras áreas como, por exemplo, Jornalismo, há um crescimento constante que não reflete ciclos. Desde que o Último Segundo foi lançado foi um grande sucesso e continua sendo... Ele agora está em cinemas, aeroportos... Não há um ciclo de inovação, há expansão...

L: *Entendi.*

E: O produto continua, os valores continuam, a forma da marca se colocar é que é cíclica.

L: *Através desses ciclos você também tem uma vertente muito de indicadores financeiros não é? Você consegue me dar alguma informação em relação a esses possíveis ciclos e seus próprios indicadores?*

E: Eu acho que sim! No início da marca houve um *boom*. Há alguns momentos em que oferecemos produtos para sedimentarmos uma nova filosofia, uma nova prestação de serviços e, portanto, a gente não espera um *boom* financeiro. Há sim essas fases em que a gente busca coisas diferentes que não só ganhar dinheiro.

L: *Você estava dizendo da sua percepção que quando as pessoas entram no IG, elas acabam recebendo essa informação toda. Existe algum processo formal, por exemplo, um programa de integração onde os novos funcionários efetivamente sentam lá e escutam uma historinha no IG?*

E: Existe uma integração. Toda a história da marca, o cachorrinho, tudo isso é contado na integração do pessoal do RH.

L: *Falando de recursos humanos, apesar também de você ter pouco tempo, você foi apresentada a alguma ferramenta de RH que você percebe que ajude as pessoas a serem mais criativas, mas inovadoras, exemplo, uma gestão de desempenho que propicie conversar com as pessoas dizer onde estão os problemas, sejam eles de relacionamento ou técnicos?*

E: Não conheço as ferramentas do RH, nossa área de Gente. Houve uma consultoria um pouco antes de eu entrar que trabalhou para que a empresa inteira começasse a se colocar com a visão do cliente. A partir daí foram desenvolvidas várias ações junto com o departamento de Gente, em cima dessa nova política de toda a empresa olhar o cliente como dela, e não só a área de Atendimento. Paralelamente a isso a minha área, Atendimento, é terceirizada na Contax. Temos quinhentos colaboradores, em 170 posições de atendimento. Lá eu tenho diversas ferramentas, inclusive de avaliação de desempenho. Medimos produtividade, efetividade, cortesia, comprometimento, conhecimento, etc... Temos 3 tipos de monitoria: a monitoria exclusiva dentro da operação, que ouve a ligação e fala com o operador; temos a monitoria da Contax e a monitoria da área comercial do IG. Todos os dias eles fazem cliente oculto para testar o atendimento e as ações.

L: *Quando você chegou essas ferramentas já existiam? Você que as implantou?*

E: Muitas coisas já existiam, mas eu implantei muitas outras. Eu mudei bastante. Antes de abril o *Call Center* tinha cara de *Call Center*. A gestão era da Contax não era do IG. Quando entrei, coloquei três Líderes de Negócio lá dentro - há um líder IG de Vendas, um líder IG de Relacionamento e um líder IG de Suporte Técnico. Essas pessoas são as que dão a política, que dizem como é que deve ser feito, que acompanham e fazem os

relatórios, que dão o treinamento. Para você ter uma idéia, temos uma sala específica porque todos os dias damos treinamentos.

*L: O que são esses líderes de negócios?*

E: São as pessoas do IG responsáveis para que o negócio funcione em cada setor. Por exemplo, a “AC” é responsável pelo Relacionamento com o cliente no tocante a reclamações, cobranças e retenção. Ela orienta a sua equipe, tem suas métricas próprias, treinamento próprio, ou seja, ela diz efetivamente como o negócio deve andar. O mesmo ocorre com Suporte Técnico e Vendas.

*L: Essa pessoa é da sua área ou está ligada a área de CRM?*

E: Ela é da minha área. Mantemos contato estreito com a área que faz o CRM analítico. A minha cuida do CRM operacional. A “AC” fica fisicamente dentro da Contax, certificando-se que as coisas caminhem como queremos. Por exemplo, nós não temos *scripts* porque não quero robôs; não quero pessoas coisificadas. Os operadores têm *empowerment*, podem resolver as coisas, eles não têm que seguir *scripts*. Eles sabem que precisam fazer algumas perguntas porque a gente precisa das informações, mas conversam com os clientes.

*L: Entendi! Até olhando o humor do cliente...*

E: Claro! Inclusive olhando o humor do cliente. Nós temos uma ferramenta que nos possibilita saber o nível de *stress* do cliente, sua propensão ao cancelamento e até sua data de aniversário.

*L: É uma bela customização!*

E: É verdade. Temos um parceiro muito legal que coloca em prática tudo o que pensamos.

*L: Existe alguma outra empresa do segmento de vocês que faz isso?*

E: Eu já ouvi que muitas empresas vão fazer, mas não conheço nenhuma que faça. Eu sou associada da ABRAREC “Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente”, e participo de vários fóruns, várias mesas de debates e seminários. Quando a gente começa a falar, as pessoas ficam assustadas porque sempre se discute o mundo ideal e a gente já tem muita coisa do mundo ideal.

Sem mais a entrevista se encerrou.

## **Entrevista 11**

### **Diretor de Infra Estrutura, Produtos e Serviços**

O entrevistado não sentiu-se a vontade com a gravação da entrevista o que foi respeitado. Ponderou que talvez não pudesse contribuir muito pois estava na empresa desde o início do ano. Comentou que havia trabalhado no iBest e UOL (3 anos).

*L: Como a sua área está posicionada dentro da estrutura do IG?*

E.: São três grandes blocos: a infra, produtos e serviços. Parte da infra representa os insumos tecnológicos que fazem com que os usuários se conectem à Internet. Isso corresponde a parte de telefonia, portas, *dial up*; os insumos de *hardware* e operadoras de telefonia. Sou eu que faço as negociações desde a infra até o *marketing*. Desde o controle de banda larga até a campanha de banda larga.

*L: Isso é normal para o segmento?*

E.: A centralização em uma área só evita problemas e traz sinergias. Fica mais fácil fazer o acompanhamento do dia-a-dia e da performance. A minha equipe é que faz o dimensionamento da infra, atender X usuários com qual capacidade, controles da operação, nível de SLA... Quando se contrata a infra ela tem que estar disponível no mínimo “X” por cento no mês. A qualidade tem que ser monitorada para ver se está melhor do que o da concorrência, etc. Existem processos de monitoramento implantados que geram relatórios periódicos.

*L: Qual é o tamanho do seu time?*

E.: A equipe é composta por um gerente e dois analistas. É bem enxuta! Há outra equipe que trabalha no *datacenter* e é cliente dessa minha equipe para parte desses serviços. Na verdade trabalhamos bem integrados.

*L: E para quem é seu reporte?*

E.: Até sexta-feira eu respondia para o Diretor de Mercado. A partir de segunda já não sei, pois estamos mudando...

*L: Quais são os traços mais marcantes na cultura organizacional do IG na sua visão?*

E.: Diria que num curto espaço de tempo que estou aqui, o que tem de forte na cultura do IG é o grau de informalidade. Os diretores e presidente não trabalham em salas fechadas. A chegada ao *top management* é permitida sem qualquer nível de formalidade. Isso estimula as pessoas a falarem com os outros independentemente do nível hierárquico. Outro ponto é que é uma empresa que coloca desafios o todo tempo para você. Todas as pessoas acabam se apaixonando pelo IG. Isso chama a atenção... Trabalham 15 horas por dia e não por pressão. Trabalham por paixão.

*L: Você sentia isso também nas outras empresas onde trabalhou?*

E.: No UOL a estrutura era mais verticalizada, aqui a estrutura é horizontal, mas na prática, um funcionário pode falar com pessoas de um outro nível que não é nenhum absurdo. No UOL havia uma hierarquia fácil de reconhecer. No iBest é mais parecido com aqui, as coisas eram mais tranquilas. Acho que muito em função dos gestores, que dão esse tom dentro da empresa.

*L: Você acredita que isso aconteça por conta do tamanho da empresa?*

E.: No iBest eram 110 pessoas... O traço é mesmo da gestão, do gestor. Não acho que seja pelo número de funcionários... Aqui os diretores sentam no meio do pessoal. É o traço da cultura e não da estrutura da empresa. Quando cheguei aqui disseram que o 5º andar era o andar das “mesas de vidro”. Porque os diretores ficavam todos lá, sem portas, mas todos juntos. Aí quando chegamos, o Vice Presidente de Operações, eu, resolvemos sair do quinto andar e ficar perto da equipe. Assim a gente poderia acompanhar o dia-a-dia, ver quem ralava e quem coçava... Essa mudança no dia-a-dia ajuda a relação de confiança com o time também. Aí sim, houve uma mistura, porque, antes continuava não tendo sala, mas os diretores ficavam isolados. Alguns diretores não quiseram mudar, os que quiseram sentiram o resultado que foi muito positivo. Mas tem aquele pessoal que não quis mudar.

*L: O que seria inovar para a organização? Exemplifique?*

E.: O IG está tentando se reinventar por algum tempo. Revolucionou o mercado com o acesso gratuito. Foi realmente uma inovação no mercado brasileiro. Mas isso depois gerou problemas para a marca. Teve que se re-posicionar, mas depois disso não fez mais nada de inovador. Ultimamente, inovar tem sido correr atrás do que o cliente quer. Inovar é reinventar o negócio, buscar outras fontes de receita.

*L: Mas as pessoas aqui do IG não costumam dizer isso da empresa, elas se colocam realmente como inovadoras... Não é contraditório?*

E.: Eu diria que o *top management* sempre foi muito apaixonado pela empresa. Todo mundo que está aqui tem consciência que precisa mudar... E todos têm tentado dar a sua colaboração, isso é interessante.

*L: Você conseguiria tangibilizar a inovação através de algum exemplo?*

E.: Vejo que existem dois tipos de inovação. A primeira é a de portfólio: ir para o mercado, ver tendências e ver como você está posicionado. Trazer serviços e produtos novos para a realidade que se vive. Isso é um tipo de inovação. O outro tipo é buscar outros modelos de negócios. No nível da diretoria. Estar sempre atrás de novos modelos, novas formas de trazer receita para empresa... No primeiro, o exemplo seria: por algum tempo a empresa percebeu que o estímulo pela banda larga era enorme, mas as pessoas, os clientes, não tinham condições de comparar esse produto. Aí o IG foi para o exterior, conheceu coisas novas e trouxe o acelerador de navegação (“acesso aditivado”). Foi o primeiro provedor a trazer isso para o Brasil. Isso foi inovador. O produto não chega a ser uma banda larga, mas ajuda muito o cliente a ter mais rapidez na sua conexão. Hoje, todos os competidores têm isso porque copiaram.

*L: Isso foi quando?*

E.: Isso foi em 2004. Às vezes acontece o contrário... O mais insucesso foi o bloqueador de *sites* para os pais saberem quais *sites* os filhos acessaram. Ao invés de impedir que o seu filho acesse qualquer *site*, você pode deixar o seu filho acessar a vontade, só que você vai ficar sabendo o que foi visto. Só que não pegou!

*L: E por quê?*

E.: Pela cultura do brasileiro... Alguns pais diziam que deixariam o filho acessar *site* X, mas não deixaria a filha acessar o mesmo *site*. Quer dizer... Esse é um produto que não encaixa com a cultura do brasileiro.

*L: Como é o processo de desenvolvimento de um novo produto?*

E.: Normalmente se percorre todas as fases de um desenvolvimento de produto. Quando o Gerente de Novos Negócios vê algo legal, ele se reúne com os outros diretores e verifica se tem liga, aí ele vai fazer uma pesquisa de mercado, para ver se vale a pena desenvolver. Passa pelo *focus group* com potenciais clientes para ver se o público compararia ou não. Daí tem que fazer um *business plan*... Essas idéias são discutidas em um comitê de diretores. Se é aprovado reserva-se um *budget* e vai para a especificação. Nessa fase novos *focus groups* são feitos para, aí, entrar no desenvolvimento. Esse processo, desse jeito, é novo aqui no IG. Existe desde o começo do ano.

L: *Nas outras empresas também funciona desta forma?*

E.: No UOL tinha esse processo, no iBest não tinha processo.

L: *E isso ajuda a inovação ou atrapalha?*

E.: Pode ser que a burocracia torne este processo um pouco mais lento, porque toma mais tempo, tem que costurar mais! Mas não pode ser inexistente. Se não acaba acontecendo o contrário: desperdício de tempo e de dinheiro.

L: *Voltando para a Inovação que é gerada a partir do segundo processo que você descreveu... Há algum exemplo concreto aqui do IG?*

E.: Do segundo processo, a empresa vem tentando fazer isso, mas ainda não há um exemplo. Mas como posicionamento estratégico, o IG é uma empresa que quer receita e quer ter audiência. Quando comprou o "HPS" (site de páginas pessoais) o IG saltou para o primeiro lugar... Foi um *boom*. Algum tempo depois esse *site* tinha um custo muito alto. O IG começou a cobrar o serviço e passou do primeiro para o quinto lugar no mercado. Então, o comitê de diretores tem essa preocupação: "Tem algum jeito de fazer dinheiro com "isso" que não preciso repassar para o usuário?" Para isso existem reuniões periódicas de discussão, mas não existe um fluxo definido.

L: *Como a inovação gera vantagem competitiva para o grupo?*

E.: A inovação vai gerar vantagem competitiva em função da velocidade que se tem para fazer o produto chegar no mercado. Se não for ágil não só na identificação, mas na implantação, nesse mundo de Internet, não adianta, pois quando conseguir implantar já não é mais notícia... Os produtos deste segmento viram *commodite* muito rápido. Hoje tem *e-mail* de um giga de graça, já! Precisa de flexibilidade. E na minha visão o IG não é ágil! Acho que a empresa é rápida na detecção de uma tendência e não na implantação. A forma como isso acontece, o caso do VOIP, por exemplo, se fosse uma empresa independente teria lançado isso há um ano e meio atrás. O IG foi ágil para detectar o serviço, mas por motivos mais políticos etc., que não interessa comentar agora, a Telefônica, que é um parceiro IG, poderia achar que seria um ataque direto a eles. Então, a discussão é demorada. E o produto não deslança. Em 80% das vezes o IG acaba sendo ágil, mas ainda falta um pouco na finalização.

L: *Interessante! As pessoas de forma geral vêem a empresa como muito ágil...*

E.: Talvez tenha que se entender a agilidade como falta de burocracia para tomar uma decisão. Você não precisa entrar numa fila para falar com o presidente. Marcar hora com a secretária e esperar um tempão para falar... Não é isso! Mas existe uma diferença muito grande para conseguir desenvolver a idéia. Quando chega na área de implantação é demorado. E isso não é só do IG. Aqui temos um problema maior que é o peso de uma base enorme de clientes. Qualquer novidade que você queira apresentar para o seu cliente tem que ter certeza absoluta que vai trazer muito mais um benefício do que um malefício. Principalmente na Internet onde você está a um clique do seu concorrente. Esse tipo de coisa é o que acaba gerando dificuldade. Um *focus group* de 200 pessoas, não é nada perto da base de usuários instalada. Colocar ou não um *banner* na página de *blog*, nossa!... Pode levar um tempo enorme! O fato é: essa decisão que é rápida de se implantar tecnologicamente, não é tão simples do ponto de vista de mercado, porque quantas pessoas podem deixar de usar o IG por conta de uma publicidade que foi inserida no *blog*...

L: *Desde a criação do IG, é possível identificar ciclos de estratégias e condução dos negócios ao longo do tempo. Ex. ciclo 1: lançamento - acesso gratuito; ciclo 2: novas demandas do mercado; ciclo 3: especialização: regionalização cultural do conteúdo, etc)...*

E.: O fato da empresa ter vários ciclos, fizeram com que as pessoas tivessem uma capacidade de adaptação muito fácil às novas mudanças. Hoje mesmo está se iniciando um novo ciclo: estamos juntando os três provedores: da Brasil Telecom com o do IG. Todo ciclo desses, provoca uma mudança onde algumas pessoas ficam chateadas porque foram preteridas por outras que não elas.

L: *E seria possível tangibilizar estes ciclos?*

E.: Não... Não consigo dimensionar porque sou novo de IG.

*L: Qual é o nível de tolerância ao erro dentro da organização?*

E.: As pessoas são mais tolerantes do que deveriam. Em muitas áreas da empresa a cultura é paternalista. De passar a mão na cabeça mesmo! Errou uma vez: passou a mão na cabeça, duas, três vezes, só na quinta alguma coisa é feita com o cara! Na quinta vez você está dando um “esporro” no cara. Isso é ruim, porque cria um vício também...

*L: Mas, alguns outros entrevistados disseram que sendo as pessoas do IG muito jovens, sendo o IG o primeiro emprego, fica difícil não errar...*

E.: Nunca vi ninguém ser demitido por ter errado... É verdade, as pessoas seriam muito menos criativas se o erro não fosse tolerado, favorece muito a criatividade. Também percebo aqui que ninguém erra porque quer errar. Normalmente a pessoa erra porque está ousando. E ousar é bom porque permite desenvolver coisas novas que podem dar muito certo ou não. Mas o problema é que às vezes se desperdiça muito com esse processo. No UOL, por exemplo, não era assim por que era mais linha dura, a estrutura era mais quadrada, esquema mais familiar. No iBest não tinha essa estrutura toda, então, parecia mais com o IG. O IG é o meio do caminho.

*L: Existe reforço positivo para as experiências de sucesso? Como ela é vivenciado pelas pessoas?*

E.: Sim, pelo menos compensou todas às vezes que houveram coisas erradas. No fim os funcionários ganham motivação. A gente procura reconhecer o que eles fazem... É claro que se o cara de novos produtos não inovar a gente vai ter problemas. As pessoas não vêem isso como uma obrigação. A comemoração é muito espontânea.

*L: Como as pessoas aprendem dentro do IG? (Como as pessoas interagem e trocam suas experiências para serem inovadoras? Existem reuniões de planejamento, acompanhamento formais, informais, etc.?)*

E.: Não há treinamento formal. Nem com as pessoas que trabalham comigo e nem com outras áreas. O que as pessoas fazem é aprender “*on the fly*”. Pessoas que saíram, deixaram os “pepinos” e os que ficaram tiveram que descascar os “pepinos” sozinhos. Sem muita ajuda, suporte, as estruturas são enxutas! Aí é que aparece um pouco do traço da cultura: vêm pessoas que têm força de vontade e iniciativa, para aprender a se interessar e sair fazendo. O gestor não tem condições de entrar no detalhe operacional e aí fica difícil de acompanhar o detalhe de tudo. No fim as pessoas aprendem observando e experimentando!

*L: Isso não implica em deixar o funcionário sozinho demais?*

E.: As pessoas são em média muito jovens!! Idade média, desse segmento é bem abaixo de trinta anos. No UOL, por exemplo, a média de idade era de 22/23 anos. Por isso é que o processo de seleção é complicado. O perfil das pessoas tem que ser muito bem selecionado. Não dá para ser qualquer um que venha ocupar espaço! Da triagem de RH, por exemplo, de 200 cvs, 30 são entrevistados e às vezes não se aproveita um.

*L: Como os funcionários, de forma geral, participam das decisões estratégicas ou contribuem para que elas sejam tomadas?*

E.: O que eu vi ao longo deste ano, é que os diretores se reuniram em nível macro para definir diretrizes estratégicas. Depois este grupo é aberto com os demais gestores para validar o que foi pensado em linhas gerais no primeiro grupo. Se isso vai para frente, pega o nível operacional e se organizam projetos para trabalhar as idéias geradas. Esses projetos são formados por equipes multidisciplinares. Cada diretor é *sponsor* de um projeto e tem alguém responsável por fazer as coisas andarem (marcar as reuniões, cobrar coisas, etc).

*L: Como você veria que estratégia, inovação e aprendizagem acontecem no IG?*

E.: Pergunta difícil essa! Olha o que consigo dizer em termos de estratégia é que a empresa busca definir o que quer ser quando crescer: uma empresa de comunicação? Mídia? Telecomunicação? Provedor? Às vezes a gente quer ser tudo isso... Aí temos que dar um foco. Mas normalmente o aprendizado acontece durante o processo de pesquisa e implantação. Temos um grupo maior que define a estratégia, um grupo maior que aprende a desenvolver os produtos. Você já sabe no que quer inovar, aí tem que ter algo mais direcionado, para ter um foco. E depois dessa definição, por onde inovar, a partir desse plano, para chegar no produto, começa a aprendizagem.

A entrevistada foi encerrada cordialmente.

## **Entrevista 12**

**Cargo: Diretor de Tecnologia**

Em função do tempo, o Diretor de Tecnologia havia solicitado o encaminhamento das perguntas antes da entrevista sendo que após uma breve introdução sobre a natureza do trabalho, iniciamos a conversação.

*L: Como você descreve a sua área em relação à estrutura organizacional? O que ela faz, em quem está pendurada, etc...*

E: Eu me reporto ao COO, "BS", que é um diretor geral e veio do BrTurbo. Minha diretoria é a de tecnologia. Tenho 85 pessoas reportando para mim. No organograma além da minha diretoria ainda tem a Diretoria Financeira; a de *Marketing* e Vendas, que é o Diretor de Mercado, a de Portal que veio do iBest e a de Produtos e Serviços.

*L: E o atual CEO?*

E: O atual CEO está atuando como consultor da nova empresa de Internet, que é a integração dos 3 provedores de Internet da Brasil Telecom (BrTurbo, iBest e IG). A posição de CEO não existe mais, tendo agora a posição do Diretor Geral desta nova empresa.

*L: O diretor de Finanças não é o "FK"?*

E: Era sim, mas ele está saindo da empresa...

*L: E a sua caixinha é formada por infra-estrutura e operações de TI?*

E: Isso! Eu cuido de todos os sistemas e de toda a infra-estrutura e da parte de operações. Então, quando você tiver algum problema onde o provedor não funcione é para mim mesmo que você pode ligar... (Risos).

*L: Eu ligo para o call center para não te incomodar, pode deixar...*

E: Não, pode ligar para mim mesmo. É até bom! A gente fica por dentro do que está acontecendo (risos).

*L: Quais são os traços mais marcantes na cultura organizacional do IG? Em termos de ambiente.*

E: Considero muito forte dentro do IG o fato de termos pessoas criativas, que estão "plugadas" no mundo da Internet. A preocupação em antecipar tendências e tentar verificar o que o cliente vai precisar. Muitas vezes o cliente final sabe o que quer, então, o único ponto é entender o que ele quer e como podemos atendê-lo nesse sentido. Existem outros casos que o cliente não sabe o que está disponível em termos de uma funcionalidade. Temos que ter essa habilidade de identificar estas oportunidades e fazer isso chegar para ele. Então, são duas coisas: identificar uma necessidade oculta para antecipar essa demanda e lançar uma tendência, gerar a expectativa do cliente, e os clientes que sabem o que querem e têm expectativas claras, então, tem que ter agilidade para desenvolver e entregar. Isso faz com que TI esteja disponível, para desenvolver coisas que sejam funcionais aos clientes.

*L: Quanto tempo você tem de empresa?*

E: 4 anos.

*L: Nesses seus quatro anos de IG você consegue vislumbrar ciclos de negócios?*

E: O IG passou por várias fases. No início o grande desafio era a questão da marca. A presença do "N" no início do lançamento do IG foi fundamental para a criação da marca: Internet gratuita, associada ao cachorrinho do IG. Logo depois veio *boom* da Internet, e o estouro da bolha. E a partir de 2000 para cá... 2002, a preocupação foi com o resultado operacional da empresa. Em 2001 a empresa tinha o indicador do EBITDA e foi quando ela atingiu o *break even*, ou seja o resultado ficou positivo sem geração de caixa. Em 2002, iniciamos os processos de lançamento de serviços e os produtos pagos. Os custos estavam totalmente sob controle. Em 2002 o EBITDA, ficou positivo e teve geração de caixa. E assim foi 2003, 2004 e 2005 vai fechar com geração de caixa positivo. Com isso a empresa se focou na eficiência operacional.

*L: O que seria inovar para a organização? Exemplifique?*

E: É o dia-a-dia para o IG. A gente sempre persegue e tenta estar na frente dos concorrentes, isso vale para produtos, serviços e tecnologia. Muitas vezes TI é o meio que facilita inovações. Se em TI estamos mais bem preparados, melhor organizados, do lado de cá, conseqüentemente a agilidade no lançamento será um diferencial. E isso começa no processo de entendimento do requerimento no que é a necessidade da área de negócio, forma mais fácil de fazer e chegar numa solução adequada para o pessoal interno de varejo. Verificar se o entendimento está sendo correto e se vai atender a expectativa dos clientes finais.

*L: Mas a inovação, então, não seria criar coisas que os outros nunca criaram?*

E: Nem sempre a inovação é criar uma coisa do zero. Serviços lançados podem ser usados para criar outros serviços, complementar. Na Internet sempre tem uma população nova entrando. Outras pessoas que precisam de

um processo de navegação mais fácil e simples, os primeiros passos da Internet tem que ser muito simples e muito rápido. Inovar é ser simples no que é lançado, seja de conteúdo ou de produto. É a usabilidade.

*L: Como a inovação gera vantagem competitiva para a empresa, na sua visão?*

E: Tudo começa com a identificação de oportunidades. Aí, tem um *mix* de pessoas trabalhando no IG... São pessoas criativas e pessoas com processo de gestão, controle e entrega... Tem gente que entende de varejo e comercial para buscar produto, o processo de navegação do *site* é fácil de ser visitado, utilizamos o *site* como meio de comunicação. As pessoas são criativas, inovadoras, tem uma fortaleza que é a parte do planejamento para implantação.

*L: Como o erro é encarado na empresa?*

E: Hoje é encarado como *lessons learned*. É claro que uma quantidade de erros não pode acontecer... Mas o erro é visto como aprendizado e por isso as pessoas não têm medo de errar. Não é que incentivamos o erro, mas apesar de tudo planejado, eles podem ocorrer e aí em cima disso acabamos aprendendo. Quando ele acontece temos que observar e corrigir para que não tenhamos o mesmo erro. Te digo que ele é visto como um processo de aprendizado. Também temos uma característica: as pessoas são jovens, onde vários têm aqui o primeiro emprego. Os erros existem, eles são admitidos e com isso temos que aprender. Mas também o que acontece é que incentivamos as pessoas para acertar da primeira vez. Para que tenhamos um planejamento adequando, e não tenhamos re-trabalho, isso é algo que vem no dia-a-dia. Acertar da primeira vez. Não errar. Mas quando ocorre, verificar onde pode ser melhorado. Não é tolerar, mas sim acertar da primeira vez. E se acontece um erro, aí vamos buscar as lições aprendidas.

*L: Como as pessoas aprendem dentro do IG? (Como as pessoas interagem e trocam suas experiências para serem inovadoras? Existem reuniões de planejamento, acompanhamento formal, informal, etc.?)*

E: Como eu te disse, muitas vezes o IG é o primeiro emprego para muita gente. E aqui é uma empresa dinâmica, as pessoas não chegam prontas com uma metodologia de como desenvolver um trabalho, testar, implementar... Existe um processo de *coaching* muito forte, dos mais experientes. Trouxemos pessoas que vem de consultoria e mandamos nosso pessoal fazer cursos para trazer a cultura de metodologia para área de TI. As pessoas acabam passando por um *self training*. Os gestores com conhecimentos específicos, exemplo, de linguagem de programação fazem os treinamentos internos. Na parte de avaliação, no início do ano, traçamos as metas individuais, eu abro as metas para os gerentes, e eles desdobram para os coordenadores. O *feedback* informal é dado a cada três ou quatro meses e o formal ao final de cada ano. Os níveis mais operacionais ainda não têm esse processo individualizado. Mas na minha área é mais fácil ter parâmetros de avaliação para verificar se os funcionários estão *performando* conforme esperado. Dá para saber se a pessoa desenvolveu "X" programas e teve "X" dias de corretivo. Dá para saber se a pessoa desenvolveu rápido, mas com má qualidade. Dá para avaliar a agilidade na implantação, mas também de tempo. Algumas áreas podem ser mais avaliadas, outras menos. É muito mais qualitativo do que quantitativo. Dá para ser mais pontual e mais objetivo. Para os gestores o processo acaba sendo mais qualitativo do que quantitativo, já que fazemos a pesquisa de 360 graus. Aí, dá para avaliar as competências. Tem dez itens de uma pesquisa interna que é aplicada anualmente que mensura satisfação e acaba complementando o *feedback*.

*L: Você acha que essas ferramentas de RH contribuíram para criar esse ambiente criativo, com as características que você citou?*

E: Acho que a gente tem muita coisa para aprender ainda, mas temos implementado procedimentos e políticas de RH. Temos tido essa preocupação. E aqui as coisas são muito tranquilas, se dá certo a gente continua, se não dá certo, a gente revisa ou elimina. Não tem o medo de errar, achamos que é maneira correta, então vamos fazer! Pode ser que na próxima vez seja feito de um jeito diferente, mas que tem ajudado no processo de crescimento do IG como um todo, tem sim. Isso é fato! O grande ativo que temos são as pessoas! Sem as pessoas não conseguimos fazer nada. Isso tem sido aperfeiçoado cada vez mais desde 2002.

Em função do tempo, a entrevista foi encerrada.

## **Entrevista 13**

### **Posição: Diretora de Conteúdo**

Devido ao tempo, os questionamentos e as respostas forma muito objetivos.

*L: Quais são os traços mais marcantes na cultura organizacional do IG? Em termos de ambiente.*

E: Criatividade, transparência, espírito de equipe.

*L: O que seria inovar para a organização?*

E: Estar atento às necessidades do mercado de Internet e lançar novidades em primeira mão no Brasil, como fizemos com o blig, que foi a primeira ferramenta de *blogs* brasileira.

*L: Como a inovação gera vantagem competitiva para o grupo?*

E: A Internet é um mercado movido pela inovação, vide fenômenos como Orkut e *messenger*. Se não nos preocuparmos com a inovação, vamos deixar de atender aos interesses dos nossos usuários e conseqüentemente perder esse cliente para a concorrência

*L: Como o erro é encarado na empresa? Exemplifique.*

E: É avaliado para que não seja repetido. Não trabalhamos de maneira punitiva, tentamos analisar e aprender com os erros para não cometê-los de novo.

*L: Como as pessoas aprendem dentro do IG? (Como as pessoas interagem e trocam suas experiências para serem inovadoras? Existem reuniões de planejamento, acompanhamento formais, informais, etc.?)*

E: Aqui há dezenas de reuniões em várias áreas, com cruzamentos de interesses. Quando uma pessoa é especialista em um assunto, normalmente faz uma palestra ou curso para sua área ou demais áreas da empresa. Trabalhamos anualmente com consultorias para assuntos que vão desde gestão de pessoas até planejamento estratégico. Participam gestores e funcionários imediatamente abaixo dos gestores. Temos reuniões formais de acompanhamento de resultados mensais e trimestrais.

*L: Quanto o RH tem sido um colaborador para gerar vantagem competitiva e inovação para o IG?*

E: O RH do IG é o melhor de todas as empresas que já trabalhei. As decisões sobre gestão de pessoas, contratação ou demissão e treinamento são tomadas em conjunto (RH e gestor) depois de muita discussão e, se necessário, de consultas à empresas especialistas terceiras (como avaliação de competências). Incentivamos também o aprendizado e o treinamento e aperfeiçoamento constantes. Para isso é avaliado o perfil e as competências de cada funcionário para saber qual o melhor investimento a ser feito nele.

Em função do tempo, não foi possível aprofundar a entrevista.