



Museu da Pessoa

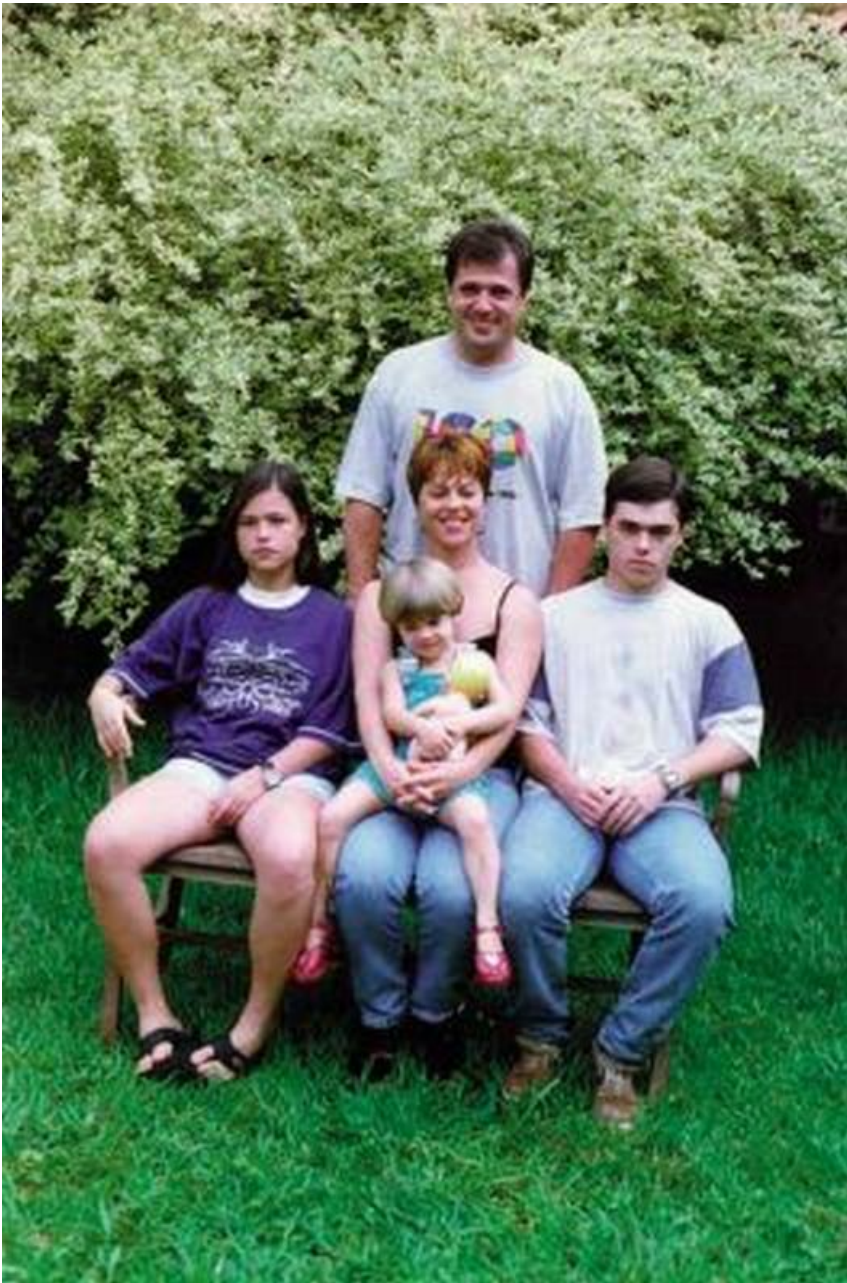
Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

História

História de Vida













Tags

- [cidades](#)
- [telecomunicações](#)

História completa

PESSOAL

Nome e nascimento Meu nome é Francisco Damasceno de Pádua Júnior, nasci em 11 de maio de 1951, em São Paulo, na capital.

FAMÍLIA

Avós Todos os meus quatro avós eram do Estado de Minas Gerais. Dos meus quatro avós só tenho a mãe da minha mãe ainda viva. Todos os outros são falecidos. Minha família não tem imigrantes. Todos, inclusive meus tataravós, eram brasileiros. Embora haja uma tendência - que se pode perceber pelos sobrenomes - italiana pelo Pádua e, pelo Damasceno, portuguesa. É uma família com raízes fincadas bem em Minas Gerais. Pais O nome de meu pai é Francisco Damasceno de Pádua e o de minha mãe, Maria Eufélia de Souza Pádua. Meu pai é mineiro da cidade de Ventania, minha mãe também é mineira, da cidade de São Sebastião do Paraíso. Eles se conheceram na cidade de Franca, no Estado de São Paulo. Começaram a namorar, mas foram casar na cidade de São Paulo, onde desenvolveram a família. Meu pai começou menino trabalhando na farmácia Normal, de Franca, como balconista. Estudou para contador e prestou o concurso do Banespa, se não me falha a memória, em 1946 ou 1947. Entrou no Banespa e se aposentou já dentro da diretoria, em 1979. Minha mãe foi pessoa do lar, mas sempre num suporte muito grande ao meu pai. Em primeiro lugar meu pai, em segundo lugar os filhos, embora sempre tenha dado uma grande atenção aos filhos. Mas sempre houve uma parceria muito grande entre meu pai e mãe. Minha mãe era uma sonhadora e meu pai dizia: "Sua mãe sonha e eu banco os sonhos dela". Irmãos Nós somos em 6 irmãos. Eu sou o mais velho, com 48 anos. Tenho uma irmã abaixo de mim, com 47, depois vêm os gêmeos, com 45. Aí houve uma grande janela. Quando eu estava com 16 anos, minha mãe falou: "Estou grávida". E vieram mais dois, a Lucinda e, depois, o Marcelo. Hoje nós somos seis irmãos mas a distância entre eu e o mais novo é de 16 anos. Infância Eu nasci em São Paulo no Hospital Cruz Azul, no bairro Vila Mariana, na rua Santa Cruz. No meu primeiro ano de vida morei no bairro do Ipiranga, num sobradinho de fundo de quintal e, depois, meu pai adquiriu uma casa em Vila Prudente. Moramos em Vila Prudente até 1974, quando ele construiu uma casa em outro bairro melhor, no Brooklin Paulista. O que eu mais me recordo realmente é da casa da Vila Prudente. A casa ficava num alto, era um lugar muito gostoso em termos de visual, mas, em termos de cheiro, nós tínhamos ao nosso lado as Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo - ao lado era São Caetano do Sul, Grande ABC - e a poluição gerada por essa indústria era violenta na época. Não foi uma nem duas vezes que a gente viu o velho Francisco Matarazzo vindo com seu carro, do alto de onde nós morávamos, admirar todo o complexo industrial que, hoje, está em ruínas. Quem passa pelo ABC na divisa de São Paulo com São Caetano, pela Avenida do Estado, vê as ruínas das Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo. Naquela época não tinha ainda o óleo diesel para as caldeiras, que eram queimadas com lenha. Então, abaixo da minha casa existia um depósito imenso de lenha e havia um trem "Maria Fumaça" que atravessava o rio e vinha buscar essa lenha para levar para dentro da indústria, para fazer a queima. Interessante que nessa época existia um rio que existe até hoje em São Paulo, o Tamanduateí. Hoje é extremamente poluído, mas naquela época não era. As pessoas pescavam no rio Tamanduateí, acima do Matarazzo, porque do Matarazzo para baixo não tinha condição nenhuma de

pesca mais. Mas papai não nos deixava brincar no rio. Naquela época, morria muita criança afogada no rio. E uma coisa que se fazia - e era constante - era, toda vez que morria uma criança afogada, os Bombeiros tiravam a criança de dentro do rio e deixavam naquela parte superior do carro do Corpo de Bombeiros o dia todo, para as outras crianças verem o corpo. Era praxe: toda vez que morria uma criança afogada, ficava o pai chorando, a mãe chorando, mas o Corpo de Bombeiros não deixava tirar a criança. E ela lá, por quatro, cinco, seis horas, e aquela molecada em volta. Era justamente para que as crianças percebessem qual era o perigo. Eu não sei se foi por isso, mas eu nunca entrei no rio Tamanduateí. Meu pai falava que não gostaria que eu entrasse, mas isso não era empecilho. Mas aquilo me impressionava e eu nunca entrei no rio Tamanduateí. Eu vi as cenas promovidas pelo Corpo de Bombeiros na época, isso em 1956, 57, 58, 59. Eu tinha 6, 7, 8 anos, moleque, na idade de 10 anos. Essa casa da vila Prudente era uma zorra total. Primeiro, porque minha mãe e meu pai sempre foram muito liberais, e nós estamos falando dos anos 60, início dos anos 70. Meus pais sempre foram extremamente politizados, então todo mundo vinha discutir política em casa. Ao mesmo tempo, naquela época meus pais já tinham um sítio perto de São Paulo. Nos finais de semana, ele, minha mãe e os menores - principalmente os dois gêmeos, já que não existiam ainda os menorezinhos - iam para esse sítio. E eu e minha irmã ficávamos em casa, já com 14, 15 anos. E adivinha? A molecada vinha toda para casa, era nosso ponto de encontro. Fazíamos baile, reuníamos a turminha toda ali. Coisa interessante: tinha um muro grande e uma árvore bem frondosa na frente de casa, e era o muro onde todo mundo ficava namorando - era a turma nossa na época. Aí meu pai, quando chegava, domingo à noite, estava aquela molecada namorando em cima do muro. Meu pai descia do carro, meio barrigudo que nem eu hoje, puxava as calças, falava assim - ele chamava minha mãe de Sá Joana -: "Sá Joana, olha aí, ó, essa casa parece um bordel". E entrava para dentro, com o chapéu de palha dele, que ele vinha da fazenda. Ninguém imaginava o bancário que era no dia seguinte: ele ia como se fosse um gentleman inglês, todinho de terno e gravata, fazia sol ou chuva, terno escuro, e estava sempre com um guarda-chuva na mão. Agora um fato interessante: minha mãe sabia se tinha tido zorra ou não dentro de casa, naquele final de semana, quando entrava na sala. Ela tinha uma avenca na sala e, se a avenca estivesse murcha, é que realmente havia zorra na casa. Se a avenca estivesse boa, nós nos comportamos bem. Até a gente descobrir como é que ela sabia, passaram-se anos: "Vocês fizeram festa aqui em casa". Mas estava tudo arrumado, a gente tinha lavado tudo, como que ela descobria? Passaram-se anos até que a gente descobriu que era a avenca. Aí a gente passou a avenca para fora toda vez que fazia uma festa. Mas era bronca pró-forma. Na realidade, todo mundo gostava muito da minha mãe. Tinha outro fato interessante: era muito comum, na nossa época, espiar as meninas na janela, e as meninas sabiam. Então ficavam provocando, aquela coisa toda. Uma vez nós todos estávamos vendo as meninas se trocando e elas fazendo gracinha para a gente. Quando elas viram, uma mais velha foi lá e dedou a gente para as mães todas. "Ó, seu filho está fazendo sem-vergonhice na janela, me olhando trocar de roupa". Todas as mães já chamaram seus filhos e foi aquele auê, queriam bater e tal. Minha mãe saiu de porta em porta, defendendo os meninos: "Não, não bate não, porque elas é que provocam. Se eles foram lá é porque elas deixaram a janela aberta, estavam provocando eles. Os moleques estavam na deles, quem não estava na delas eram as meninas". Ela tinha muito disso, de estar sempre do lado dos meninos. Minha mãe fala: ela prefere trinta moleques do que duas meninas. Meu pai nunca militou em partidos políticos, mas sempre foi muito politizado, sempre acompanhou a política. E nossa casa, por incrível que pareça, sempre foi local de encontros políticos. Nós e minhas primas que moravam em casa - cujos pais moravam no interior, mas quando vinham para São Paulo nossa casa era o ponto de moradia, era a pensão das primas - a gente achava bom demais porque era aquela zorra total, sempre aquela farrá. É com orgulho que a gente fala que pessoas que hoje são de relevância na política nacional e eu posso citar três: Eduardo Matarazzo Suplicy, o atual senador da República, Antônio Angarita, se não me engano deputado, já foi presidente da Vasp, secretário do governo Mário Covas, e Yoshiaki Nakano, secretário da Fazenda do Covas. Todos três frequentaram a minha casa. O Yoshiaki é casado com uma minha prima, mas eu o conheço desde menino, moleque. Ele frequentava nossa casa lá em São Paulo e era extremamente tímido: aquela zorra total e ele sempre nos livros de economia, estudando. Deu no que deu: o Yoshiaki é hoje talvez um futuro ministro da República. Com certeza eu acredito que nos próximos governos, se se mantiver essa linha, o Yoshiaki deva ser o próximo ministro da Fazenda, até pelo trabalho que ele vem desenvolvendo em São Paulo, em colocar as contas do Estado e do Banespa em dia. O Eduardo Matarazzo Suplicy foi interessante, porque ele era professor da Fundação Getúlio Vargas, ele era jornalista da Folha de S. Paulo, nunca tinha militado na política, só nos artigos que escrevia para a Folha. Em 1978, ele se candidatou a deputado estadual, e iniciou a campanha pela minha casa. A primeira palestra política que ele fez foi na minha casa, e eu convoquei todos os estudantes para virem. Na realidade, quem fez toda a bagunça não foi o Eduardo, foi a Marta Suplicy, que era sexóloga, e era ela que agitava. A gente fez esse trabalho. Eu convoquei os amigos estudantes e fui convocado pela Marta, e aceitei, para organizar as bocas-de-urnas em boa parte da cidade de São Paulo. E eu fui nesse trabalho e, por uma grata satisfação, a gente estourou com o Eduardo Matarazzo Suplicy em São Paulo. Ele foi eleito deputado estadual, na época pelo MDB, pois não existia PMDB - existiam o MDB e Arena. Posteriormente, quando surgiu a divisão dos partidos políticos, ele foi convidado pelo PT, consultou as bases - e eu fui consultado, isso eu provo -, e as bases falaram que ele tinha que ir para o PT. Eu fui um que falei para ele ficar no PMDB, mas em todo caso, a maioria das bases... Ele é fiel, é um dos políticos que consultam sempre as bases. Se ele está no PT é porque as bases falaram para ele estar no PT. E aí ele teve esse crescimento político, como o Antônio Angarita também teve e o Yoshiaki Nakano.

EDUCAÇÃO

Primeira escola Eu fiz o primário numa escola de padres, religiosa, lá em São Caetano do Sul, chamava-se Externato Santo Antônio. Era interessante porque vinha um ônibus escolar nos buscar. Eu me lembro que o motorista chamava Campanela. O ônibus tinha na frente um sino, lá de dentro ele ficava plim, plim, plim, lá do capô, aquele sino batia. Tinha muito aquele estilo dos ônibus escolares americanos. E um fator interessante: o teto do ônibus levantava e tinha várias divisões. Em dia de calor, o Campanela puxava uma alavanca e o teto todinho levantava do ônibus. Nós éramos recolhidos em nossas casas e, toda vez que passávamos em frente a uma igreja ou em frente a um cemitério - passava em frente a três igrejas, em frente a um cemitério -, nós tínhamos que rezar não sei quantas aves-marias, não sei quantos pais-nossos. Então, a gente aprendeu a rezar bem nessa época. Mas foi uma experiência muito grande para mim. Eu tive e tenho uma grande dificuldade em aprendizagem. Na época eu fiz a cartilha "Caminho Suave", e enquanto toda a classe já estava lá na Zabumba, eu ainda estava no Macaco, na letra M do macaco. O pessoal já estava lá na letra Z, no final da cartilha, e eu sempre nas minhas dificuldades, o que requer um esforço maior quando você está adequando. Eu não tenho raciocínio rápido, então isso é um pouco dificultoso para mim. Saindo do Externato Santo Antônio, eu fiz um ano de admissão, que era praxe na época, tinha que prestar concurso para entrar no ginásio estadual. Prestei concurso e entrei no Coronel Bonifácio, um ginásio do Estado, na Avenida Goiás, em São Caetano do Sul. Fiz dois anos no Coronel Bonifácio e depois fui para o Instituto de Ensino São Caetano, que era particular. Me formei no ginásio aos trancos e barrancos. Para falar a verdade, eu fiz o ginásio em 8 anos, porque comecei a trabalhar e isso me dificultou mais ainda. Eu tinha uma dificuldade de aprendizagem e era fã incondicional de cinema. Então, mais eu matava aula para ir ao cinema do que ir para a escola realmente. Aos 15 ou 16 anos a gente começa a namorar também, aquela coisa toda. Eu sempre gostei

muito de filmes épicos. Eu sou muito desses filmes água com açúcar, eu adoro esses filmes do tipo sagas de família, filmes que deixam uma mensagem. Então por exemplo, nos anos 60, os filmes que me marcaram bastante foram "Perdidos na noite", "Sem destino", "2001: uma odisséia no espaço", "A primeira noite de um homem", "Adivinha quem vem para o jantar", filmes que eu gosto por que são assim, bem família, têm uma mensagem. Eu sou muito chorão. Por exemplo, um filme que eu já assisti umas sete vezes é "Tomates verdes fritos". Eu adoro aquele estilo de filme. Não sei por que eu sou muito família, então, um filme daquele marca bastante. Tem gente que detesta, eu já adoro. Não gosto desses filmes de ação e violência, "Rambo", essas coisas. Não gosto, mas gosto de filmes de guerra, "Platoon", por exemplo, e todos esses filmes que mostram a realidade da guerra e têm toda uma questão histórica. Eu gosto de ver "Resgate do soldado Ryan", fantástico esse filme, "Corações e mentes" que foi um documentário da época. Agora, um filme que me marcou muito foi o "Sem destino", com Peter Fonda, Jack Nicholson e o Denis Hopper. Foi um filme que marcou violentamente. Inclusive na época eu comprei uma Harley Davidson 750 cilindradas e a adaptei igualzinha à do filme. Comprei de um polícia rodoviário que ficou aleijado das duas pernas. Mas ele não abandonou a moto. Ele comprou uma de 1200, daí eu comprei essa de 750 dele e adaptei conforme aqueles guidões altos, aquela coisa toda. O único problema é que a moto mais pegava fogo do que andava. Eu fiquei com ela uns tempos e depois me desfiz dela. Formação educacional Eu nunca tive muito claro o que queria como carreira. Eu sempre pensei muito na questão política e na questão do magistério, nunca passou pela minha cabeça essa questão de telecomunicação. Isso foi acontecendo lá para a frente. Quando eu comecei a namorar com minha esposa, eu parei de estudar, tinha começado o colegial, fiz o primeiro científico. Quando voltei para fazer o segundo, parei o segundo. Fui para o Madureza, parei o Madureza também. Aí, quando eu comecei a namorar com minha esposa, ela estava saindo do ginásio. Meu sogro era auditor da Fontoura White e falou assim: "Por que vocês não vão fazer contabilidade?" Eu e minha esposa fomos fazer contabilidade na Álvares Penteado, ali na Liberdade. Entramos no técnico de contabilidade, no primeiro ano. Fui fazer contabilidade por ciúme, eu adorava ela, aquela coisa toda. E, gozado, fomos os dois fazer contabilidade. Só se via ela na quadra jogando bola e eu discutindo com a professora de História e com a professora de Direito, no último ano de contabilidade. No terceiro ano de contabilidade caiu na prova se o capital era passivo ou ativo, eu não soube responder. E não sei até hoje. Então, eu tenho o diploma de perito contador pela Álvares Penteado, melhor escola de contabilidade do Brasil, e não sei se o capital é passivo ou ativo. Quando eu e minha atual esposa nos formamos em contabilidade, fomos fazer aquilo que gostávamos: ela prestou vestibular de Educação Física, passou, eu prestei vestibular de Estudos Sociais e passei. Eu sempre tive uma tendência muito grande para a política, gostava de discutir os assuntos políticos. História e Direito, então, era o que mais me chamava atenção. Quando eu fui fazer Estudos Sociais, o que mais me chamou atenção, foi que a faculdade, para mim, foi uma revisão. Porque fui fazer faculdade após 76 e tinha feito o ginásio nos anos 60, e qual foi minha surpresa? Os livros adotados na Universidade no final dos anos 70 eram exatamente os mesmos que eu tinha na época do ginásio. Quer dizer, a decadência do ensino que o governo militar provocou, no final dos anos 70. Então, para mim, foi uma simples recordação, nada agregou a mais do que eu já tinha visto, às vezes numa profundidade muito maior, nos anos 60, que tinha toda discussão política. Conjuntura Nos anos 60, de toda aquela revolução que teve com os estudantes, aquelas manifestações estudantis, eu participei ativamente. Inclusive, eu ia na favela de Vila Prudente comprar estilingue e bolinha de gude. Eu acho isso hoje um absurdo fazer, mas naquela época aquilo era um ideal. Para que bolinha de gude? Para você jogar e ver os cavalos patinarem e os soldados caindo do cavalo. Por exemplo, quando os estudantes da faculdade do Largo de São Francisco estavam isolados, todo o exército cercando e os estudantes sitiados na faculdade de Direito, nós, estudantes secundários, entregávamos mantimentos por uma portinhola que tinha por trás da faculdade, lá naquela rua que desce para o Anhangabaú. Por trás, não aqui na frente, lá por trás. Ninguém imaginava que lá por trás tinha um vidrinho por onde a gente passava tudo que eles precisavam. Os guardas estavam todos cercando a frente e não percebiam que tinha uma ligação lá por trás. Eles queriam que os estudantes passassem fome, tinham cortado a água, aquela coisa toda. Eu tenho uma prima de primeiro grau - que estimo muito, fantástica - , que tem uma Fatos e Fotos com uma foto de 4 ou 5 estudantes de mãos dadas vindo correndo, e a cavalaria atrás. Essa minha prima é a principal da frente, correndo, e a cavalaria atrás. Foram coisas de que a gente participou. Aquele estudante que morreu lá na Consolação, naquela briga do Mackenzie e Filosofia, o interessante é que ele nem era da Filosofia da USP. Ele saiu da escola dele, na Consolação, para participar do movimento e foi atingido por um tiro disparado lá de dentro da Mackenzie. Hoje a USP não está mais lá, a faculdade de Ciências Sociais é lá no campus mesmo, e ali agora é um centro cultural. O Mackenzie continua no mesmo lugar. Então, eu participei muito disso também. Na época tivemos um primo que também ficou preso, incomunicável, aquela coisa toda. Mas o interessante é que a gente participava muito mais das discussões, nunca - só nessas coisas de buscar estilingue e bolinha de gude - no confronto direto ou nas atividades militantes em organizações clandestinas. Sempre na discussão, mas nunca participamos em nada que envolvesse clandestinidade. Esse primo meu que ficou incomunicável nunca participou de nenhuma organização clandestina. É que o nome dele estava no caderno de um amigo, justamente que participava. Como estava no caderno, não teve jeito, ele foi preso. Ficou lá uns dois ou três meses, até o Dops soltá-lo. Eu nunca fui muito dessa questão de luta armada. Sempre fui mais pela palavra, da gente estar trabalhando ativamente, de participação. Eu acho que o que falta é a participação. Todo mundo se omite na participação, todo mundo só quer saber criticar. Participar, ninguém participa. Ainda hoje as pessoas querem saber dos seus direitos, poucos se dão conta de quais são seus deveres. Talvez, se todo mundo tivesse um pouquinho de discernimento do que é dever, nós estaríamos bem melhor nesse sentido. Pouca gente participa, acham que tudo é dever do Estado. E sou um otimista juramentado, sempre fui. A coisa está caindo, está ruim, e eu estou sempre vendo uma luz no fim do túnel, eu estou sempre buscando essa situação. Então, eu nunca fui radical, sempre fui radical no sentido otimista, sempre fui radicalmente otimista. Eu acho que sou otimista demais. Nunca fui pessimista. Sempre busquei estar participando. Em 1980, quando vim para Ituiutaba, até do PT eu participei. Eu achava que como o Suplicy era do PT, eu falei vamos ver como é o PT. E participei até ver um discurso ao vivo do Lula, lá em Ituiutaba. E vi que eu não tinha nada a ver com o PT. Ou seja: eu vi o Lula fazer um discurso em 1980, dentro de Ituiutaba, 80, 81 não me recordo, já na CTBC e militando no PT, e ele fazendo discurso numa cidade totalmente agrícola e falando para metalúrgicos do ABC. Quer dizer, 100% daquelas pessoas que estavam ali não estavam entendendo nada do que o Lula estava falando, e eu percebi que nem ele sabia o que estava fazendo ali naquele momento. Lógico que o Lula amadureceu de lá para cá, muito. Acredito que isso foi para bem, mas foi onde minha militância no PT acabou. Hoje eu sou PSDB e sou fã incondicional do Fernando Henrique Cardoso, até porque foi meu professor na faculdade - não professor presente em aulas, mas naquelas aulas específicas, tanto ele como Marilena Chauí e Francisco Weffort. Minha linha é bem PSDB. Carreira acadêmica Quando saí da faculdade tive vontade de seguir a carreira acadêmica. Inclusive, quando me formei, quando vim para o interior, a primeira coisa que fiz foi dar aula. Fui dar aula num cursinho, queria realmente ir para o setor acadêmico, queria desenvolver, pesquisar. Infelizmente esse ideal de pesquisa, que é o que eu acho mais gostoso, no Brasil não tem base. O professor tem que ir mesmo para o magistério, ir para as aulinhas dele, porque nós não temos laboratórios. Quando eu falo laboratório, é laboratório, seja ele na área sociológica, na área psicológica ou na área filosófica, e o Brasil nesse ponto está extremamente fraco. A valorização do profissional sai justamente por aí, pelo laboratório, pelo desenvolvimento que aqui nós não temos. O professor no magistério não é valorizado. Eu vejo minha esposa com praticamente

20 anos de magistério, com toda carga que ela tem, e o que ela ganha e como ela é vista, é deprimente. Na CTBC, aquele ideal acadêmico foi morrendo, até porque no interior você não tinha isso, e a CTBC começou a me proporcionar uma série de coisas. Pelas telecomunicações, eu comecei a fazer muita coisa que tinha muito a ver com a questão do meu sonho de estar querendo mudar coisas, de estar ensinando. Então, em 20 anos de CTBC eu sempre estive muito voltado a essa parte de estar ensinando alguma coisa, de estar fazendo alguma coisa nova. Eu sempre tenho uma sarna para me coçar.

CORPORATIVO

Primeiro emprego Eu comecei a trabalhar aos 14 anos, numa empresa chamada Engeral, na Avenida Casper Libero, em São Paulo. Eu era office boy. Eu saía da minha casa em Vila Prudente, pegava um ônibus para São Caetano do Sul, descia na estação São Caetano, pegava o trem da Santos-Jundiaí, descia na estação da Luz, entrava na Avenida Casper Libero e era ali o meu trabalho. Meu trabalho consistia em pegar os documentos de manhã e sair rodando São Paulo, entregando cartinha ali, cartinha lá, office boy. Dalí fui ser office boy no Sindicato das Indústrias de Máquinas de Costura, alguns meses, depois fui ser office boy na Cetenco Engenharia, na qual fui promovido a auxiliar de escritório. Da Cetenco entrei como auxiliar de escritório na Esso Brasileira de Petróleo, em 1969. Nesse meio tempo, o estudo ia aos trancos e barrancos, porque era à noite. Em 1969 eu entrei na Esso, onde comecei já uma progressão. Eu já estava com 18 anos, um pouquinho mais com o pé no chão, essa coisa toda. E comecei a progredir, tomei conhecimento dos primeiros computadores, comecei a operar os primeiros computadores da época. Meu pai tinha uma influência muito forte porque era o coordenador, no Banespa, do sistema de informática. Na época não era informática, chamava-se mecanizada. Tem uma série de fotos do meu pai operando essas grandes máquinas, Remington Rand, que se chamavam depois Univac, até chegar nas versões IBM 370, isso já nos anos 70. Ingresso na CTBC Quando eu vim para a CTBC eu só tinha um ano de Telesp. Eu entrei na Telesp no início de 79 e no começo de 80 eu decidi vir para o interior. Se eu tivesse ou não arrumado emprego na CTBC, eu viria do mesmo jeito, porque eu iria arrumar emprego como professor, como arrumei, comecei a dar aula à noite e a transferência para a CTBC foi assim: técnico da Telesp de São Paulo querendo vir, é pra já. Mal sabiam eles que eu não entendia de nada. Eu entrei na CTBC em 1980 e fui técnico durante 11 anos. Em 1984 fui considerado o melhor técnico da CTBC, fui escolhido para implantar o sistema CPA. Eu não sabia o que era um positivo negativo. Se me dessem um positivo, negativo para eu fazer, estourava. Aí você diz: "como uma empresa dessa te considera o melhor técnico?" Eu não precisava entender de positivo, negativo para fazer as coisas acontecerem. É uma questão de não deixar a peteca cair. É uma questão saber liderar. Quando eu entrei na CTBC, eu e um outro técnico coordenávamos toda uma área que envolvia Ituiutaba e várias localidades. E o técnico da localidade, por exemplo, lá de São Simão, ligava dizendo: "Parou a central aqui. Está com um probleminha assim". O coordenador, meu companheiro, falava: "Não põe a mão que eu estou indo para aí". Para ele ir viajar, ir para as farras. Ficava dois ou três dias lá e tudo bem. Quando ele estava de férias, estava fazendo curso ou não estava, alguém me ligava e falava assim: "Chico, parou aqui!". "O que aconteceu?", eu perguntava. "Parou." "Você já analisou direitinho, você pegou o manual?" "Não." "Pega o manual. O que diz, o que fala?" "Fala assim, assim, assim." "Lê direitinho, fica olhando no equipamento, fica de frente para o equipamento." Eu não entendia nada daquilo mas ia dando as diretrizes para o cara: ele que mexia naquilo, ele que conhecia mais do que qualquer um daquilo. "Pô Chicão Tirei o defeito, cara Que legal!" E eu: "Parabéns, cara, vale!" E eu não pus a mão no equipamento, não mexi no equipamento; essa era a minha maneira de ser. E é até hoje: eu faço um monte de coisa, de repente tem pessoas que conhecem mais, muito mais profundamente do que eu, só que tem um detalhe: talvez conheça muito profundamente e não sabem fazer as coisas acontecerem. A diferença é que as coisas na minha mão às vezes acontecem - às vezes, nem todas as vezes - mas às vezes, a gente procura que aconteça. Trajetória na CTBC Eu sempre tenho uma sarna para me coçar. Desde que eu entrei na CTBC, no anos 80, eu nunca me contentei naquilo que eu estava fazendo. Então, eu estava operando uma central telefônica, mas estava metendo o bedelho porque achava que nós tínhamos que pôr telefone público para fora das lojas, das farmácias. Tinha umas centraizinhas jurássicas, nós tínhamos que fazer o cliente falar para fora. Então, além de estar operando aqui, eu tinha que estar envolvido nesse projeto. Tem um novo sistema CPA, estava eu lá: "como é esse sistema novo?" De repente, o Chico Damasceno é um cara que tem interesse nisso, manda o Chico para São Paulo. Fiquei um ano em São Paulo fazendo curso em 1984 e 85, e implantei a primeira central CPA do Brasil a 236, no centro da cidade. Foi a primeira central CPA da América Latina com GS digital, ou seja, toda parte de interligação dos assinantes já era digital. Tinha algumas centrais já pela Telesp, que tinha sido instaladas alguns meses antes, mas já com uma tecnologia mais antiga. Essa, em nível de CPA, foi a primeira da América Latina e por isso nos fomos benchmark de diversas empresas. Então é por isso que vira e mexe a gente estava nas reportagens, era um show naquela época, fazendo muita coisa em cima disso. Já nos anos 80, eu comecei a me envolver com tráfego telefônico. Continuava operando a central, mas nós tínhamos que ter uma condição melhor de estar olhando o tráfego telefônico, e o grande professor meu desta época foi justamente o João Batista Coura. Ele versava muito sobre isso e começou me dar muitas informações fundamentais para a gente começar instalando o sistema de tráfego telefônico, de analisar o tráfego telefônico, ou seja, como é que o tráfego cresce ou desce durante o dia, na semana, no mês, e ter isso sob controle. Ao mesmo tempo, comecei a trabalhar com indicadores de performance do sistema operacional de centrais de área de transmissão. Daqui a pouco eu estava envolvido com treinamento da área técnica. Então, a gente estava operando central telefônica dando treinamento na área técnica, mexendo com indicadores operacionais e mexendo com tráfego telefônico. Daí nós criamos uma área, já no começo dos anos 90, que dava suporte nesse sentido. Daqui a pouco eu estava representando a CTBC nas reuniões de indicadores operacionais do sistema Telebrás, eu era o representante oficial que brigava, frente a Telebrás, para estar garantindo aqueles indicadores que a gente montou. Mostrava lá que era consistente, e mostrava o indicador e mostrava o pedaço do pau que a gente matou a cobra, essa era nossa atividade. Já nessa época de 1990, 91 nós fizemos um trabalho de estar identificando e padronizando toda documentação técnica das centrais telefônicas, porque a documentação técnica era muito relaxada. De repente ele usa esquemas e vai jogando em um canto e está toda aquela zorra, nós fizemos uma identificação de qual era a documentação técnica necessária. Aquilo que a gente não conseguiu na CTBC a gente foi buscar uma cópia no fabricante, uma cópia original, tiramos xerox de tal maneira que todas as centrais estavam com seus manuais técnicos em dia. Um trabalho que eu também coordenei, foi o de estar capacitando a área técnica, que até então não tinha sido desenvolvido. Tipo assim eu levantava o currículo do técnico, qual era a necessidade dele, para poder direcionar toda a formação técnica. Porque era muito comum nessa época, nos anos 80, se de repente tinha um curso no Rio de Janeiro, em Curitiba para a área técnica, em vez do técnico de manutenção ir fazer o curso, o engenheiro de projeto é que ia fazer o curso, porque é em Londrina, porque é em Curitiba, porque é no Rio de Janeiro, porque é em São Paulo. Só que não era ele que operava a central, ele era o engenheiro que projetou a central, estava lá no contrato. De repente o cara que ia operar entrava na central para operar na área técnica de transmissão e não tinha feito o curso; vai fazer o curso quem vai mexer com o equipamento: se é um curso de engenharia vai um engenheiro, se é um curso de desenvolvimento. Agora, se é um curso de operação, quem tem que ir é o técnico. Então a gente começou, através do currículo, a fazer o levantamento e direcionar os cursos para as pessoas certas. E foi aí que a gente começou a

desenvolver um trabalho mais forte na área de indicadores operacionais. Eu fui o idealizador e criador do indicador QTC, Qualidade Total ao Cliente, em 1992, se não me falha a memória, ou 93, que era o indicador já diferente daqueles que o sistema Telebrás versava. A Telebrás usava parâmetros que ela mesmo estabelecia, nós buscamos parâmetros internacionais, puxamos para aqueles mesmos indicadores que tinha aqui da Telebrás, só que em vez de nacionais eram parâmetros internacionais. Nos parâmetros nacionais dos indicadores da Telebrás a gente tirava nota 10 direto, nove e noventa e nove, nove e noventa e nove. Nos indicadores do QTC, que eram os mesmos indicadores só que com parâmetros internacionais, a gente tirava nota três e meio, quatro, quatro e meio. E nós começamos a trabalhar na CTBC em cima desse indicador não mais naquele. E hoje você pode ver quando você abre o BIG (Boletim de Informações Gerenciais), nós apresentamos esses indicadores na Telebrás em 1993 e, não sei porque razão, os indicadores da Telebrás hoje chamam QTC. Mas fomos os primeiros a colocar esta questão QTC, usando parâmetros internacionais. Foi daí, na gestão desses indicadores, que eu fui convidado para coordenar o sistema de qualidade na CTBC. Desde 91 eu vinha participando e a partir de 92, 93, o Nelson Cascellini me convidou a estar coordenando esse processo. Nós criamos informalmente uma área de qualidade trabalhando nesse sentido. Em 95 nós formalizamos realmente uma área, trouxemos um consultor de fora. Às vezes as pessoas me criticam e falam assim: "Chico Damasceno, como é que você não assumiu a própria área que você criou?" Essa é uma característica minha, porque eu criei a área de tráfego e não assumi, criei basicamente uma área de indicadores e não assumi, criei uma área de qualidade e não assumi, criei uma área especificamente de gestão de mantenedoras de representantes e não assumi. Então, essa é minha característica, eu não quero assumir a área, eu não tenho característica de coordenador, eu tenho característica de criar alguma coisa, fazer a coisa funcionar, dali para frente eu caio fora. Vou na operação até um certo momento depois caio fora. Quando eu criei a área de qualidade, depois todo mundo ficou indignado porque eu não assumi a área. Trouxeram o José Roberto de fora para assumir a área, mas fui eu que coloquei quais eram os parâmetros necessários de como seria a pessoa que deveria coordenar - justamente pessoas que não eram o meu perfil. Eu fui justo porque para tocar uma área dessa precisava de um consultor externo, com visão holística, que não tivesse os vícios nossos de CTBC, porque nós íamos bater de frente com todo mundo. Aí nós tínhamos um cara dentro da empresa que era recém-contratado, estava aí, e foi ele que assumiu. Daí as pessoas falam: "Que injustiça" Que injustiça porra nenhuma, é esse o meu perfil e assim que eu vou continuar sendo. Eu sou muito realista nesse sentido, mas hoje eu me acho no direito de ser um especialista nessa empresa, e não sou ainda, estou num processo há muitos anos. Desde 96 tem especialista saindo pelo ladrão nessa empresa. Então, eu estou aguardando a minha vez, mas estou na Algar num processo de formação. É o ACE, um programa de formação para novos líderes dentro do grupo. Nós estamos sendo preparados para assumir cargos executivos, ou na própria CTBC ou empresas do grupo.

CTBC

Cultura corporativa O espírito de trabalho, o espírito empreendedor na CTBC é tão gritante... Olha bem que interessante: hoje é praxe eu ler um jornal na minha mesa de trabalho, eu tenho que ler um jornal. Meu Deus do céu se alguém estivesse lendo um jornal numa hora de trabalho na época do seu Alexandrino, ele virava e falava assim: "Seu moço, você não tem nada para fazer não?" Naquela época ler jornal era passatempo, era um mero lazer, não era trabalho. Só para se ter idéia, a central 236 é uma central AXE, informatizada. Então, ela não tem mais aqueles conceitos do sistema antigo que você tinha que subir numa escada, dar manutenção, arrancar bastidor, tirar bastidor, pôr numa bancada, escutar fone de ouvido, fazer emenda de fio interrompido, contato, mau contato, você tinha que limpar os contatos... Não. A central 236 era uma central que você sentava numa cadeira, numa sala gostosa, e ficava à frente de um terminal dando comandos. Sem citar quem, na época, os diretores, no dia da inauguração da central, falaram assim: "Gente, na hora que o seu Alexandrino e o Dr. Luiz Alberto Garcia vierem aqui dentro, vocês fingem que estão trabalhando". Queriam que a gente colocasse uma escada lá dentro da central, arrancasse as tampas e ficasse fingindo que estava dando manutenção em uma coisa que a gente nunca ia dar manutenção. Mas mandaram fazer isso. Logicamente nem o seu Alexandrino nem o Dr. Luiz Alberto Garcia eram pessoas que iriam acreditar nisso. Claro, eles entendiam aquilo, eles eram os acionistas, eles estavam comprando, mas isso era o que passava na mente até da alta administração. Ou seja, finge que está trabalhando, na maneira antiga, sendo que a maneira nova eu estou sentadinho numa cadeira gostosa à frente de um terminal, mas no conceito daquela época isso não era trabalhar. São coisas bem interessantes de se analisar, o que se passava na cabeça das pessoas naquela época. Serviços Em termos da relação com o público, com o assinante, a CTBC teve momentos e momentos dentro de sua área de concessão. Houve momentos em que, embora prestasse serviço, a interação com a comunidade era só no serviço. Por que era só no serviço? A manutenção de um veículo, a compra de uma caneta, de um papel que seja, não era na comunidade, era tudo centralizado. Isso gerava críticas. Nós tivemos muitos e muitos anos a relação traumática entre Uberlândia e Uberaba, até por conta do próprio fator histórico. Mas nunca foi aceito por Uberaba que a CTBC não comprasse as coisas em lá, que não desse manutenção nos veículos em Uberaba, que não comprasse os veículos em Uberaba; não, tudo era centralizado. Foram momentos, depois teve momentos que descentralizou tudo... Mas, na questão dos serviços, primeiro a gente tem que ver, tudo tem uma questão histórica por trás. A CTBC foi uma empresa que começou no lugar certo e na hora certa, por assim dizer. Por que a sede em Uberlândia? O que tem Uberlândia de diferencial com as outras cidades típicas brasileiras? É o fator empreendedor do povo de Uberlândia. Por que empreendedor? Porque Uberlândia era boca de sertão, mas, com a construção de Brasília, tornou-se o pulo para se chegar a Brasília. Chegava-se em Uberlândia se montava, se comprava para ir para Brasília, para construir Brasília. Já tinha essa questão. E, embora nós não tivéssemos concorrentes, nós éramos empreendedores, como era a região. E a gente estava crescendo para a região e produzindo para a região e isso era percebido. Era uma relação muito forte, lógico, mas era monopólio. Concorrência Quando abriu o mercado, por mais que a gente tenha se preparado, na relação que houve e há ainda da CTBC com a comunidade, aconteceram mudanças. É interessante que a própria comunidade ficou perdida, a gente vê muito disso. Entrou a concorrente, de repente você vê alguém chegando e fala assim, bem baixinho no ouvido, com uma vergonha de falar, que comprou um celular da concorrente porque o preço era melhor. Mas fala com vergonha, como se tivesse pecando com aquela empresa que é daqui da região. É muito comum você ver as pessoas às vezes falarem assim: "É, eu tenho um celular da Maxitel!". E fala isso de uma maneira tão vergonhosa, porque tem todo um passado histórico de identificação, uma marca muito forte. Mas é a realidade de hoje. Agora o que nós temos que fazer, é um trabalho que a área da Cleide faz muito forte, é a questão de marca, de estar sempre mostrando que realmente nós somos empreendedores e somos da região, estamos gerando para a região. E é por isso que eu vejo que as diferenças não foram muito grandes, nós já tínhamos esse diferencial mesmo, no monopólio: a marca era forte, principalmente com o final da década de 80 e 90 para cá, quando a gente começou a ter uma integração muito maior com a comunidade. Quando nós descentralizamos, isso criou mais raízes ainda porque, quando era centralizado, nós éramos extremamente criticados por não estarmos girando dinheiro nas comunidades, ou seja, a CTBC estava lá, uma grande empresa, que tem um giro alto mas não girava na cidade. Hoje o giro é na própria localidade onde a CTBC se integra. Descentralização O processo de descentralização vem do final dos anos 80, início dos anos 90, já na administração, quando o Dr. Mário Grossi entrou, quando

houve a descentralização dos almoxarifados, quando nós enxugamos, era um absurdo. Tínhamos um almoxarifado aqui em Uberlândia que era monstruoso. Na Algar tem uma área que era lotada de equipamentos. Tudo era aqui: de um lápis a um avião, a um veículo, tudo era aqui, centralizado dentro de Uberlândia. O pessoal de Batatais precisava de um lápis, uma borracha, tinha que requisitar para Uberlândia. Nós tínhamos caminhões correndo a nossa área de concessão a semana toda, fazendo entregas. Caminhões fazendo a rota de Franca, caminhão fazendo a rota de Pará de Minas, fazendo as entregas equipamentos de requisições, a gente vendo isso. Hoje a gente sabe que almoxarifado é custo, e alto custo. Essa mudança coincide, de certa forma, com a desestatização do país. Vamos dizer, mais a partir de 93, quando começou essa questão das privatizações. Qualidade Vamos ser justos. O Collor é um bandido, lugar de bandido é na cadeia. Mas esse bandido fez uma coisa boa, que foi o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Ele ficou na história como bandido, mas a economia brasileira teve que aplaudir o bandido Fernando Collor de Mello, pela implantação do Programa Brasileiro de Qualidade e de Produtividade, que foi a semente de um movimento que produziu uma reviravolta na indústria brasileira fantástica. Hoje a indústria brasileira se compara às melhores indústrias do mundo. Houve a quebra do monopólio da informática, porque era um absurdo o que estava acontecendo no Brasil. Os nossos veículos hoje são até melhores, a General Motors de São Caetano do Sul é benchmark mundial da General Motors. Imagine isso, é benchmark mundial. A Cargill aqui de Uberlândia é benchmark das Cargill que estão aí pelo mundo. Por quê? Em função de um programa, que motivou o Brasil a essa questão da qualidade, esse crescente, e provocou realmente o qualitativo da indústria brasileira. Logicamente, isso demanda otimização de processo, que demanda menos custo, melhor preço, giro maior. No caso da CTBC é uma coisa interessante. A CTBC é uma empresa que atua em 307 municípios e cento e tantos municípios - 105, 106 por aí são atendidos -, ou seja, eu tenho alguém dentro. Hoje 1200, nós chegamos a ter 1400 funcionários, e produtos e serviços, tudo isso de uma maneira informal. Com o programa em 1991 nós criamos o Gerenciamento da Qualidade Total, que nós tínhamos como difusor disso nosso diretor de qualidade George Boundon. Ele implantou uma sistemática em todas as empresas do grupo e principalmente a CTBC comprou de corpo e alma essa sistemática. Ou seja: qualidade começa de cima para baixo, não adianta querer fazer ao contrário porque não funciona. E no caso da CTBC, nosso diretor superintendente na época, Nelson Cacelli, mais a direção na época, comprou isso e assumiu realmente que nós iríamos implantar o sistema de qualidade. Aí nós fomos buscar os conceitos do GQT (gerenciamento da qualidade total), que basicamente também eram os conceitos muito embasados no programa brasileiro. Isso aconteceu de 1991 a 1995 e permitiu, num primeiro momento, a motivação, ou seja a percepção, por nós funcionários, da importância da qualidade no meu processo, a importância da qualidade na minha vida empresarial, dentro da empresa. Então, nós ficamos 4 anos girando a motivacional, até porque no sistema era assim: olha a qualidade, olha a operação da empresa aqui. Quer dizer, eram coisas distintas, mas havia a conscientização, aquela coisa toda e, principalmente, a motivação. A Cleide foi uma agente fantástica nesses anos, 91, 92, 93, 94, nós fizemos um movimento muito grande de trabalho de difusão, de jornais, de entrevistas, de programas, e temos muito material nesse sentido. Em 95 nós iniciamos: "tudo bem nós temos qualidade? Temos, mas ela está integrada ao dia a dia da empresa? Não, ela é um processo separado." Foi aí onde nós fomos buscar uma ferramenta, o Padrão Normativo. Então, justamente pela influência do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, ou seja, o Brasil já era um dos emergentes mundiais que mais certificavam empresas do mundo, nós fomos buscar também usando, não como fim, como foi o caso de algumas empresas que buscam o certificado como fim. No caso da CTBC, nós buscamos o certificado como um meio, para atingir um ideal de qualidade, e montar um sistema de qualidade. O que aconteceu então? Nós implantamos, através da ISO, o sistema de qualidade utilizando o Padrão Normativo como sustentação, e aí é uma coisa interessante: percebemos o quanto a gente era burocrático. Normalmente a crítica é que o padrão normativo burocratiza a empresa. O que poucos percebem é que o padrão normativo explicita a burocracia que já existia. Porque simplesmente eu escrevia o que eu fazia, e aí o que aconteceu? Eu escrevia o que eu fazia em Franca, eu escrevia o que eu fazia em Patos de Minas. Eu comecei a perceber que para atender um cliente em Franca, em Patos, em cada localidade da CTBC, eu fazia diferente. Nós não tínhamos uma identidade própria. Iniciou um processo primeiro de escrever, e aí de enxugar, porque de repente você tinha um mesmo procedimento para Franca, com nomes diferentes, tinha cinco, seis procedimentos para a mesma atividade. E a gente começou a otimizar isso. Num primeiro momento ele permitiu a implantação do sistema de qualidade, permitiu nós otimizarmos melhor nossos processos e principalmente permitiu pôr a CTBC na mão. Eu sei exatamente o que acontece em cada área, como acontece. "Faça o que está escrito, escreva o que faça". Está tudo mais ou menos nesse sentido dentro da empresa. Agora, tudo isso tem seu preço. Nós estamos numa fase, agora, em que a velocidade é o que comanda. Então, de repente, a maneira como hoje nós escrevemos, a maneira como está amarrado, até porque nós amarramos muito isso em nível de igrejas. A igreja da engenharia escreveu isso, a igreja do financeiro escreveu isso e, na realidade, o que comanda essa empresa são seus grandes processos de negócio, isso é o que comanda. É isso que eu tenho que estar formalizando de uma maneira que eu possa mudar, ágil. Tem que ser rápido porque os processos estratégicos que comandam essa empresa têm que ter velocidade e tem que estar escrito de tal maneira que eu tenha condição de mudar da noite para o dia. Para isso nós temos um sistema de sustentação que permite a gente mudar imediatamente, em tempo real, um procedimento. Se eu sou dono de um processo e quero mudar um processo, eu posso entrar agora no sistema e mudá-lo daqui a alguns minutos, e em algumas horas eu posso estar com ele de volta, já mudado. Isso demanda comprometimento, porque às vezes as pessoas falam "Está muito burocrático", mas têm a preguiça de entrar no sistema e fazer a mudança, coisa rápida. Aí demanda também uma questão: se você tem o sistema, demanda que você tem que ter uma base de informática, que tem que ter os associados também analisados com o sistema, os meus associados conhecem microinformática. Por exemplo, nós tentamos fazer uma inspeção do sistema de qualidade na área técnica operacional, e percebemos que pessoas que tinham o micro na frente mal sabiam entrar no micro. Como é que sabiam trafegar no sistema de sustentação? Nós identificamos associados que nem sabiam entrar no Word, sendo que o Word é o meio de comunicação dos 1200 funcionários dessa empresa, ou seja, eu pergunto: Como é que esse cara trabalha nessa empresa? Se ele nem sabia entrar diariamente no sistema e ver que informação tinha para ele, não sabia fazer isso. E nós identificamos isso, quer dizer, é complicada essa questão. E nós usamos a certificação como um meio para o um sistema de qualidade. E um sistema de qualidade que nada mais é que o jeito CTBC de ser e fazer. Quando eu falo de sistema de qualidade, nada mais é que operacional, não é sistema à parte. O que é o sistema de qualidade? Sistema de qualidade é aquela reunião que está tendo ali, sistema de qualidade é a menina atendendo. É eu prestando serviço para o meu cliente, é eu gerando a minha central no ar, tudo isso é sistema de qualidade. Nós chegamos a uma evolução tal que hoje a assessoria da qualidade não chama mais assessoria de qualidade, chama Assessoria de Gestão de Processo, porque qualidade tem que estar intrínseca, acabou. Não tem mais essa questão de que tem fazer qualidade, não. Ela tem que estar intrínseca. E hoje a gente chegou na evolução maior dela, ou seja, eu tenho que ter processos, mesmo que formalizados, mas processos otimizados, enxutos. Eu não posso ter mais um processo amarrado em burocracia. Por isso nós temos tecnologia, temos que acabar com a burocracia. A gente segue um padrão normativo de versão 1994, porque a versão 2000 que vai estar no ar, é um padrão muito pesado naquela questão da parte do suporte de um sistema operacional, que é documento de apoio, registro, essa coisa toda. Mas nós estamos tomando algumas atitudes e negociando isso de tal maneira que não vamos dar muita importância a isso. Eu tenho que arquivar?

Claro que eu tenho que arquivar, agora, eu não vou ter que criar mecanismo de arquivamento específico, não. A área sabe que tem que ser arquivada, tem que ter um processo, você é responsável. Se você não arquivar é problema teu, ter que falar "tem que ser assim, com um número assim", não, nós estamos otimizando essa questão. Então, isso é uma coisa muito pesada dentro da empresa até pelo giro de informações que corre, pelo giro de documentos de apoio e registros que nós temos que fazer. O que a gente fala de documentos e registros é justamente a papelada de suporte de uma empresa do porte da CTBC, tem que ter girando diariamente. Antes da informatização, do sistema, nós tínhamos 40 mil papéis rodando por mês dentro da empresa. De procedimentos, de documentos de apoio, quanto era o custo disso? Você imagine que toda vez que alterava um procedimento nós tínhamos que mandar uma cópia desse procedimento para todas as localidades, e principalmente controlar, ou seja, aquele procedimento tinha que ser a última versão atualizada, era papel demais, era o ônus do sistema da exigência normativa, escreva o que faça, faça o que está escrito... Hoje não, hoje tem sistema, acabou. Desde 97 nós temos sistema de sustentação, tudo on line, tudo na máquina. Existe uma cultura de qualidade dentro da empresa, embora ela não seja percebida pelas pessoas. Quando você chega na área hoje, com a maior naturalidade a pessoa está indo no sistema e fazendo. Primeiro na base Notes normal, que é o sistema nosso de comunicação. Automaticamente, quando de repente ela puxa um documento de apoio, puxa um anexo, puxa um registro, entra numa emissão de trabalho, modifica, ela, fazendo aquilo com a maior naturalidade, está mostrando qualidade e nem sabe. Às vezes ela fala "sistema de qualidade é um saco", mas, de repente, está trabalhando naturalmente no sistema de qualidade, quando está alterando uma tabela de preço, a menina da área comercial. Ou, de repente, o cara da área técnica fazendo um laudo, ele entra no sistema, faz o laudo técnico lá na tela bonitinho, ele não imagina que aquele laudo técnico que ele está fazendo, no sistema, e não mais em papel, foi criado pela área de qualidade, otimizando o trabalho dele. A cultura existe mas a área de qualidade é muito criticada, sempre foi, mesmo porque mexe com o processo. Existe o seguinte: eu estou no processo, eu vicio no processo, eu detesto quando muda um processo, e a área da qualidade, vira e mexe, muda o processo. Mas essa cultura está muito presente, nós somos treinados constantemente, todos nós temos objetivos e somos muito cobrados, esse é objetivo nosso. Você vê suas necessidades e vai atrás. Isso é obrigação de todo associado da empresa, até porque tem que estar muito ligado ao que ele faz, e ele vai ser avaliado nesse sentido. Então, quando está na aprendizagem da própria operação dele, ele não está percebendo que é o sistema de qualidade que está permitindo melhorar o processo dele. Como que ele faz isso? A partir do momento que ele conhece melhor o processo dele. Como que ele conhece melhor? Quando ele vai para um treinamento, quando ele faz um benchmark, ele vem e faz isso. Isso está muito integrado e a empresa nunca restringiu investimento na área de treinamento. Os investimentos são altíssimos, na ordem de mais de 2 milhões de reais/ano, para treinamento de 1200 associados. Aí você vê a correlação, sendo que pessoas - como é o meu caso - que estão em processo como do ACE, os investimentos são mais pesados ainda. Hoje, só para a minha pessoa, tem um investimento da ordem de 8 mil reais/ano. É o investimento para a minha pessoa, sem contar as minhas aulas de inglês, que também a CTBC banca uma parte delas. Lógico, você tem os altos e baixos de uma empresa. De repente, você tem uma restrição de investimento nesse setor, mas aí você procura focar naquilo que é mais emergencial, estratégico, e trabalha assim.

EMPRESAS

Telesp Eu entrei na Telesp de pára-quadras. Tem uma coisa: tudo que eu fiz para trás, nada foi por ideal, tudo que eu trabalhei, foram oportunidades que foram me oferecendo. Até hoje eu não entendo bem de informática, eu não consigo, eu sou um burraldo em termos de microinformática. Sou um jurássico em termos de informática. Meu pai era um homem de informática, implantou sistemas, eu fui, mas não tinha a menor afinidade com aquilo. Entrar nas telecomunicações foi a mesma coisa: eu trabalhava como operador, alguém me ofereceu uma vaga na Telesp, para técnico. Eu não sou técnico, mas a Telesp está caçando técnico a gritos, disseram, "vai lá e faz o teste, você entra, pagam três vezes mais do que você ganha". Recém-casado, eu precisava de dinheiro, fazendo faculdade, fui, passei nos testes, no psicotécnico, o cara gostou muito de mim. A Telesp só manda para fazer curso quem tem um ano, um ano e meio de casa, que eles vão avaliar o desenvolvimento; e eu, com 6 meses de Telesp, coisa inédita, já estava fazendo curso. Na Telesp eu trabalhava como técnico de central telefônica. Nunca fiz um curso técnico na vida, não sabia nada de telecomunicações, não conhecia positivo, negativo, diodo, tudo aquilo que envolvia centrais, não conhecia nada disso e não sei como a Telesp me empregou. Tinha uma pessoa conhecida, parente da minha esposa, não era nem cargo alto, mas fez a recomendação. Mas o que valeu foram os testes, eu entrei e fui elogiado, porque é o tal negócio: você naquela atividade, você faz, eu entrei de cabeça, fui entender a atividade. Mas aí, é outra coisa muito característica da minha pessoa: eu nunca me aprofundo demais numa coisa, até porque não tenho essa capacidade toda. Tem pessoa que vai em detalhe, busca a perfeição. Eu faço as coisas acontecerem, é diferente. Não entendo nada daquilo, mas por incrível que pareça eu faço aquela coisa acontecer. Todo mundo dá os parabéns, acham que eu conheço profundamente daquilo. Empresas parceiras Havia, naquela época do governo militar, fora do sistema Telebrás, a CTBC Telecom privada, a CRT privada, empresa do Rio Grande do Sul, a Sercomtel de Londrina, municipal, e a Ceterp de Ribeirão Preto, municipal também. A CTBC e a CRT eram basicamente as únicas privadas do sistema. A CRT era muito pequenininha e a CTBC já de porte. Era extremamente traumático o trabalho porque o sistema Telebrás não via com bons olhos esta questão de ter uma empresa privada no setor. Então era sempre, a cada renovação no Congresso Nacional, um esforço sobrenatural para conseguir a renovação da nossa concessão. Mas o fator interessante é que isso era nos meios políticos. Aqui na terra, nos mortais, a inter-relação na área técnica era uma situação normal: a gente conseguia falar entre nós e a Telemig, ou seja, o corpo técnico sempre de uma maneira muito interativa. Nós promovíamos reuniões, eu criei um sistema de reuniões, e me orgulho disso, que a gente chamou de CRCC, Ciclo de Reuniões de Controle de Chamada, de completamento de chamada, que era uma reunião interativa entre nossas parceiras de área - entre CTBC, Telemig, Telesp, a Mato Grosso do Sul, a TeleGoiás. Eram reuniões técnicas operacionais para discutir os problemas nossos, de caminho, de problemas de sinais, essa coisa toda. Enquanto lá no Congresso Nacional, no sistema Telebrás, às vezes, duvidavam da veracidade dos nossos indicadores, e nós sabíamos que os nossos indicadores eram verídicos, porque numa auditoria, nós corríamos o risco de perder a concessão se qualquer um dos indicadores estivessem adulterados. Então nós sempre fomos rigorosíssimos na tomada dos indicadores, na avaliação dos indicadores, na gestão de indicadores operacionais, que eram a sustentação da nossa concessão. Era pela análise dos indicadores que nós tínhamos a base política para nossa manutenção. E, na renovação, uma das coisas primordiais era analisar nossos indicadores.

TECNOLOGIA

Computadores Em 1969 fui operar meu primeiro computador, um Burroughs L 2000. Eu era operador de computador, nessa época: cartão perfurado e perfurava fitas, perfurava fitas e processava notas fiscais. Era o contábil. Você tinha o cartão perfurado do cliente, passava o cartão, ela lia numa leitora e emitia a nota fiscal. Você só comandava a quantidade e o tipo de produto que ele estava levando, gasolina, gasolina azul,

óleo diesel. Aí, essas informações iam para uma fita de papel corrida e perfurada. Essa fita de papel, depois de lida, gerava uma fita magnética. As primeiras fitas magnéticas que estavam sendo feitas. Eu trabalhei na Esso até 1975, depois me transferei para o Baneser, uma subsidiária do Banco do Estado de São Paulo que deu muito o que falar. Numa certa época em São Paulo eu fui trabalhar no núcleo de processamentos do Banco do Estado de São Paulo, era o maior núcleo de informática da América Latina. Eu fui operar os IBM 370 e trabalhei ali uns dois anos. Em 1976, me casei. Minha esposa era minha vizinha, só que ela não era da minha turma, era da turma do meu irmão, e namorava o meu irmão uma certa época, ainda menina. Eu comecei a namorá-la quando ela tinha 15 anos. Aos 13 ela namorou meu irmão, um dos gêmeos. Interessante que ele fugia dela, ele era muito bagunceiro; então, namorico assim, eu falava com minha mãe: "O cara tem uma gatinha no pé dele e ele não dá nem a mínima". Só que ela não era da minha turma, eu era mais velho, eu já tinha carro e, naquela época, ela era da turminha que ficava ali jogando vôlei. Esse local na Vila Prudente onde nós morávamos era uma praça com duas ruas. Era como se fosse uma cidade do interior, todo mundo se conhecia ali, então ela morava na mesma rua. Aos 15 anos eu comecei a dar carona para ela para o clube, na época nós éramos sócios do clube Juventus e eu trabalhava na Esso. Toda vez que eu pegava meu carro e ia para a Esso trabalhar, estava aquela turminha de menina no ponto do ônibus para ir para o clube: "Quer carona?" E ela era uma das que vinham na carona, porque eu passava na porta do Juventus para ir para a Esso, que era ali no parque da Moóca, no fundo do Juventus. Aí, em 1972, eu pedi um chicletes para ela, ela me deu o chiclete e eu falei: "Eu não quero assim", e eu fui buscar o chiclete na boca dela. Foi quando a gente começou a namorar, isso em 1972. Até a turma começou a falar: "É, você está criando?" Porque eu tinha 21 anos e ela tinha 15, a diferença de idade, seis anos, naquela época, era muita. Eu já namorava meninas mais velhas e ela era muito criança ainda. Em 1970 eu comprei meu primeiro carro, um Volks. Eu comprei um Fusca 68, seis meses depois capotei com ele, acabei com ele. Ainda bem que eu tinha seguro total. Mas não capotei com ele porque eu era maluco não, muito pelo contrário. Eu sempre fui muito ponderado em termos de trânsito, mas eu capotei num acidente vindo de Curitiba para São Paulo. Passei um feriado prolongado, em várias atividades, jogando bola aquela coisa, e eu não dormi direito. Fui dormir na direção sozinho, na estrada, capotei o carro e acabei com ele.

COMUNIDADES

Alexandrino Garcia Não cheguei a trabalhar diretamente ligado ao Alexandrino Garcia, mas em diversas ocasiões eu tive a oportunidade de conversar com ele, principalmente quando nós construímos o prédio no centro, aquele prédio 236, e eu fui o primeiro morador daquele prédio. Morador por assim dizer, porque quando nós implantamos a central 236 lá do centro, que foi a primeira central CPA da América Latina, ela montada justamente no esqueleto desse prédio novo. Construíram o esqueleto e montaram o terceiro andar, onde estava projetado que seria a central, fecharam o terceiro andar e ligaram-no ao prédio antigo, que ficava ao lado. E lá foi colocada a central 236. Eu e o Luís Lima coordenamos a implantação e seu Alexandrino diariamente estava no prédio verificando a obra e verificando a implantação da central. Então, diariamente ele aparecia lá para ver como é que estava. Ele gostava muito de ver aquela questão de ferragens, como é que os montadores faziam, iam levantando as centrais telefônicas, como é que prendiam os bastidores. Eu nunca vi um homem gostar tanto de ferragem como o seu Alexandrino. Inclusive, lá na Algar tinha uma divisão só de galvanização de ferragens que ele gostava muito. Parece que ele tinha uma afinidade com isso, acho que ele foi serralheiro, por isso ele gostava. A coisa mais marcante no seu Alexandrino era o espírito de visão. Gozado, embora ele tivesse uma deficiência visual muito grande, de repente ele chegava, olhava uma coisa e falava assim: "Seu moço, isso não está certo". Gozado, ele, com a deficiência visual dele, a gente olhava não e via, de repente a gente ia analisar aquilo não estava certo, estava fora de prumo, ou aquilo que a gente estava fazendo não estava correto com a realidade do que ele esperava. Mais uma coisa interessante: ele era uma pessoa extremamente simples e ele se relacionava muito. Quanto mais simples a pessoa, melhor era o relacionamento dele. Quantas e quantas vezes eu vi ele convidando o peãozinho da Ericsson que fazia a montagem da central, ou seja, a parte de ferragem, ele chamava os meninos para irem para a granja Marileuza à noite porque ele queria fazer um churrasquinho. A Dona Maria ia preparar uma janta para os meninos ou ia preparar um almoço, os meninos passavam lá o dia inteiro com ele, sábado e domingo. Nem uma nem duas vezes eu vi ele fazer isso, convidar e você não via ele fazer isso com o pessoal de mais alto nível. Até porque a convivência dele nos primórdios da CTBC foi muito isso. Ele ia para campo, Dona Maria cozinhando para a peãozada, e ele junto com a peãozada trabalhando, levantando a CTBC, implantando as linhas de transmissão que permitiram toda essa área de concessão nossa. Foi justamente o pioneirismo, o avanço dele. Talvez seu Alexandrino tenha muito de um bandeirante, eu acho. Comparando com nossos bandeirantes, o seu Alexandrino tem o mesmo espírito. Talvez ele seja alguma reencarnação de um bandeirante, porque ele era um desbravador mesmo, nesse sentido. Ele ia e abria aquela frente. Eu vou dar um exemplo: em 1982, nós montamos uma central nova numa cidade chamada Capinópolis, uma central novinha. Montamos a central, a central estava prontinha, tudo testado, tudo pronto. A central para entrar no ar dependia de uma autorização da Telemig que, por ser estatal, tinha a concessão da Telebrás para nos autorizar, ou não, a pôr uma central no ar. Porque a partir do momento que eu tenho essa central, ela tem um prefixo e esse prefixo tem que estar liberado em todo o território nacional, numa inter-relação que você formalmente fazia. "Estamos colocando essa central que tem esse prefixo, dentro de um banco de prefixo e tal." Já fazia alguns dias que o trâmite burocrático, da Telemig, esse era o grande interesse da época, não autorizava a pôr a central no ar. Aí, o seu alexandrino chegou em Ituiutaba - que era a sede à qual os troncos dessa central de Capinópolis estavam ligados - e disse: "Por que a central não está funcionando?" "A Telemig não autorizou." "Não? Liga a central." "Não seu Alexandrino, mas..." "Põe ela no ar." "Mas, a Telemig..." "Põe ela no ar" Ligamos a central e as chamadas começaram. De repente a Telemig reclama de um prefixo que está no ar e não estava liberado. Ele: "Meu amigo, nós a pusemos no ar, vocês se virem aí." E foi aquele corre-corre, aquela coisa toda, queriam multar a CTBC. No fim, esse era o espírito dele. "Quem sabe faz a hora não espera acontecer." Ele mandou ver, pôe no ar, e pôe no ar, e pôs. E gozado, que o Dr. Luiz Alberto Garcia tem mais ou menos o mesmo espírito. Quando nós pusemos a central 236 aqui já, em 1985, a central estava prontinha, aguardando os trâmites da Telemig na época, e estava ali já para acontecer, e o Dr. Luiz Alberto Garcia, visitando a central, perguntou: "Que dia que vai pôr no ar?" "No dia que chegar autorização da Telemig." Ele falou: "Depois de amanhã é aniversário da Ana Marta" - que é a filha dele - "a central vai ser presente de aniversário para a Ana Marta, põe ela no ar no dia do aniversário dela." Isso era novembro ou dezembro. "E se a Telemig..." "Põe no ar no dia do aniversário dela." Corremos de lá e de cá, conseguimos autorização provisória da Telemig e pusemos no ar no dia do aniversário da Ana Marta, dois dias depois, sendo que se fosse esperar o trâmite legal ia demorar um mês um mês e meio.

LOCALIDADES

Ituiutaba Acho que o ideal é ir para o interior. Eu adoro o interior, eu adoro essa situação e principalmente uma coisa - aí é o ego que entra -, quando está em São Paulo, você não é ninguém, por mais que você faça. Quando eu mudei para Ituiutaba, eu e minha esposa, alguns meses depois a cidade inteira nos conhecia. De repente estava minha esposa - porque ela promoveu um Domingo Feliz, era uma coisa que era inovadora

em São Paulo, ela levou aquilo para Ituiutaba - na televisão e a rádio entrevistando minha esposa. Eu fiz um projetinho de pôr o TP para fora. A telefonia pública era todinha trancada, ou seja, ficava para dentro não era para fora. E eu fiz um projeto exteriorizando TP. Estava lá a televisão me entrevistando, fazendo reportagem disso, reportagem daquilo. De repente eu era o Francisco da CTBC, todo mundo me conhecia. É o ego que enche e você começa a perceber que pode fazer uma coisa e essa coisa é reconhecida. De repente. Mas tem uma coisa, eu não era urbano. Embora eu fosse criado dentro de São Paulo, dentro do metiê de São Paulo, meu pai e minha mãe nos deram uma criação naquele sonho de ir para o interior. A família era do interior, constantemente nós estávamos no interior, nós tínhamos um sítio perto de São Paulo, entre Itaquaquecetuba e Arujá. Inclusive, esse era o nosso diferencial dentro de São Paulo: as pessoas viam a gente, não como paulistas, nos viam como pessoal do interior, mineiros. A maneira da nossa família, a nossa crítica ao urbanóide, nós já éramos críticos ao urbanóide naquela época, morando em São Paulo. A gente já tinha esse ideal de vir para o interior. Minha mãe ainda tem as plantinhas de quando eu tinha um ano de idade, e minha mãe já desenhava a casa da sede da fazenda que ela ia ter um dia. O sonho foi se realizar em 1979. Foi na mesma época, mas esse era um sonho, como que um casal que morava num fundo de quintal de aluguel, já sonhava com uma fazenda e uma sede? A sede tem 640 metros quadrados e ela já desenhou que a sede ia ser daquele tamanho, como meu pai falava. Então, isso foi passado para a gente e a gente foi nesse sonho junto. Primeiro veio o sítio, do sítio um outro sítio vizinho, do sítio fomos criar galinha, fomos criar frango. Hoje o sítio não é mais sítio, chama-se Jardim Lucinda, leva o nome da minha irmã. Foi loteado, loteamento desses bem populares. Essa questão de ir para o interior, de morar num local mais sossegado, de estar entrando nesse metiê, já era sonho de todos nós filhos. Foi o que aconteceu, nenhum dos meus irmãos hoje mora em São Paulo. Todos fomos nascidos e criados em São Paulo e todos hoje moramos no interior. Quando vim para o interior eu já era casado. Mas, quando me casei, nosso sonho era ir para o litoral. Adoro o mar, minha esposa adora o mar também, nós compramos um terreno em Massaguaçu, nosso sonho era construir no terreno em Massaguaçu e pedir transferência para a Telesp de Caraguatatuba.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ação comunitária Eu entrei na CTBC em 1980, na área técnica, dando manutenção em centrais telefônicas, mas não me contentava só com centrais telefônicas. Então a gente estava sempre envolvido com alguma coisa. Eu fiz, por exemplo, um projeto de exteriorizar TP. O que era isso? Eu notei, quando eu cheguei em Ituiutaba, que quando chegava 9, 10 horas da noite você não tinha telefonia pública, porque todos os telefones públicos ficavam ou dentro da padaria ou dentro da farmácia. A padaria fechava, a farmácia fechava, você não tinha mais telefone público, você tinha dentro da rodoviária, que ficava aberta a noite inteira, na frente do posto da polícia, e só. Ou na frente da CTBC, e assim mesmo teve uma época que eles puseram para dentro. Por que pôs para dentro o TP? Porque depredavam. E tinha uma característica de que telefonia pública que não dava prejuízo. Aí eu fiz um trabalho seguinte: "Espera aí, por que depredam TP?" A gente começou a trabalhar nesse sentido: depredam TP porque TP parou, aí depreda, então era um ciclo vicioso. Quem depreda TP? É adolescente, moleque. Vamos começar nas escolas. Vamos. Então começamos a fazer. Depois, no futuro, foi um grande movimento da CTBC. Foram as primeiras raízes de integração da CTBC com as escolas. Naquela época a gente começou a ir para as escolas, fazer palestrinhas para as crianças, falar da importância do telefone público e era um trabalho que naquela momento não traria resultado. O retorno é de longo prazo, aquela criança não seria um futuro depredador. Nós começamos a atuar também numa área muito importante, que eram as associações de bairro. A gente começou a fazer palestras nas associações de bairro, falando para essas pessoas da importância do telefone público. E o que nós começamos a fazer? Começamos a colocar telefones públicos na frente dessas associações de bairros, e numa parceria com essas associações. Aí você dava um pouquinho de ficha de graça para a associação, a associação tomava conta, então começou esse trabalho. A depredação continuava, mas o índice caiu muito. Naquela época nós criamos, se não me falha a memória em 1981, nós criamos o museu. Era um painel grande, com tudo que a gente achava dentro dos telefones públicos, toda a tranqueira que você achava. E naquela época os telefones públicos não eram a cartão: eram aqueles cinzas. Então tinha réguas, porque formava-se, na ponta da régua, exatamente o formato de uma ficha, descia ela e subia; fazia ficha de gelo e assim por diante. De tudo quanto era tranqueira, a gente foi formando esse museu em Ituiutaba, quando eu entrei na empresa. Tem fatos característicos dessa época. Nós tínhamos coisas inovadoras para a época, foi essa questão de externalizar, de pôr para fora o TP. Nós criamos nessa época também uma coisa que deixou a CTBC à frente, em nível nacional. Nós tínhamos centrais telefônicas, em pequenas localidades, mas a tecnologia não permitia que essas pequenas localidades tivessem o famoso DDD sainte, ou seja, nessas pequenas localidades, quando alguém queria fazer uma chamada para fora, tinha que discar um telefone, acoplava a telefonista, que completava a ligação para ele e assim por diante. Para receber era a mesma coisa. Através do sistema de telefonia pública, que naquela época começou a ser informatizado, com placas, nós criamos um sistema de permitir que essas pequenas localidades tivessem o DDD sainte, ou seja, ele conseguia falar nacionalmente sem precisar acionar a telefonista, de cidades como Guarantã, São Simão, Paranaiguara, e assim por diante. Ou seja, em cima de uma tecnologia totalmente ultrapassada, nas gambiarras que a gente chamava na época, que o próprio fabricante falou que não tinha condições de fazer, e nós fizemos. Talvez até o João Batista Coura deve ter falado alguma coisa a respeito, porque ele participou ativamente do projeto desse trabalho. Porque nessa época era assim: Eu estou lá em Guarantã e queria falar com São Paulo, eu tinha que chamar a telefonista, a telefonista me atendia: "Sim senhor?" "Eu quero fazer uma ligação para São Paulo," "Qual o número do seu telefone aí?" "O meu telefone é tal." "OK." Aí desligava. A telefonista, ela aqui de Uberlândia, de Ituiutaba que seja, processava a ligação para São Paulo. No que completava a ligação, através de pegas, ela acionava o telefone lá. "Ó, sua ligação para São Paulo, vou conectar e tal", e fazia a conexão. Com esse sisteminha a gente permitia que ele, da pequena localidade e com uma tecnologia totalmente ultrapassada, que eram as centrais que estavam lá, ele podia, do próprio telefone dele, fazer uma ligação para São Paulo diretamente e receber também, sem precisar a interferência da telefonista. Isso foi pioneiro na época pelo sistema que nós desenvolvemos, utilizando placas de TP de telefonia pública, para fazer a interface disso usando o sistema que a gente chama de Icatel, que era usado para a telefonia pública. A gente fez uma gambiarra, fez uma adequação para a telefonia fixa. Icatel era o fabricante. A gente deu o nome de Icatel porque o sisteminha usado era o Icatel. Por exemplo: ele fazia a ligação, só que quando ele fazia a ligação o número que ele recebia, o tom que ele recebia para poder discar, não era do telefone dele - era de um telefone nosso, da CTBC. Então o que ficava registrado no sistema nacional de tarifação era o telefone da CTBC, que pagava essa ligação, formalmente falando. E o sisteminha que nós adaptamos interpretava essa ligação - chamou para São Paulo, nós mandávamos o sinal para trás, o relógio do telefone dele que estava lá na centralzinha jurássica na cidade. Então, aquela ligação era transformada num número de impulsos em função. Ele chamou São Paulo durante 3 minutos, isso demandava tantos impulsos. O que a gente fazia? Mandava para trás no relógio dele aquele número de impulsos, então não saía na conta telefônica dele o número que ele chamou para São Paulo, nós que pagávamos isso. Mas para ele ficava evidenciado em número de impulsos. E isso já era colocado a ele: "Olha, não vem o interurbano seu, vem o número de impulsos". E ele, o assinante, aceitava, porque permitia a ele fazer essa ligação.

MEMÓRIA

Futuro Basicamente desde 95 a gente vem trabalhando mais fortemente nesse sentido, na questão da abertura de mercado, os investimentos na área de formação mais voltados realmente para esse setor. A empresa está bem preparada para o futuro. Desde 96, a gente faz estudos tecnológicos internacionais, para estar abrindo a cabeça dos nossos associados para o que está acontecendo lá fora. Criamos uma área de excelência, Centro de Excelência por assim dizer, é onde a gente mantém lá fora um associado só pesquisando o que está acontecendo no mercado externo, inclusive chegou ontem de volta dos Estados Unidos, depois de dois anos, o Rogério Rufino. Ficou dois anos morando nos Estados Unidos, pesquisando o mercado e diariamente passando e-mail para a gente do que estava acontecendo no mercado americano em telecomunicação, diariamente. É fantástico o trabalho dele. Ele contratava serviço das empresas, contratava, descontratava, buscava um novo, só para ver como era e todo dia passando alguma coisa nova para a gente, logicamente naquilo que a gente podia aproveitar. Se estou desenvolvendo um projeto e quero saber como isso funciona lá fora, passava e-mail para ele, ele ia lá, pesquisava e repassava para a gente. Isso nós criamos também chama-se Centro de Excelência. O Rogério chegou, e agora está indo um outro, se não me engano Renato Paquarelli, vai ficar mais um período. Interessante que vai com a família, sai daqui vai morar dois anos e vai com a família. Mas essa é uma forma de se manter informado. No futuro, toda essa maneira que a gente enxerga as telecomunicações vai cair por terra, a maneira que a gente vê hoje a telefonia fixa, essa coisa. Nós vamos ser muito mais um meio de dados, de voz, imagem, de uma maneira muito mais concentrada de pacotes, do que realmente sermos simplesmente um telefone, ligação de A para B, nada disso. Uma coisa que eu enxergo como muito promissora, eu estou envolvido nisso e estou entrando de cabeça, é o ensino à distância. Nós não temos mais tempo de ter aulas presenciais em qualquer coisa que seja, na formação empresarial interna na empresa, ou em nível acadêmico. Então, é uma área que vai crescer muito fortemente. O setor educacional vai estar usando muito isso, de você ter aulas via videoconferência ou via Internet, e a gestão ser via Internet. A gente já está fomentando isso, eu já estou envolvido no meio, estamos correndo atrás. Inclusive eu estou aí participando de um grupo que está trazendo para Uberlândia um mestrado de Gestão na Inovação Tecnológica Ambiental, pela Universidade Federal de Santa Catarina, que vai usar já essa metodologia, ou seja, as aulas serão transmitidas a partir de Santa Catarina via videoconferência, duas vezes por semana, e o os alunos terão a gestão pela Internet, num site específico da Internet. É uma maneira nova. Agora, e a CTBC, onde entra nisso? No meio, o meio é nosso, nós temos é que fomentar isso mesmo, esse é um dos exemplos de para onde nós vamos estar caminhando. De repente nós vamos estar em rede de pacote de voz, imagem, dados e vamos estar interagindo até no setor educacional. Nós estamos aí fortemente envolvidos em treinamento à distância e essa coisa toda. Interessante que a revolução tecnológica é tanta que se fala assim: "O que eu faço com essa rede física que está por aí? Por incrível que pareça, já foi desenvolvido um sistema no qual essa rede física será totalmente aproveitável na transmissão de dados, voz e imagem. Hoje, para um novo associado da CTBC, eu diria o seguinte: primeiro que a bunda não pode estar na cadeira. Desculpe a expressão mas é essa. A pessoa tem que estar buscando informação, correr atrás e estar envolvido no maior número de projetos. Até porque não tem como você ficar num único projeto, não existe isso. Dentro da realidade atual da CTBC, você não consegue ficar num único projeto: é tanta coisa acontecendo que você tem que estar envolvido, a pessoa tem que ter a capacidade de estar otimizando tudo isso, tempo - o que é muito difícil por sinal. Mas você tem que trabalhar, até porque não existe nem nunca existiu processo estanque, mas temos que acabar com aquela pessoa que entra e vai trabalhar especificamente naquele setor. Tem que entrar e trabalhar para um processo todo, a pessoa tem que ter visão holística, tem que entender o que está acontecendo. Como se diz: nós temos um processo, temos que estar lá vendo qual é o sonho da dona Maria, o que a dona Maria ainda vai perceber lá na frente, e viabilizar. Ou seja, nós vamos estar satisfeitos na hora que a dona Maria estiver falando e já estar percebendo quais serão os novos sonhos dela, ou seja, de cabo a rabo a pessoa tem que entender tudo isso. Não se concebe mais que você tenha uma pessoa que entre na contabilidade e o negócio dela é bater carimbinho, e o mundinho dela é aquele e ela nem sabe o que está fazendo. Não existe mais essa pessoa, o novato tem que vir com visão holística mesmo e ser otimista. Pessimista não cabe aqui não. Isso não é só na CTBC, não: pessimista não cabe na vida. Na vida a gente tem que ser o mais otimista possível, senão a vida não tem razão de ser. Há uma coisa interessante que a gente tem que colocar também: o que soma ponto é o que você está fazendo hoje, o que você está agregando. O que passou atrás deu um alicerce, mas só isso não mantém não, é o que você está fazendo. Muitas vezes as pessoas fazem um alicerce e se mantêm nele e acham que ele é para a vida toda. Não, ele tem que estar sempre promovendo a manutenção desse alicerce e construindo novos, senão ele está fora, mesmo, a empresa não vai estar com essa pessoa, acho que qualquer empresa.