

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Cleide Maria da Silva e Sousa

**CENTRO DE MEMÓRIA DA CTBC E SUA INTEGRAÇÃO AO
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2004

SOUSA, Cleide Maria da Silva e,

Centro de Memória da CTBC e sua integração ao processo de comunicação da Empresa: um estudo de caso./ Cleide Maria da Silva e Sousa. — Florianópolis, 2004.

171p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

CTBC Memorial Center's integration at the communication process of the Company: a case study.

1. Memória Empresarial; 2. Comunicação Empresarial; 3. Cultura Organizacional.

Cleide Maria da Silva e Sousa

**CENTRO DE MEMÓRIA DA CTBC E SUA INTEGRAÇÃO AO
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2004

Cleide Maria da Silva e Sousa

**CENTRO DE MEMÓRIA DA CTBC E SUA INTEGRAÇÃO AO
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA:
UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de janeiro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do PPGEP

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof^a. Ana Carolina Rocha Pessôa Temer, Dr^a.
UNIT – Centro Universitário do Triângulo

Prof^a. Jane de Fátima Silva Rodrigues, Dr^a.
União Educacional de Minas Gerais

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Jorge e Maria, “*in memoriam*”, pela vida, educação e exemplos;
ao meu marido, Wilson, pelo amor, incentivo e compreensão;
ao meu filho, Leonardo, por existir;
a minha irmã, Ana, pela paciência;
ao meu sobrinho, Thiago, pelo carinho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, nosso Mestre maior;

ao meu orientador prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann, pela orientação segura e paciente;

aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC;

a todos os professores e administradores da Uniminas;

à CTBC, pela oportunidade de crescimento e aprimoramento profissional;

aos meus colegas de Mestrado, pelo apoio e incentivo durante todo o curso;

a todas as pessoas que deixaram suas experiências de vida como contribuição para este trabalho;

e a Ivone, pelo toque mágico.

“O fator liderança é muito importante numa empresa, porque o líder é aquele que escolhe e determina o caminho.

O Sr. Alexandrino era essa pessoa e você sabia para onde ia e como ia.

Num momento histórico do Brasil, ele soube vislumbrar oportunidades e, por isso, a CTBC, em, praticamente, dez anos, construiu oitenta e três localidades.

Em dez anos!”

*Reges Murilo de Paiva
Depoente - Centro de Memória CTBC*

*“A meta do Sr. Alexandrino era ser o pioneiro,
que ele foi, em telecomunicações
no interior do Brasil.”*

*Geraldo Batista Caetano
Depoente - Centro de Memória CTBC*

RESUMO

SOUSA, Cleide Maria da Silva e. **“Centro de Memória da CTBC e sua integração ao processo de comunicação da empresa: um estudo de caso”**. 2004. 171p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A revisão teórica sobre comunicação, comunicação empresarial, comunicação interna e externa, cultura organizacional e memória empresarial resultou, neste trabalho, no modelo de análise Comunicação, Imagem, Identidade e História. Tal modelo foi a base para a observação da realidade empresarial, da estrutura e funcionamento do acervo histórico em implantação pela CTBC, empresa do Grupo Algar prestadora de serviços na área de telecomunicações e que completará cinquenta anos de atuação em fevereiro de 2004. O acervo analisado, denominado Centro de Memória CTBC, e em fase de criação desde 1999, dentro de um programa de memória empresarial, já tem catalogados documentos, fotos, publicações, vídeos, equipamentos, objetos e, principalmente, depoimentos gravados com funcionários e ex-funcionários com o objetivo de resgatar a história da Empresa. Para avaliar a importância do programa de memória empresarial, ou seja, se ele contribui com o processo de comunicação na consolidação da imagem e da cultura organizacionais, este estudo de caso teve como premissa analisar, por meio do acervo disponível, se a identidade da Empresa está em sintonia com a imagem desejada. A referência para tal análise foi encontrada em itens de Crenças e Valores e Competências Essenciais seguidas pela CTBC e pelo Grupo Algar. A conclusão, após observação e vivência diária da pesquisadora, como funcionária da CTBC, e consulta ao acervo, de acordo com a metodologia estabelecida, foi que o acesso à história da Empresa permitiu verificar que há um alinhamento cultural, em cinco décadas de mudanças sociais, econômicas, políticas e administrativas, que corresponde à necessidade da organização de preservar seus valores básicos, o que mostrou a importância do Centro de Memória ao contribuir, como ferramenta do processo de comunicação, para consolidar a imagem e a cultura organizacionais.

Palavras-chave: 1. Memória empresarial; 2. Comunicação empresarial; 3. Cultura organizacional.

ABSTRACT

SOUSA, Cleide Maria da Silva e. "**Memory Center of the CTBC and its integration with the communication process of the company: a case study**". 2004. 171p. Essay (Masters in Production Engineering) - Postgraduate Program in Production Engineering, UFSC. Florianópolis.

The theoretical revision on communication, company communication, internal and external communication, organizational culture and company memory resulted, in this study, in an analysis model of Communication, Image, Identity and History. That model was the basis for the observation of the company reality, of the structure and function of the historical background being implanted by CTBC, an Algar Group company rendering services in the area of telecommunications and which will complete fifty years of activity in February, 2004. The background analyzed, denominated Memory Center CTBC, in its creational phase since 1999, within a company memory program, has already catalogued documents, pictures, publications, videos, equipment, objects and, principally taped testimonies with workers and ex-workers with the objective of recovering Company history. To evaluate the importance of the program of company memory, or in other words, if it contributes to the communication process of consolidating the image and organizational culture, this case study had as its premise, the analysis, from the available records, as to whether the Company identity is in harmony with the desired image. Reference for such analysis was found in items of Beliefs, Values and Essential Skills followed by CTBC and the Algar Group. The conclusion reached, after personal, daily contact by the researcher, as a CTBC worker and background consultation, according to the established methodology, was that access to the Company history permitted the verification of cultural alignment, in five decades of social, economic, political and administrative changes, that correspond to organizational necessity for the preservation of its basic values, which showed the importance of the memory center contributing, as a tool in the process of communication, to consolidate organizational image and culture.

Key words: 1. Company memory; 2. Company communication; 3. Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Comunicação: imagem, identidade e história	54
Figura 2:	Área de abrangência da CTBC	76
Figura 3:	Modelo de Gestão Algar	85
Figura 4:	Estrutura Organizacional CTBC	94
Figura 5:	Espaço para recepção de visitas	103
Figura 6:	Exemplos de fotos do acervo - Registros sobre a história da CTBC	112
Figura 7:	Linha do Tempo na <i>Internet</i>	113
Figura 8:	Linha do Tempo em <i>cd-rom</i>	113
Figura 9:	Linha do Tempo em sistema interno	114
Figura 10:	Linha do Tempo: painel no espaço para visitas	114
Figura 11:	Histórias da Nossa Terra (a)	115
Figura 12:	Histórias da Nossa Terra (b)	116
Figura 13:	Estrutura do Centro de Memória CTBC	117
Figura 14:	Acervo digital em rede interna (com depoimentos indexados) ..	118
Figura 15:	Comunicação e História: Imagem e Identidade	126
Figura 16:	Comunicação Integrada e Eficaz	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Primeira seleção de depoentes	67
Tabela 2:	Seleção depoentes executivos e não-executivos	68
Tabela 3:	Delimitação geográfica e proporcional	69
Tabela 4:	Delimitação por sexo	70
Tabela 5:	Depoentes por função	70
Tabela 6:	Base de depoentes do acervo	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Depoentes executivos	68
Quadro 2:	Crenças e Valores e Competências Essenciais (Algar / CTBC)	72
Quadro 3:	Missão Algar / Visão estratégica CTBC.....	78
Quadro 4:	Política e objetivos da qualidade CTBC	89
Quadro 5:	Atividades do processo de comunicação	95
Quadro 6:	Produções do programa de memória	121
Quadro 7:	Resumo de palavras-chave	133
Quadro 8:	Valorização da Marca	134
Quadro 9:	Responsabilidade Social	135
Quadro 10:	Valorização dos Talentos Humanos	136
Quadro 11:	Visão de Futuro	136-7
Quadro 12:	Liderança Educadora	137
Quadro 13:	Informações para os funcionários	153
Quadro 14:	Atualização periódica	154

SUMÁRIO

Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Tabelas	x
Lista de Quadros	xi
Sumário.....	xii
APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	14
PROBLEMÁTICA	15
OBJETIVOS.....	20
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	21
CAPÍTULO I	22
REVISÃO TEÓRICA	22
1.1 NOÇÕES BÁSICAS SOBRE COMUNICAÇÃO	22
1.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	23
1.2.1 Comunicação Interna	31
1.2.2 Comunicação Externa	37
1.3 MEMÓRIA EMPRESARIAL	41
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	45
1.5 COMUNICAÇÃO: IMAGEM, IDENTIDADE E HISTÓRIA.....	49
CAPÍTULO II	58
METODOLOGIA DA PESQUISA	58
2.1 INTRODUÇÃO.....	58
2.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	60
2.2.1 Os Materiais Pesquisados.....	63
2.2.2 Os Depoimentos.....	65
2.2.3 Participantes da Pesquisa.....	67
2.2.4 As Variáveis.....	72
2.2.5 A Observação Participante.....	73

CAPÍTULO III	75
ESTUDO DE CASO	75
3.1 COMPANHIA DE TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL CENTRAL	75
3.1.1 Responsabilidade Social	78
3.1.2 Histórico da CTBC	81
3.1.3 Alexandrino Garcia	83
3.1.4 Grupo Algar	84
3.1.5 Empresa-Rede.....	86
3.1.6 Qualidade, Privatização e Gestão de Processos	89
3.1.6.1 Privatização	91
3.1.6.2 Gestão de Processos	92
3.1.7 Processo de Comunicação.....	93
3.2 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CENTRO DE MEMÓRIA	99
3.2.1 Acervo CTBC: Arquivos Físico e Digital	106
3.2.2 O Programa de Memória e seus Projetos	108
3.2.3 Linha do Tempo: a CTBC e as Telecomunicações.....	112
3.2.4 Histórias da Nossa Terra.....	115
3.2.5 Produções do Programa de Memória.....	116
3.3 CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	122
3.3.1 A Contribuição do Acervo.....	132
3.3.2 A História Oral como Base do Acervo.....	140
CONCLUSÃO	160
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	167

INTRODUÇÃO

Apresentação do Tema

A preservação da Memória Empresarial tem sido uma preocupação crescente em todo o mundo, nas últimas décadas, através de trabalhos de resgate da história de empresas realizados e coordenados por profissionais de História, Comunicação, *Marketing* e Recursos Humanos. Como resultado, são criados diversos modelos de Linhas do Tempo, que apresentam os principais fatos de cada trajetória, na maioria das vezes ilustrados por fotos da época da fundação, trechos transcritos de depoimentos feitos com funcionários mais antigos ou mesmo com ex-funcionários, além de vídeos e demais peças de campanhas publicitárias. Já é significativo também o número de empresas que apresentam suas Linhas do Tempo entre as diversas páginas dos *sites* na *Internet*.

Uma tendência que cresce e se especializa é a que acrescenta, a esses trabalhos, fatos que contextualizam as realizações das empresas em determinados momentos da história do país e do mundo, além da criação e manutenção de sistemas de bancos de dados, denominados centros de referência ou centros de documentação.

Esses bancos de dados, abertos a acesso de estudantes e demais pesquisadores, propõem-se a oferecer todas as informações não apenas sobre a empresa, mas complementá-las com a história dos próprios serviços que fazem parte dos seus negócios, como por exemplo, fatos que marcaram o desenvolvimento dos meios de transporte – o surgimento da roda, do carro de boi, das ferrovias - ou dos meios de telecomunicação – telégrafo, rádio, telefone, televisão, *Internet*.

Dessa forma, um trabalho originalmente instituído para fornecer um pequeno banco de dados (acervo) para uso das diversas áreas das empresas durante comemorações de aniversários de fundação, principalmente em datas como 25 anos, cinquenta anos, setenta anos ou cem anos, já é tema de estudo de profissionais de Comunicação, *Marketing*, Recursos Humanos e História. Eles buscam adequar o papel do que denominam Centros de Memória Empresariais ou Museus Empresariais, explorando outros aspectos que vão desde o fornecimento de dados, arquivos com depoimentos de clientes e funcionários, fotos antigas das instalações ou de grandes eventos, cópias de documentos históricos, exposições

com a linha de produtos desenvolvidos a partir da fundação ou mesmo de épocas antecedentes, até a contribuição em pesquisas na criação de campanhas internas e externas e de propagandas institucionais e mercadológicas da empresa.

Algumas propostas surgem isoladas e de acordo com a cultura e a necessidade de cada organização, mas em sua maioria como apoio à obtenção de objetivos de comunicação interna, comunicação externa (mercadológica ou institucional) e de consolidação da imagem e da cultura organizacionais, áreas com as quais dividem também os investimentos previstos.

O importante é definir o papel do centro de memória nas empresas, para que os investimentos sejam feitos de forma criteriosa, atendendo a perspectivas de retornos de curto, médio e longo prazos, através de programas integrados e contínuos, adequados à cultura organizacional e à demanda interna e externa de informações.

A falta de critérios básicos e de planejamento pode levar à descontinuidade do trabalho e causar prejuízos significativos, com perda dos recursos já despendidos, o que pode ser evitado com a integração desses programas aos objetivos da Comunicação, no sentido de criar e manter uma imagem positiva das organizações, reforçando seus valores e princípios com os públicos interno e externo.

No estudo de caso específico desta pesquisa, pretende-se delinear a estrutura e o funcionamento do Centro de Memória da CTBC, um projeto que teve início, em 1999, para coletar e organizar o acervo sobre a história empresarial, destinado a pesquisas durante as comemorações dos seus cinquenta anos de fundação. A partir da referida estrutura, este trabalho pretende identificar, entre algumas das finalidades de um centro de memória empresarial, qual a sua contribuição para o processo de comunicação da Empresa, no apoio à criação e manutenção de uma imagem positiva perante seus públicos.

Problemática

O processo de privatização trouxe para as empresas de telecomunicações, incluindo a CTBC, o risco de se perderem posições de referência, já que, nos últimos anos, os novos investidores não mediram esforços e recursos para conquistar o mercado, pregando que o fim do monopólio beneficiaria os clientes com possibilidades de mudanças para as novas concessionárias de serviços de telefonia fixa, celular e comunicação de dados, com foco no apelo de vantagens em termos

de tecnologia avançada e custos baixos. Isso demandou investimentos em comunicação, principalmente nas verbas publicitárias (mídia, patrocínios), pois, de acordo com especialistas do setor “telecomunicações é, basicamente, prestação de serviços, que necessita de divulgação para ser lembrado e utilizado” (OCTAVIANO, 2000, p.48).

Em tal cenário, os profissionais de *Marketing* e Comunicação se depararam com os conceitos de qualidade e eficiência da comunicação e tiveram sua valorização como portadores das mensagens que motivam o público interno a entrar em sintonia com campanhas e posturas, que mostram ao mercado o diferencial de cada nova prestadora de serviços, começando pela telefonia celular, popularizada em poucos anos de lançamento.

Com isso, o mercado tornou-se mais exigente, passou a não valorizar apenas o fato de se ter um telefone celular, mas a exigir outros serviços agregados, frutos de mais e mais investimentos, em intervalos cada vez menores. Depois da digitalização e do serviço pré-pago, a *Internet* móvel vem definindo quais empresas poderão manter atendimento para nichos tão variados, que começam no cliente que precisa apenas falar socialmente, passam pelo profissional autônomo, pelas pequenas e médias empresas e chegam às grandes corporações. As mensagens, para alcançarem tal universo, representam um desafio para os profissionais de Comunicação, cada vez mais polivalentes, com a necessidade de dominarem as linguagens integradas do universo da comunicação empresarial: publicidade, jornalismo empresarial, relações públicas, *marketing*, treinamento e motivação de pessoas, *intranet*, *Internet*, gestão de processos de comunicação e muitas outras que surgem diariamente, entre as quais se incluem os trabalhos de resgate da história das organizações.

Nesse cenário, intensificam-se os debates sobre a importância da memória empresarial como ferramenta de construção da marca e consolidação da imagem e da cultura organizacionais. Em tais debates, a História, ligada à cultura organizacional e à comunicação, ocupa papel de destaque, já que o conhecimento da trajetória empresarial e das suas expressões documentais e orais é considerado, cada vez mais, importante para a gestão de empresas e instituições. Desde a constatação de que é importante reconhecer e valorizar as pessoas como um dos fatores de melhoria do clima organizacional e, em decorrência, da produtividade, até as parcerias estratégicas com clientes e comunidades, que na maioria das vezes

consideram as empresas como parte das suas cidades, tanto em caráter econômico quanto sentimental.

Um programa de memória empresarial pode permitir a interação das organizações com o mercado ao resgatar, manter e dar acesso a trajetórias que se cruzam através dos anos. Esse lado institucional é, normalmente, administrado pelas relações públicas e pelas assessorias de imprensa, que buscam nos fatos confiáveis da história empresarial, dados que contribuem para trabalhos destinados a reforçar a imagem da empresa como participante da comunidade, mostrar sua história e a da comunidade na qual atua.

Também o aspecto mercadológico é buscado, como base de pesquisas internas sobre o comportamento do mercado e reforço em campanhas de lançamento de novos serviços, destacando a evolução dos serviços e investimentos realizados ao longo de um determinado período; sendo ainda importante, em algumas organizações, para levantamento de dados estatísticos quanto a ciclo de vida de serviços ou mesmo para análise de comportamento social e cultural das pessoas.

Os centros de memória empresariais, muitas vezes, são implantados para atender às necessidades que os profissionais de *Marketing* têm de contar com um programa contínuo que estabeleça a cronologia completa de seus serviços, aliado ao crescimento de vendas e índices de utilização em determinadas épocas, o que serve como parâmetro para o desenvolvimento de novos serviços e de definições de linhas de campanhas de propaganda e promoção.

Dessa forma, o resgate e a preservação organizada das realizações de uma empresa podem contribuir para reforçar a comunicação interna, ao manter, de forma documental, a memória dos seus valores e princípios através dos anos, e para a comunicação externa, ao criar, através da memória mercadológica, o quadro oficial sobre o comportamento de seus serviços - indicadores que podem influenciar em tomadas de decisões, como, por exemplo, seguir em frente ou promover desvios de rota sem perder o foco do negócio ou das crenças e valores básicos da organização.

Se não existe uma política de comunicação ou um posicionamento estratégico que defina sua linha de ação e seqüência, reduzem-se as chances de as pessoas reconhecerem e se identificarem com a empresa para a qual trabalham ou da qual são clientes. Tal situação poderá causar prejuízos aos investimentos com a comunicação institucional e mercadológica, pois as pessoas não terão como formar

uma imagem positiva de serviços da organização, que não conseguem reconhecer entre tantas outras opções, ou formar uma opinião que lhes dê credibilidade.

Se é possível captar essa unidade ou sintonia entre a imagem da empresa e a sua identidade, o conhecimento e a divulgação da história da empresa podem contribuir para a consolidação da imagem e cultura organizacionais? Como é possível fazer isso? Como as pessoas podem saber que empresa é essa? De onde vieram os valores e princípios? As pessoas tinham e têm consciência disso? Se um programa de memória empresarial pode contribuir com o processo de comunicação, pelo menos no caso CTBC, como os registros históricos e depoimentos das pessoas podem firmar sua imagem, considerando que, se as percepções das pessoas fossem divergentes, teríamos um choque entre tais expectativas e a empresa perderia sua identidade?

Nesse contexto, as premissas básicas desta pesquisa estão centradas nas seguintes questões: qual a importância para a CTBC do programa de memória empresarial ou do que se denomina Centro de Memória? Como a história empresarial pode apoiar o processo de comunicação de uma empresa de telecomunicações? Como o conhecimento da história da Empresa pode contribuir com a cultura organizacional e com a consolidação da imagem, reforçando sua identidade? O que se entende por imagem, identidade, cultura organizacional, comunicação, comunicação empresarial e memória empresarial? Todas essas premissas se resumem na pergunta desta pesquisa: “Qual a importância do Centro de Memória da CTBC, na consolidação da imagem e da cultura organizacionais?”

O retorno do investimento em trabalhos de pesquisas para resgatar e manter um fluxo permanente de registro da história das empresas é questionado, mas não se opõe à necessidade de preservar a memória empresarial, exigindo apenas que tais recursos sejam aplicados em atividades que atendam aos objetivos da empresa, e à demanda dos seus públicos, cumprindo o papel de apoio aos esforços de comunicação (interna e externa) e de melhoria e consolidação da imagem e da cultura organizacionais.

Na implantação de programas de memória ou Centros de Memória Empresarial, que demandam investimentos muitas vezes consideráveis, é importante apresentar considerações sobre o seu papel em cenários cada vez mais competitivos, nos quais as empresas precisam optar por investimentos em tecnologia e redução de custos nos serviços oferecidos aos clientes para enfrentarem a concorrência acirrada, como

exemplo no setor de telecomunicações, ainda em adaptação dentro de uma nova legislação que trouxe a privatização e a abertura do mercado a grandes grupos multinacionais.

A conveniência e viabilidade de se investir em programas de memória empresariais, como contribuição para o processo de comunicação das empresas, podem ser analisadas a partir da estrutura do atual Centro de Memória da CTBC, que comporta o sistema de coleta de informações históricas, como tais informações são organizadas, quais os critérios de manutenção e conservação e, finalmente, a forma como o acervo é formado e disponibilizado ao público.

A contribuição desse acervo deverá ser avaliada para se constatar se as informações que o alimentam, ao serem consultadas por estudantes, pesquisadores e demais pessoas que a ele tiverem acesso, poderão colaborar para refletir a imagem que a empresa quer ter, o que, para ser efetivo, deve estar em sintonia com a identidade, com a cultura organizacional e com suas crenças e valores.

Se o acervo formado por esses registros históricos, no caso da CTBC reforçado pela metodologia que tem como foco a gravação de depoimentos pessoais, trazer referências contraditórias, que não refletem a realidade, ele poderá depor contra a imagem da Empresa e não atender aos seus objetivos de comunicação interna e externa. Dessa forma, é importante analisar se o resultado das gravações de entrevistas (depoimentos) com pessoas ligadas à Empresa (funcionários e ex-funcionários) ou à comunidade, principal recurso utilizado para resgatar a história da CTBC, através de declarações espontâneas, pode oferecer uma base de pesquisa para contribuir com o esforço do processo de comunicação de consolidar sua imagem positiva.

Em caso contrário, surge uma necessidade nova de pesquisa, já que o resultado das percepções das pessoas deverá ser analisado pelos profissionais de Comunicação, *Marketing* e Recursos Humanos para verificar se as gravações dos depoimentos estão direcionadas de forma correta ou quais são os pontos contraditórios que precisam ser trabalhados no posicionamento atual da Empresa.

Objetivos

Diante da problemática levantada, o objetivo geral da pesquisa consiste em: “Analisar o papel de um centro de memória na consolidação da imagem de uma empresa prestadora de serviços no setor de telecomunicações – caso CTBC.”

E como objetivos específicos, propõe-se:

1. Delinear a estrutura e o funcionamento do Centro de Memória da CTBC.
2. Analisar a contribuição do Centro de Memória da CTBC para o processo de comunicação da Empresa.

Os objetivos desta pesquisa direcionam a investigação sobre o papel do Centro de Memória na CTBC e a sua contribuição para o processo de comunicação da Empresa, voltado à consolidação da sua imagem e da cultura organizacionais.

A preocupação de integrar o trabalho de um programa de memória ou centro de memória de uma concessionária de telecomunicações, ao processo de comunicação (interna e externa) da Empresa, vem justamente da necessidade de oferecer uma segurança de que o investimento feito no projeto terá retorno ao apoiar e até suprir parte de outros esforços que já demandam investimentos, nos quais podem ser melhor aproveitados, como treinamentos introdutórios; campanhas de aniversário de lançamentos de serviços; programa de recepção de visitantes (clientes, empresários, executivos, concorrentes, parceiros); atendimento a estudantes e demais pessoas da comunidade que solicitam material de pesquisa sobre telecomunicações e sobre a história da Empresa, entre tantas outras situações, nas quais a CTBC é reconhecida tradicionalmente como referência.

Partindo do pressuposto de que o projeto da CTBC foi planejado considerando as características do setor no qual a Empresa atua e nas crenças e valores que norteiam sua cultura organizacional, pretende-se analisar a contribuição do Centro de Memória para apoiar o processo de comunicação e o seu papel na organização, partindo do planejamento inicial, passando pela análise da estrutura e funcionamento atuais, até o conteúdo de parte das entrevistas gravadas com depoentes especificamente para o acervo e de consulta aos demais materiais complementares históricos, como fotos, documentos, publicações, vídeos, equipamentos.

Outra premissa que justifica esta pesquisa, além da análise do papel de um centro de memória no processo de comunicação da Empresa, é a contribuição de

literatura sobre uma nova tendência, introduzida como ferramenta para agregar valor à comunicação empresarial e, também, porque se espera que este trabalho sirva como um ponto de partida para estimular pesquisas sobre as finalidades dos centros de memória empresariais, para implantação de programas de memória em organizações do setor de telecomunicações ou mesmo em organizações com características distintas do caso estudado.

Organização do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco etapas. A primeira é a Introdução, constituída de algumas considerações gerais sobre o motivo da escolha do tema que leva à problematização levantada, aos objetivos geral e específicos e, por fim, à organização do trabalho.

O primeiro capítulo trata da revisão teórica e está dividido em cinco partes. Na primeira, apresentam-se as noções básicas sobre comunicação. Na segunda parte do referido capítulo, a fundamentação teórica passa pelos referenciais sobre comunicação empresarial, imagem e identidade; comunicação interna; e comunicação externa. A terceira e quarta partes apresentam, respectivamente, conceitos sobre memória empresarial e cultura organizacional. Na quinta e última parte desse capítulo, finalmente desenvolve-se um resumo teórico, ou seja, as premissas que vão estabelecer as relações desta pesquisa com a teoria estudada, denominada comunicação: imagem, identidade e história.

No segundo capítulo, encontram-se os procedimentos adotados para a realização da Dissertação. A pesquisa de campo, denominada neste trabalho como “estudo de caso”, é parte do terceiro capítulo, que delinea o perfil da CTBC, a estrutura, funcionamento e contribuição do Centro de Memória para o processo de comunicação da Empresa, bem como os resultados das análises com base na fundamentação teórica comunicação, imagem, identidade e história, que delimita possíveis respostas para as questões apresentadas. Finalmente, na etapa cinco, apresenta-se a Conclusão.

CAPÍTULO I

REVISÃO TEÓRICA

1.1 Noções Básicas sobre Comunicação

O conceito de comunicação leva a uma multiplicidade de sentidos e desperta, em ciências tais como a Filosofia, a História, a Psicologia e outras, o interesse pelos seus processos de emissão e recepção de mensagens. Neste trabalho, ao invés de se preocupar somente com a “emissão” de uma mensagem, procura-se relevar aspectos da “recepção”, através da relação afetiva entre os sujeitos, dentro de uma preocupação mais acentuada com a inter-relação “emissão/recepção”, território efetivo da comunicação (BACCEGA, 2002, p.17).

Nesse contexto, a comunicação seria impossível sem a significação (DÍAZ BORDENAVE, 1982), isto é, a produção social de sentido; considerando o signo, como todo objeto perceptível, que de alguma maneira remete a outro objeto. Um signo nessa definição pode: ser específico - sinal de trânsito, notas musicais, palavras da língua portuguesa; ter função de signo em virtude do uso na sociedade - automóvel signo de velocidade, caminhão signo de transporte e giz signo de aula; ou ser um símbolo - que é um tipo especial de signo, ou seja, “objeto material que, por convenção arbitrária, representa ou designa uma realidade complexa; figura convencional elaborada expressamente para representar uma coisa” (FERREIRA, 1986, p.1586). Dentro desse conceito temos, por exemplo, a Bandeira e o Hino Nacionais, a cruz, a pomba com o ramo de oliveira, a mulher cega segurando uma balança, as alianças do casal.

O conhecimento de tais fatores, que podem contribuir ou interferir na comunicação idealizada, é essencial para a análise do processo complexo da comunicação empresarial. Partindo do pressuposto de Díaz Bordenave (1982, p.15), a relação de trabalho na empresa é um episódio que constitui o meio ambiente social da comunicação; e que o trabalho é um ato de comunicação; que a

comunicação é a essência mesma do funcionamento da empresa. Mas, como acontece a comunicação nas empresas? O que é comunicação empresarial? Como a memória empresarial pode ser ferramenta de comunicação para consolidar a imagem (positiva) da organização? Sobre isso estaremos discutindo no próximo item deste trabalho, ainda retornando a alguns conceitos básicos da comunicação que influenciam diretamente na comunicação interna e externa.

1.2 Comunicação Empresarial

A comunicação nas empresas, que acompanha a diversidade da própria comunicação social e utiliza suas várias linguagens, é, normalmente, denominada Comunicação Empresarial, e engloba um grupo integrado de competências (relações públicas, propaganda, assessoria de imprensa, *marketing*, jornalismo, lobby) cujo objetivo principal é permitir a interação da empresa com seus públicos (funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, comunidade, governo, imprensa, e demais formadores de opinião).

O ambiente interno e externo de uma organização forma um círculo complexo de relações sociais e de trabalho que exercem influências recíprocas, positivas ou negativas, na criação da sua imagem, em consonância com sua identidade, ou seja, com o que se pretende ser e o que é percebido em suas atitudes, na inter-relação emissão/recepção, na sua história. Isso resume os esforços de administrar com eficácia e eficiência o fluxo das informações que circulam interna e externamente, de dentro para fora e de fora para dentro, que podem consolidar a imagem e a cultura de uma empresa ou instituição.

A relação de interdependência é o que torna as ações de comunicação empresarial essenciais para que o mercado conheça os posicionamentos (idéias e ações) das empresas diante dos cenários político, econômico, cultural e social, nos quais se debatem temas de interesse de grupos de públicos, gerais e específicos: a reforma da previdência, dos planos de saúde, o apoio à educação e cultura, mudanças na legislação trabalhista, desemprego, preservação do meio-ambiente, inflação, aumento da violência, conflitos nacionais e internacionais, entre outros.

Além da necessidade de posicionamento diante da sociedade, as empresas também precisam conhecer essa sociedade, e, principalmente, como se comporta, ou o que determina seu comportamento, o que espera dos bens e serviços e, uma

tendência crescente, qual o comportamento que considera ser adequado para uma determinada empresa que pode influenciar sua decisão de compra e sua opção de difundir a imagem positiva (ou negativa) dessa empresa.

O consumidor, atualmente mais informado, exigente e consciente dos seus direitos na relação de compra e venda de bens e serviços, também exige que as empresas tenham comportamentos identificados como empresa-cidadã, atenta aos padrões de responsabilidade social, que incluem respeito aos seus funcionários, aos seus clientes e a toda sociedade, especialmente através da ética nas ações e no respeito ao meio-ambiente.

Diante das normas que regulamentam a criação e o funcionamento de qualquer negócio, as relações das empresas com os órgãos legais responsáveis pela sua fiscalização estão no mesmo nível de importância das relações com a sociedade civil, porque tais órgãos representam os grupos de consumidores, funcionários e cidadãos que vivem sob a influência das empresas. Até mesmo a recusa em comprar bens e serviços que utilizam mão-de-obra escrava ou infantil, ou mesmo que poluem rios e devastam florestas, traz indicadores de como os padrões de exigência devem ser do conhecimento das empresas que não podem ignorar tais apelos e nem mesmo deixar de prestar contas de suas atividades.

Atualmente, sigilo só tem respaldo quando se trata de preservar decisões confidenciais que afetam o posicionamento diante da concorrência, que ainda assim é um público importante a ser considerado no círculo de relacionamentos empresariais. Quanto mais as empresas se abrem à opinião pública, ao debate e investem na defesa de causas comuns à sociedade, mais fácil se torna o diálogo, a negociação e o entendimento da importância para todos, empresas e sociedade, do atendimento a exigências como a da instalação de filtros especiais anti-poluição ou da criação e manutenção de ambientes internos que ofereçam segurança e qualidade de vida a todos os funcionários.

O surgimento desse mundo novo, que demanda estratégias diferenciadas, e se torna cada vez mais imprevisível, com mudanças políticas, administrativas, econômicas e tecnológicas constantes e velozes, depende de pessoas com novas competências e de processos flexíveis que permitam mudanças estratégicas em espaços de tempo cada vez menores.

Nessa relação moderna entre fornecedores, clientes e sociedade, a questão cultural é a mediadora sempre presente, que não pode ser ignorada por empresas

que esperam estabelecer uma relação de confiança recíproca com seus diversos públicos, na busca de alcançar resultados positivos mútuos.

Esse novo paradigma para a comunicação empresarial no país veio, há cerca de 20 anos, com o Plano de Comunicação da Rhodia Brasil, no qual a empresa declarou que “passava a adotar uma postura de portas abertas, receptiva ao debate, por considerar o risco de omissão mais grave do que o representado pela defesa de pontos de vista” (apud NASSAR & FIGUEIREDO, 1995, p.14).

Um aspecto do referido Plano de Comunicação, ressaltado por Nassar e Figueiredo, é a preocupação da Rhodia em organizar a sua comunicação empresarial, eliminando ações isoladas de comunicação, para que tudo seguisse o posicionamento estratégico e mercadológico da empresa: “O Plano arrebenta com as ilhas internas de informação – guetos – e transforma a comunicação no instrumento – interface – entre todos os públicos de interesse da empresa” (apud NASSAR & FIGUEIREDO, 1995, p.14).

A partir de exemplos como o da Rhodia, a comunicação empresarial deixou de ter apenas o objetivo imediato de vendas e cresceu, através do entendimento de que o sucesso estava no apoio da alta administração, e sua referência no Planejamento Estratégico da empresa, para criar e manter a imagem positiva das organizações, diante dos seus diversos públicos.

Nassar e Figueiredo (1995) ressaltam que o Plano de Comunicação Social da Rhodia, criado em 1985, pela Gerência de Comunicação, revolucionou a forma como se pensava a comunicação empresarial que, pela primeira vez, foi concebida como a somatória integrada das ações das várias áreas de comunicação de uma empresa, definindo as suas tarefas no apoio às estratégias mercadológicas e na condução de projetos institucionais. Os mesmos autores afirmam, ainda, que (1995, p.13):

Os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa além do lucro. As linguagens da propaganda, relações públicas, jornalismo, atendimento ao consumidor, *lobby*, agindo de forma conjunta e integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas ações.

Para alcançar os resultados declarados, é preciso que a comunicação seja competente, feita por profissionais que conheçam bem as técnicas de relações públicas, pesquisa, jornalismo, assessoria de imprensa, propaganda e *marketing*.

Segundo Nassar e Figueiredo (1995, p.24), uma boa comunicação empresarial é condição primária para uma boa imagem institucional da empresa e são os profissionais das áreas citadas que “criam e produzem as armas e as munições de que as empresas necessitam em suas frentes de batalha da comunicação empresarial”, com destaque para a necessidade de se obter a credibilidade do público.

Na definição dos autores em referência, relações públicas são profissionais que trabalham o relacionamento das empresas com seus mais diferentes públicos; jornalistas trabalham normalmente nas assessorias de imprensa que têm a função de informar o público sobre acontecimentos da empresa, além de editarem as diversas publicações da empresa; publicitários têm a função de criar e produzir as grandes campanhas comerciais de bens e serviços e ainda são especialistas na utilização das mídias mais eficientes para os objetivos propostos, tudo isso sem ferir os princípios dos consumidores e conforme a filosofia da empresa.

A reflexão sobre a necessidade de esses profissionais dominarem as linguagens da comunicação para garantir resultados para as empresas, é um ponto relevante na comunicação das empresas.

De acordo com Viveiros (apud DAMANTE, 2000) comunicação eficiente é aquela que se utiliza de forma integrada e harmoniosa de todos os meios existentes para atingir os públicos de uma empresa, conforme a necessidade de cada cliente.

Para Chaparro (2000, p. 20), entender comunicação empresarial é entender o que Castells chama de sociedade informacional: “uma sociedade que se movimenta estrategicamente no ambiente da informação, tirando proveito das possibilidades tecnológicas de difusão instantânea em abrangência universal”.

A discussão chega ao ponto em que se questiona a necessidade de revisão dos conceitos de comunicação e comunicação empresarial, diante de uma realidade nova em termos de tecnologia e globalização, mas com ética em qualquer relação que se estabeleça, para preservar a identidade das organizações. Segundo Chaparro (2000, p. 20):

A identidade não está apenas na dimensão da visibilidade, mas também na dimensão da coerência em relação à História, aos valores e à fisionomia ética que a cultura particular de cada organização produziu. É preciso preservar isso, até em benefício da globalização. Não tem sentido se destruir as identidades particulares, sejam elas de países, cidades, empresas ou pessoas.

O profissional, para atuar nessa sociedade informacional (CHAPARRO, 2000, p.20), é aquele que tem formação multidisciplinar, “para estabelecer relações significantes entre as realidades externas e internas das empresas”. Um perfil que se adapta, por exemplo, em outros segmentos, à filosofia de comunicação de uma organização como o BankBoston, que se baseia nos pilares da responsabilidade social e participativa. O que é isso!? Em várias outras instituições, ou como o exemplo citado, o BankBoston, a importância estratégica das ações sociais, culturais e educacionais para a imagem institucional é traduzida em programas, que desenvolvem o indivíduo e a sociedade como um todo e que se materializam em dezenas de produtos, como por exemplo na produção do documentário “A História de todos nós”, com fatos relevantes do país e que contextualizam a trajetória da instituição no Brasil, desde sua instalação em 1947.

Para Molinari (2000), o *marketing* cultural é praticado pelo BankBoston como uma ferramenta de polimento da marca, pois considera que o patrocínio constante da cultura dá brilho e aguça a visibilidade, e que a atividade patrocinada será percebida pelo público como um serviço do banco. A mesma postura é adotada pelo Citibank, com apoio de uma equipe de comunicação que coloca em primeiro plano o compromisso com os objetivos e metas da instituição e a consciência do papel que o banco representa na sociedade.

Para Amaral (2000, p.12), comunicação é reflexo da gestão empresarial e o Citibank é uma empresa que mostra que se preocupa com a comunidade, “que se esforça para oferecer aos seus clientes soluções inovadoras, que valoriza e reconhece seus funcionários e que tem no Brasil um grande parceiro. Há 85 anos”.

Com isso, percebe-se que a busca de aprimorar a comunicação empresarial (interna e externa), trouxe também a necessidade de mostrar como imagens de organizações sólidas, sempre estiveram apoiadas em suas realizações ligadas às comunidades e à responsabilidade social.

Os primeiros movimentos de comunicação empresarial (CHAPARRO, apud DAMANTE, 2000), já aconteciam na década de 60. Na Volkswagen do Brasil, revertendo a imagem do empresário americano John D. Rockefeller Jr., de odiado pela sociedade, para benfeitor da humanidade, bastando que fossem divulgados fatos considerados positivos sobre o empresário, entre eles sua doação de U\$8,5 milhões de dólares para a compra do terreno que hoje abriga a sede da Organização das Nações Unidas.

Assim, surgiram as empresas-cidadãs, socialmente responsáveis, o que inclui a transparência e a ética, que entendemos demandar a criação e manutenção de uma identidade decorrente da integração das atitudes com as virtudes divulgadas, fruto de um trabalho estratégico de comunicação.

No Banco do Brasil (DAMANTE, 2000), a necessidade de mudança envolveu a articulação de diversas facetas da comunicação e *marketing* - publicidade, promoção, planejamento em *marketing*, comunicação interna, assessoria de imprensa e comunicação externa – dentro de uma mesma unidade, para permitir a convergência de habilidades e sinergia nas ações.

A partir desses esforços de integração surgiu a necessidade de se ter um profissional com perfil de gestor de comunicação empresarial, com domínio da ciência de comunicar (ALTENFELDER, 2000), que levou à busca da qualidade na comunicação, traduzida em um conjunto de questões como a identidade empresarial, e que exige uma política, estratégias e ações para a comunicação interna e externa.

A instituição do Ministério das Comunicações é considerada por Altenfelder (2000) um sinal da grande mudança do conceito de comunicação, que deixou de ser ferramenta de segundo ou terceiro grau e teve sua correta inserção nas entidades, organizações e governo, passou a ser incorporada como ciência e ganhou princípios nas Universidades.

Dentro desse conceito, qualquer nova tendência ou ferramenta de apoio à comunicação empresarial, deve ser empreendida com profissionalismo, em consonância com os objetivos estratégicos organizacionais.

As formas, canais e ferramentas para falar com os públicos das empresas são vários: publicações, campanhas institucionais ou mercadológicas, eventos, propaganda, assessoria de imprensa. O importante é que sejam adequados aos objetivos esperados e a cada público e ou cultura, permanecendo a necessidade de considerar que todos os públicos são importantes. O funcionário, por exemplo, deve conhecer a empresa na qual trabalha e respectiva filosofia, senão, será difícil estabelecer metas e passar a imagem desejada para os clientes e a sociedade (NASSAR & FIGUEIREDO, 1995, p.42).

Tudo isso faz parte das ferramentas nas quais as empresas investem para conquistar e fidelizar clientes, que vão de um atendimento personalizado a um plano de pontuação e premiação, ou até mesmo a uma assistência técnica diferenciada. O

atendimento, por exemplo, conta com o *ombudsman*, ou seja, aquele que representa: uma pessoa paga pela empresa para defender e representar os interesses dos consumidores; ou com o Serviço de Atendimento ao Consumidor, conhecido por SAC, que atende por um número de telefone impresso nas embalagens dos produtos, normalmente com acesso gratuito por uma central de atendimento 0800, por uma caixa postal ou pela *Internet*. “Em tempos de concorrência acirrada, o importante não é só vender, mas ter uma comunicação que mantenha o consumidor satisfeito, ou fiel à empresa” (NASSAR & FIGUEIREDO, 1995, p.46).

Entre os exemplos de ações com a comunidade e com funcionários (NASSAR E FIGUEIREDO, 1995) estão campanhas como a da Goodyear, em 1994, que lançou uma cartilha de educação ambiental, para filhos dos funcionários, e um programa de redução do consumo de eletricidade e combustível, direcionado aos funcionários das fábricas de São Paulo e Americana (SP); e ações como as das Indústrias de Calçados em Franca (SP), que criaram programas para melhorar suas imagens diante das acusações de que utilizavam em condições inadequadas, mão-de-obra infantil; e uma outra fonte de pressão vinda da exigência nas concorrências internacionais dos certificados ISO 14000, nos quais a qualidade final das empresas passa também pelos procedimentos de preservação da natureza. Para Nassar e Figueiredo (1995, p.60):

O cumprimento das exigências do novo selo de qualidade reforça a necessidade da comunicação empresarial eficiente, principalmente com os trabalhadores e com os fornecedores. Uma das exigências praticamente implanta dentro das empresas programas de comunicação que mantenham trabalhadores e fornecedores constantemente atualizados sobre técnicas de produção que garantam a preservação ambiental. A Aracruz Celulose, do Espírito Santo, teve questionado, por parte de alguns dos seus clientes europeus, o seu processo de branqueamento de celulose por causa da utilização do gás cloro. Para não perder esses clientes, a Aracruz investiu 100 milhões de dólares em treinamento e novos equipamentos.

Um outro aspecto que reflete a importância de se criar e manter uma boa imagem, para qualquer empresa, é a valorização da sua própria marca. Através de pesquisas, no padrão da *Top of Mind* que mede as marcas mais lembradas pelos consumidores por produtos, na maioria das vezes mostram que a boa imagem pode determinar o resultado.

Segundo Nassar e Figueiredo (1995, p.77), a marca de determinado produto, muitas vezes, passa a valer mais do que as próprias fábricas, equipamentos e bens das empresas. Por tudo isso, o planejamento da comunicação passa a ser tão importante.

Para Gomes e Nassar (1999), marcas empresariais de grande valor, de acordo com o *Financial World*, como Coca-Cola (US\$39,05 bilhões), IBM (US\$17,15 bilhões), estimulam valores definidos, construídos ao longo dos anos, que podem determinar a escolha de valores agregados de uma ou de outra, e que a comunicação é a arma que fixa na cabeça do consumidor, a partir do posicionamento da empresa, pontos como a qualidade de bens e serviços, preços, atendimento, atitude profissional, comportamento de cidadão que constroem valores e os agregam à marca empresarial, considerada um grande patrimônio da empresa. Segundo Gomes e Nassar (1999, p.47):

No século passado, David McConnell, um vendedor de livros porta a porta de Nova Iorque, procurou diferenciar-se na cabeça de seus consumidores tendo a idéia de oferecer um frasco de perfume como brinde aos clientes. Surpreendentemente, o presente fez mais sucesso que os livros, e isso convenceu McConnell a mudar de ramo e fundar a Califórnia Perfumes, que conhecemos agora como Avon. Os milhões de pequenos negócios que surgem num contexto de concorrência acirrada só terão sucesso se descobrirem seu dado fundamental de personalidade.

Gomes e Nassar (1999, p.96), consideram que a personalidade ou identidade da empresa é formada por aspectos tangíveis, que devem ser gerenciados para se criar imagem e marcas fortes, e que as empresas, como fábricas de informações, através de um trabalho intenso e permanente dos cinco sentidos se transformam em imagens nas nossas cabeças.

Por meio de marcas e nomes, as empresas emitem durante todo o tempo informações em direção ao consumidor, que ao ouvir o nome ou ver a marca de qualquer uma delas associa a um adjetivo e lembra de experiências com produtos ou representantes da empresa: "A imagem é um patrimônio da empresa que vive de forma autônoma na cabeça do cliente-cidadão" (GOMES e NASSAR, 1999, p.99).

Mas, da mesma forma que é importante para uma empresa criar e manter uma imagem positiva na cabeça dos clientes e de toda a sociedade, também é preciso conquistar a confiança e admiração dos funcionários, garantindo um clima organizacional condizente com os propósitos de ética e responsabilidade social.

Para isso, o processo de comunicação interna deve ser entendido como um processo integrado de comunicação, criado para estabelecer e manter a qualidade de vida das pessoas no ambiente organizacional.

Dentro da comunicação empresarial, a comunicação interna, tema do próximo item, é uma estratégia de gestão das grandes organizações, que permite a integração e o comprometimento das pessoas, e é considerada como ponto de partida para qualquer estratégia de comunicação externa, bem como de melhoria no atendimento ao cliente.

A complexidade dos processos comunicacionais de uma organização os tornam cada vez mais objeto de estudos, com base nas teorias da Comunicação, Sociologia e Psicologia comportamental. Isso, porque eles são o resultado de encontros de pessoas que trazem, na maioria das vezes, culturas e hábitos diferenciados.

1.2.1 Comunicação Interna

A partir dos pontos anteriores, neste item se faz necessário retomar como introdução e de forma mais específica, algumas discussões sobre o que é comunicação, para que seja possível entender a comunicação interna à luz de algumas das teorias da comunicação ou de como foi estruturada a comunicação empresarial que hoje conhecemos.

Com base em teorias da comunicação e da comunicação empresarial, tendo foco na comunicação interna, pode-se chegar a uma visão mais abrangente para uma discussão teórica e prática sobre o papel da memória empresarial no processo da comunicação interna para o fortalecimento da cultura organizacional. É o encontro, no meio ambiente social da comunicação, de uma nova realidade, formada por uma complexidade de indivíduos advindos de sociedades distintas, com suas crenças e hábitos.

Para Díaz Bordenave (1982, p.16), a comunicação existe em função da vida da sociedade, pois são uma coisa só e “não poderia existir comunicação, sem sociedade, nem sociedade sem comunicação”. Ainda, segundo o mesmo autor (1982, p.17):

A comunicação foi o canal pelo qual os padrões de vida de sua cultura foram-lhe transmitidos, pelo qual aprendeu a ser “membro” de sua sociedade, - de sua família, de seu grupo de amigos, de sua vizinhança, de sua nação.

Segundo Díaz Bordenave (1982, p.18), a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social, mas a comunicação é muito mais que os meios de comunicação social, “esses meios são tão poderosos e importantes na nossa vida atual que às vezes nos esquecemos que representam apenas uma mínima parte da nossa comunicação total”. Díaz Bordenave (1982) considera que esses meios desempenham certas funções importantes na vida das pessoas: o jornal, além da função racional de prover informação, também satisfaz necessidades não-rationais, como o fornecimento de contatos sociais, de prestígio social; o rádio, mostra desempenhar ainda o papel de companhia para pessoas solitárias; o rádio e a TV, além de difundirem notícias, diversão e publicidade, cumprem uma função social de escape para o stress da vida moderna; os recortes de revistas com cenas de personagens bem sucedidos nas paredes das casas de favelas respondem às aspirações de mobilidade social; as telenovelas são formas de comunicação com um complexo papel social.

Nessas reflexões, Díaz Bordenave (1982, p.22) ressalta a importância de entender que uma maior proporção da comunicação acontece na vida familiar e de relação diária entre as pessoas, no trabalho, na recreação, no comércio e no esporte, principalmente porque entende que o homem está reaprendendo a comunicação pessoa a pessoa:

A comunicação interpessoal, característica da sociedade tradicional, que muitos pensavam que seria suplantada pela comunicação impessoal dos meios eletrônicos, hoje está de novo em ascensão, talvez como uma reação contra a massificação e o comercialismo dos meios de massa. Mas a razão mais provável da revalorização do colóquio, do encontro, do bate-papo, talvez seja porque o homem-indivíduo está encontrando sua identidade verdadeira de homem-social.

Ainda em sua análise, Díaz Bordenave (1982) reforça que o papel da comunicação é permitir que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia; e que a própria cultura de uma sociedade pode ser considerada como um vasto sistema de códigos de comunicação: cada cultura cria seus próprios signos e lhes atribui seus próprios significados.

Como entender a comunicação interna de uma organização? Como apenas um processo formal e controlável que orienta o relacionamento do público interno (funcionários), estabelecido através de canais determinados pela alta direção, ou como um processo natural de relacionamento social que pode e deve ser analisado

e melhorado através do uso contínuo e consciente de ferramentas que propiciem o desenvolvimento da organização e da qualidade de vida das pessoas que nela trabalham?

Para Kunsch (apud BERALDO, 2001, paginação irregular), o objetivo principal da comunicação interna é promover a integração entre a organização e seus empregados. Segundo Neves (apud BERALDO, 2001, paginação irregular), a comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação integrada.

Desse quadro surge o novo paradigma que afirma que todos da empresa são responsáveis pela comunicação interna. O mais difícil, para Damante (apud BERALDO, 2001, paginação irregular), é fazer com que comunicação seja algo institucionalizado dentro de uma empresa, que ela aconteça entre as pessoas, ou mesmo o chefe achar importante e reservar tempo para, ao receber uma notícia dividi-la com seus subordinados: “É o nosso grande desafio de comunicação interna, que as pessoas a enxerguem como parte de sua responsabilidade”.

Um pré-requisito para que a comunicação interna atinja seus objetivos é que ela seja transparente e tenha credibilidade, pois a comunicação interna de qualidade passa pela disposição da direção em abrir as informações (KUNSCH, apud BERALDO, 2001, paginação irregular):

...pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para as mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

Por isso, para que a comunicação resulte em sucesso é necessário conhecer a cultura da organização, o público interno, e ter credibilidade suficiente para fazer este público aceitar e confiar nos veículos e nas mensagens a ele destinadas. A qualidade da comunicação interna se dá com a criação e manutenção de veículos e instrumentos adequados às características das pessoas.

Hoje, com o avanço da tecnologia, o panorama atual exige novas formas e posturas de comunicação dentro das organizações. A velocidade de decisões e o contato com modelos cada vez mais modernos de comunicação requerem, por exemplo, as videoconferências com formato de *talk show*, os boletins eletrônicos, os

programas de TV das *intranets*, as palestras e convenções com “gurus” nacionais e internacionais e outros. Esses novos meios entusiasma os funcionários, o que não significa a abolição na maioria das empresas dos meios tradicionais consagrados, como por exemplo: os jornais internos, murais, revistas, entre outros. O que determina os canais são as características de cada ambiente - o mercado de atuação, o número de funcionários, as distâncias entre filiais, fábricas e administração central, o nível de escolaridade e a própria cultura interna ou das pessoas.

Mas, a defesa da importância do contato pessoal é feita por Marchiori (apud BERALDO, 2001, paginação irregular) ao propor que uma organização deve incentivar uma cultura que tenda à comunicação freqüente e informal, pois se isso não acontece, todo o processo de comunicação interna pode ficar comprometido, por mais tecnologia que se disponham.

Para Torquato (1991, p.203), a comunicação interna deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes e maior do que um programa de comunicação impressa, o que demanda “profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidade ditadas pelo meio ambiente”.

Na evolução dos meios de comunicação e de interação entre as pessoas, as teorias sobre aprendizado e relacionamento interpessoal nas organizações são pautas freqüentes de debates dos estudiosos, reportando à afirmação de Díaz Bordenave (1982) de que é através da comunicação que as pessoas compartilham experiências, idéias e sentimentos. O autor analisa diversas situações da comunicação para estabelecer os elementos comuns, situando-os primeiro na realidade na qual a comunicação se realiza, pois considera que a realidade influi sobre o comunicador e o comunicador influi sobre a realidade; em segundo lugar ressalta o papel dos interlocutores, que passam de fonte a recepção a cada momento; a mensagem é o terceiro elemento, que, inicialmente vive apenas na mente ou no coração dos interlocutores e aparece durante a comunicação para ser ouvida, vista e tocada; a forma de apresentação da mensagem, ou os signos que representam as idéias e as emoções, é o quarto elemento; e o quinto elemento, é o meio utilizado para transmitir a mensagem. Para Díaz Bordenave (1982, p.41):

A comunicação, de fato, é um processo multifacético que ocorre ao mesmo tempo em vários níveis – consciente, subconsciente, inconsciente -, como parte orgânica do dinâmico processo da própria vida.

Um novo pressuposto, levantado por Díaz Bordenave (1982), dá subsídios para a avaliação da comunicação interna nas empresas sob o aspecto da cultura organizacional, ao definir a própria cultura de uma sociedade como um vasto sistema de códigos de comunicação, que demonstra que a cultura funciona pela comunicação.

O sistema de comunicação gerencial, para Torquato (1991, p.198), é ferramenta importante para alavancar as energias das pessoas e agilizar decisões e ações: “Sua reordenação se apóia na necessidade de desobstruir os canais de comunicação ascendente, descendente e lateral”.

Partindo do pressuposto de que a comunicação interna não é apenas uma ferramenta para obtenção e divulgação de resultados, mas sim um processo integrado de comunicação criado para estabelecer e manter a qualidade de vida das pessoas no ambiente organizacional, acredita-se que, ao possibilitar que os funcionários conheçam as realizações da empresa, sua trajetória evolutiva e as pessoas que fizeram e fazem parte de sua história, estará cumprindo um processo de comunicação interna idealizado.

O processo ideal pode ser aquele que procura sempre manter a cultura organizacional como um caminho evolutivo e, por isso, conhecer a história da empresa é permitir reflexões que, embasadas no desenvolvimento histórico da organização, levam as pessoas a elaborarem argumentos concretos sobre o que é preciso mudar ou manter na cultura da empresa. Pode-se concluir que a comunicação se constitui em um processo rico e essencial na condução da gestão organizacional, que possibilita alcançar o objetivo de inovação constante, ao oferecer instrumentos, informações e conhecimentos para despertar a criatividade das pessoas.

Enfim, a comunicação é um dos fatores centrais na criação, manutenção e mudança da cultura organizacional. Além disso, a comunicação interna tem um papel fundamental na gestão organizacional e é, nesse sentido, que a boa qualidade das informações internas às quais as pessoas têm acesso podem norteá-las a respeito dos rumos da organização.

Com a visão de seu trabalho como relações públicas e gerente de Comunicação Corporativa da Volvo do Brasil, Fusco (2002, p.34) afirma que a comunicação empresarial deve assumir uma intensidade cada vez maior para gerar e repassar informações principalmente para os funcionários, para mantê-los informados, comprometidos e satisfeitos, evitando que problemas causados pela desinformação se reflitam no clima organizacional, na qualidade dos bens e serviços e no atendimento aos clientes internos e externos, reforçando que a comunicação interna também “pode e deve se propor a ajudar as pessoas de cada empresa a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho, onde, em tese, passam pelo menos um terço de suas vidas”.

Para Fusco (2002), é importante que as empresas não desconsiderem o fato de que esta virada de século tem se caracterizado por novidades em diversas áreas, especialmente em processos de globalização e comunicação informatizada.

Acreditamos em uma comunicação interna que se baseie efetivamente na interatividade, mas, para que ela ocorra verdadeiramente, haja uma abertura das empresas para que a comunicação culmine no entendimento entre a organização e o funcionário, e mais, que essa abertura dê liberdade aos funcionários para estabelecerem algumas formas próprias de explorar canais informais de comunicação interna, como as conversas na hora do café, na biblioteca, na praça de convivência, nas salas de criatividade, na cantina com TV e vídeo, no encontro em eventos promovidos pela empresa, no jogo de futebol ao final do expediente ou mesmo no campeonato amador anual, além de acesso a sistemas eletrônicos como uma página pessoal ou do departamento na *intranet*. Esses canais informativos e de integração constituem-se em verdadeiras forças que ajudam a manter um bom clima organizacional nas empresas.

Um centro de documentação, ou de memória, que tenha por objetivo resgatar e preservar a memória passada e presente da empresa pode ser um desses canais colocados à disposição das pessoas, para que façam dele uma fonte constante de guarda e consulta de informação, além de uma oportunidade de integração.

Uma tendência, que desperta a atenção das organizações nos últimos anos, é a implantação de programas de memória empresarial, menos comum no Brasil, mas com repercussão em outros países, principalmente na Inglaterra, que conta com o estudioso e especialista no assunto, professor doutor Paul Thompson, pesquisador da Universidade de Essex, considerado o pioneiro do movimento da memória oral na

Europa, com trabalhos voltados ao resgate da dignidade do trabalhador e sua valorização como construtor do desenvolvimento (Segundo Encontro Internacional de Memória Empresarial, 2000).

Sobre a memória empresarial discutiremos nos próximos itens deste trabalho. Porém, antes de levantar a discussão teórica da memória empresarial, é necessário analisar a teoria da comunicação de um outro ângulo da comunicação empresarial, denominado comunicação externa, ou seja, a comunicação para os públicos que não são considerados da alçada da comunicação interna: clientes, governo, imprensa, comunidade, fornecedores (em alguns casos considerados internos), entre outros. Uma divisão que se torna cada vez mais complexa, principalmente com os conceitos de clientes internos e externos, estabelecidos pelas relações clientes – fornecedores internos e externos, parceiros e terceirizações.

Afinal, o que é comunicação externa? É a propaganda da televisão, do rádio, das revistas, da *Internet* e dos cartazes e painéis, cujo objetivo é vender um produto da empresa? Ou será o patrocínio de grandes eventos nacionais e internacionais e de atletas famosos? Ou todas as formas de mensagens que as pessoas recebem, vindas de atitudes, ações, bens e serviços das empresas? Essa discussão, tema do próximo item, é importante para avaliarmos as afirmações de que uma boa comunicação externa começa na boa comunicação interna. De acordo com Reichheld (2001, p.1), a maioria dos funcionários nos Estados Unidos não acredita que as empresas nas quais trabalham mereçam sua lealdade e “é impossível ganhar a lealdade dos clientes se os funcionários não acreditam que a empresa seja digna dela”.

1.2.2 Comunicação Externa

A empresa, como uma pessoa, conquista a credibilidade de seus funcionários e clientes através de uma imagem em consonância com sua identidade. Mas, como criar e manter essa imagem? Como a gestão da comunicação interna pode influenciar a formação de uma imagem positiva da empresa com seus clientes?

Considerando-se todas as atividades do processo de atendimento ao cliente, a comunicação é um dos seus componentes principais, desde o vendedor que deve conhecer os bens e serviços da empresa para oferecer soluções às diversas

necessidades de cada cliente, até as ferramentas adequadas de *marketing* (distribuição, pontos de vendas, padronização visual, preço, prazo, promoção).

Segundo Gomes e Nassar (1999, p.86), a comunicação contribui até mesmo para a comodidade dos clientes, levando-os a fazer suas compras o mais rápido possível, principalmente porque ninguém gosta de entrar em uma loja sem uma programação visual que facilite suas compras, com produtos distribuídos de forma confusa.

Para os referidos autores, as empresas são fábricas de informações, que se transformam em imagens em nossas cabeças, e estamos sempre ligando conceitos como inovação, tecnologia, alegria ou sofisticação a logomarcas de empresas que já têm uma história empresarial, com anos de exposição no mercado, como IBM, Microsoft, HP, Adidas, Nike, Levi's, Coca-Cola, Pepsi-Cola, Ford, Volkswagen, entre tantas outras. Tudo isso acontece graças a um "exército" de comunicadores, especialistas em publicidade, relações públicas, jornalismo e *design* que cuida para que a imagem construída na cabeça dos consumidores, clientes, cidadãos esteja sempre ajustada à personalidade da empresa e de seus serviços" (GOMES e NASSAR, 1999, p.98).

A personalidade é considerada, então, o maior patrimônio de uma empresa, e, além da marca, Gomes e Nassar (1999), ressaltam que as atitudes também são responsáveis pela criação de identidades e imagens empresariais, e a definem como o lado espiritual da empresa ou seus aspectos intangíveis.

O conceito de imagem, para Torquato (1991), resulta do desenvolvimento do conceito de comunicação e deve ser entendido como aquilo que a empresa quer projetar, uma extensão da sua identidade; enquanto que identidade é o caráter, o conceito básico, a personalidade da organização. Daí, a importância de alinhar a identidade à imagem da empresa, para evitar distorções que prejudiquem agregar à imagem da empresa os valores e propósitos desejados. Torquato (1991, p.223) afirma que:

Pela comunicação, os corpos diretivos passam a ter uma identidade pública, um perfil técnico, um conceito profissional, situações que vêm contribuir para a viabilização do conceito e identidade da organização.

A integração das diversas ferramentas da comunicação empresarial, em consonância com a identidade da empresa e com a cultura dos seus públicos, é uma

arma poderosa em tempo de mudanças constantes e profundas; e para que seja possível adaptar ou mudar a cultura de uma empresa, é essencial contar com um processo de comunicação eficaz. Para Semler (1988, p.76), “o essencial é que o processo de mudança seja entendido abertamente por todos e que os pontos fundamentais da filosofia da empresa sejam respeitados por sua solidez”. Semler (1988, p.69) analisa que, entre as condições essenciais para as empresas que estão a longo tempo no mercado, encontram-se a capacidade de enxergar a necessidade de mudanças e ter a coragem de implementá-las antes que seja tarde de mais, além de:

...fazer a empresa funcionar através da efetiva participação de seus funcionários e ter uma linha de conduta administrativa flexível e aberta às transformações; e ter uma cultura própria e definida, que não seja adaptada às condições do momento, mas sim perene em suas crenças básicas.

As novas tecnologias da informação, as transformações dos canais de vendas e de relacionamento entre empresas e clientes resultam na conscientização de que comunicação não pode mais ser considerada despesa, mas um investimento valioso que pode trazer resultados positivos, desde que administrado por profissionais que conheçam e entendam o mercado. As marcas que triunfam (RIES, 2002), são as que estão apoiadas na divulgação. E os modelos de negócios baseados na marca – nos quais as organizações não são um conjunto de edifícios, bens e serviços, mas sim, uma coleção de marcas e atividades que as apóiam – vão predominar cada vez mais (HILL, 2002). As quatro propriedades que uma marca deve ter são citadas por Smith (2002) como sendo: conhecimento, qualidade percebida, identidade de marca e fidelidade.

Além disso, a cultura desse novo mercado segue tendências que não devem ser ignoradas na hora de escolher as formas e os canais de comunicação: “as pessoas confiam mais nas aparentemente desinteressadas opiniões de terceiros do que nos anúncios publicitários das empresas” (RIES, 2002, paginação irregular). O que quer dizer que a empresa deve conhecer bem seu público alvo para criar suas mensagens e selecionar os canais pelos quais vai manter um relacionamento aberto, de verdadeira parceria e comprometimento com as necessidades de cada segmento que se disponha a atender.

Uma empresa de telecomunicações, como a CTBC, que oferece serviços de telefonia fixa local e longa distância, telefonia celular, comunicação de dados, *Internet*, tv a cabo e *data center*, entre outros, e está presente em estados como Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro, tem que direcionar sua comunicação a públicos distintos, em regiões e culturas diversas.

Entre esses públicos está o universo de funcionários, clientes, parceiros, fornecedores, comunidade, governos federal e estaduais, autoridades municipais, associações de classes, instituições de ensino e órgãos reguladores e fiscalizadores. E a definição de um posicionamento estratégico de comunicação com seus diversos públicos, passa pela escolha das ferramentas adequadas (publicidade mercadológica e institucional, patrocínios, formação de conselhos de clientes, política de responsabilidade social, estrutura de atendimento institucional e mercadológico, programa de fidelidade, consultoria, agentes empresariais, atendimento terceirizado e especializado, participação em feiras, exposições e congressos regionais e nacionais, atendimento e apoio a pesquisas sobre a história da Empresa e das telecomunicações).

Entre todos esses meios e suas variadas ferramentas de comunicação, qual o papel da memória empresarial como apoio na consolidação da imagem da empresa? Segundo Gomes e Nassar (1999), o resultado dos programas de memória empresarial, além de gerar projetos institucionais (livros, calendários, vídeos) ainda influencia no direcionamento da comunicação das empresas em futuras campanhas.

Os autores registram que a Nestlé investiu 500 mil dólares para implantar um centro de memória e organizar mais de 300 mil documentos (fotos, cartazes, vídeos), na comemoração dos seus 75 anos no Brasil; e que a Brasmotor comemorou cinquenta anos organizando um museu que preserva a memória empresarial e a trajetória dos produtos Brastemp. De acordo com estes autores (1999, p.91):

Triste de quem não tem história para contar. E foi adaptando o trabalho de pesquisa histórica a empresas que as historiadoras Sílvia Castelo Branco e Maria José Rocco deixaram a sala de aula e montaram um negócio próprio. Mais do que catalogar memória, as empresárias estudam, a partir do material que lhes é entregue, a relação do negócio e seus produtos com os consumidores e a sociedade.

A necessidade de resgate da memória empresarial, mais do que qualquer modismo, ou tendência desvinculada da cultura das empresas brasileiras, tem estimulado o crescimento nas áreas de comunicação, de trabalhos formais de resgate e de manutenção sistematizados de documentos, fotos, vídeos e objetos. Esse acervo pode ser utilizado em campanhas internas e externas de valorização da marca e da trajetória de organizações, muitas com mais de um século de atuação e de sucesso no mercado.

O próximo item trará um resumo da teoria e prática dos centros de memória empresariais, no Brasil e no mundo, sob a visão de estruturas profissionais e de projetos integrados de comunicação.

1.3 Memória Empresarial

O que está arraigado na memória e na cultura de uma empresa e das pessoas que nela convivem é definido por Schein (1992, p.10) como a cultura de um grupo.

O historiador e sociólogo Paul Thompson¹ (2000, In: Encontro Internacional de Museus Empresariais, SP) considera que a comunicação oral no processo de registro histórico é muito importante, “porque os depoimentos enriquecem e dão vida ao material coletado”. Para Thompson os depoimentos ampliam a base de informações, não só ao ouvir os grandes empresários, mas, principalmente, ao ouvir as pessoas simples, que ele denomina a parte básica da economia:

... através das suas histórias de infância, cultura, rede informal, enfim, das pessoas que fazem acontecer. Fica mais fácil perceber os impactos no trabalho, em grupos diferentes, de vários países, e conectar esses aspectos diferentes da vida através dessa história.

Segundo Thompson (2000), nas empresas que não tratam as pessoas como máquinas, ou seja, como um recurso, é possível obter mais com a boa relação acrescida de maior qualidade e que o saber ouvir valoriza as pessoas, dá uma noção de valor, transmite confiança, melhora a auto-estima:

¹ Paul Thompson é professor e pesquisador inglês, considerado o “pai” da História Oral, tendo publicado entre outras obras “City Lives”, uma pesquisa sobre o mercado financeiro de Londres. Para ele, a gravação de depoimentos ou o resgate da história oral pode ajudar a empresa a criar identidade, dar aos funcionários um sentimento de conforto e lealdade, ajudá-los a entender os processos de mudança, além de dizer bastante sobre as crenças que as pessoas têm do que é importante.

Conhecer o passado dá um sentido de movimento, direção – como chegou, mudanças, futuro, visão das mudanças no futuro. A sensação despertada é de pertencer (*belong*), como um fio condutor; as pessoas sentem que têm um lugar nessa identidade comum, despertando a lealdade, o sentimento de seguir junto, gerando comprometimento.

A estratégia das entrevistas na história oral, segundo Thompson (2000), é feita por historiadores, que perguntam sobre a vida inteira das pessoas, focando principalmente na vida profissional, levando-as a descreverem o dia-a-dia, com que máquinas trabalhavam, como eram as pessoas:

Quando uma companhia ouve seus funcionários e clientes, tem de ser corajosa o suficiente para encarar as respostas. Geralmente as histórias que as empresas contam de si mesmas são muito brandas e glorificadoras. A história oral pode acrescentar mais visões. ... No trabalho ideal, você sai com um mapa de sentimentos e percepções da companhia.

A Tecnologia da Informação também é ressaltada por Thompson (2000) porque permite a combinação de várias ferramentas para resgate, utilização e divulgação do acervo de informações coletadas, em centros de história e de documentação, e mostra que essas histórias inseridas nos processos de mudança podem dar um sentido de evolução positiva, que leva ao crescimento, ao aprendizado.

É importante, segundo Nassar (2000, p.11), nesse forte movimento de valorização da memória organizacional, reconhecer o trabalho de dezenas de empresas que “descobriram a força da história viva nos seus esforços de transcendência e validação das suas existências organizacionais”.

Marina Rabelo (2000), pesquisadora da empresa Prêmio Editorial, considera importante a história empresarial como ferramenta de negócios, e entende que marcas sólidas têm o diferencial de agregar valor aos bens e serviços, consolidando suas posições junto à concorrência na abertura de novos mercados.

Francisco Teixeira (2000), pesquisador da Memória & Identidade, lembra a experiência de algumas das organizações que atuam no país através de uma mensagem do livro Confissões de Santo Agostinho: “Memória é o ventre da alma”. Atualmente, segundo informações divulgadas pela Aberje² (Associação Brasileira de

² Aberje é a sigla que denomina a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, antiga Associação Brasileira de Revistas e Jornais de Empresa, que mantém programas de premiação, anuais, como o Prêmio Aberje, que destaca, os melhores projetos desenvolvidos no período, considerados excelência em comunicação e responsabilidade social.

Comunicação Empresarial) há entre seus sócios algumas das maiores organizações nacionais e multinacionais que têm no resgate das suas histórias uma das ferramentas de vantagem competitiva, como a Gessy Lever, Embrapa, Sesc São Paulo, Odebrecht, Chocolates Garoto, General Motors, Eletropaulo Metropolitana, Companhia Vale do Rio Doce, Petrobrás, Aventis Pharma, Asea Brown Boveri, Bradesco, Banco do Brasil, Grupo Abril, *Citibank*, Basf, Gerdau e CTBC.

Durante a realização desta pesquisa, foi possível verificar que são várias as empresas que voltam suas atenções para a própria história. Cada uma delas, com uma metodologia adequada à sua cultura e identidade, determina o momento propício para iniciar seu projeto de memória, considerando que os projetos de memória das organizações, ao resgatar a vida das pessoas que por ali passaram, seja através da memória oral ou de qualquer outro método documental, devem ter como fundamento os conceitos de gestão estratégica, além de contar com profissionais de todas as áreas que tenham uma contribuição teórica e prática de como fazer e como utilizar o conhecimento obtido para que se transforme em ferramenta estratégica de vantagem competitiva.

McGee e Prusak (apud ABREU, 2000, p.78) referem-se à informação como essencial para a criação de uma organização flexível onde exista um constante aprendizado, e que o mesmo possa ser feito através da transferência do conhecimento especializado e do aprendizado individual ou através do desenvolvimento de métodos de coleta e preservação daquilo que os especialistas aprenderam fora das suas memórias e experiências:

É fundamental a conclusão dos autores de que poucas organizações têm dado o devido valor às informações dos seus mais valiosos ativos, as pessoas, além de também não buscarem sistematicamente outras formas de coletar e preservar esses conhecimentos especializados.

Para Mintzberg (1998, p.434), embora estratégia seja uma palavra usualmente associada com o futuro, sua ligação com o passado não deixa de ser menos importante. O autor cita Kierkegaard, para quem “a vida é vivida para a frente, mas entendida para trás. Os gerentes devem viver suas estratégias no futuro, mas devem compreendê-las referindo-se ao passado”.

Segundo Mintzberg (1998, p.434), como escultores diante do torno, as organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro;

somente através do conhecimento dos padrões que fazem parte e seus comportamentos serão capazes de conhecer suas capacidades e potenciais porque “A criação de uma estratégia é como o gerenciamento de uma arte, pois requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado”. Na mesma linha, para Nassar (2000, p.11) em um ambiente empresarial atribulado é preciso guardar como um verdadeiro tesouro tudo aquilo que constrói o imaginário de uma instituição ou empresa.

E é nesse ponto, conforme observado nesta pesquisa, através de leituras, participação em eventos e visitas a diversas empresas que desenvolvem programa de memória, que constatamos que a memória empresarial no Brasil e em todo o mundo tem criado programas para resgatar fatos, depoimentos, processos, projetos, fotos, vídeos, publicações, objetos e documentos que acompanharam suas trajetórias, em momentos de crescimento, expansão e grandes mudanças. Para Nunes (2000, p.24):

... a história de uma empresa começa com o sonho de uma pessoa, que aposta todas as suas economias e suas energias em uma idéia. São capazes de, não só construir um novo negócio, mas também de motivar, envolver e convencer outras pessoas de que aquela empresa será viável e de que todos ganharão.

WERNER (apud RAMIRO, 2000, p.116), analisa, além do sonho de um pioneiro, o papel dos herdeiros dessas organizações:

O que os herdeiros descobriram é que uma empresa pode até redirecionar sua área de atuação para acompanhar a evolução dos tempos, mas são os valores fincados pelos fundadores que manterão a personalidade do grupo e o sucesso do negócio.

No prefácio do livro “Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro” (Museu da Pessoa, 2002, p.5) o presidente do Grupo Algar e da CTBC, Luiz Alberto Garcia, afirma:

Nós aprendemos a dar valor à memória, pai, sobretudo para manter vivos os seus ensinamentos. Conhecer nossa história ensina a entender o presente e preparar o futuro. E o nosso futuro é atuar no Brasil inteiro, exatamente como o senhor sonhou. Trabalhamos duro para isso ao mesmo tempo em que mantemos acesa a consciência do compromisso público que o senhor tinha, que é trabalhar sempre em benefício de alguém.

Os depoimentos gravados para fazerem parte do acervo do Centro de Memória da CTBC, como “o relato da história viva da Empresa”, trazem referências para se avaliar como o passado pode determinar o futuro, conforme depoimento de Celso Venâncio Teixeira Machado (2002):

O que eu quero passar dessa fase da CTBC foi o prazer de viver, porque era empolgante trabalhar na empresa. A gente tinha, em contrapartida, a responsabilidade da nossa atividade, a remuneração maior que um profissional pode ter, que é a do prazer de atender bem, do serviço bem-feito, de ser reconhecido. É uma característica da família Garcia: sempre comemoraram e compartilharam resultados.

Normalmente, o Sr. Alexandrino, quando concluído o trabalho, ia tomar um vinho, comer, e aí, chamava a gente. Não interessava se você estava sujo, se era o funcionário mais humilde. Sentava com ele à mesa e ele te servia. Nessa época, o Sr. Alexandrino conseguia fazer de cada um de nós um pouquinho dele. Lógico que sem a grandeza dele, sem aquela missão, mas ele deixou um genezinho dele em cada um de nós. Éramos importantes não pelo que nós éramos, mas pelo que nós fazíamos. A CTBC nunca usou a tecnologia pela tecnologia, um equipamento pelo equipamento, mas pelo que ele agregaria de melhoramento, de contribuição para uma cidade. A CTBC sempre teve esse sentimento de empresa pública.

Ao final deste item, reafirma-se a proposta de que a história de uma empresa pode servir de maneira positiva à criação e manutenção da cultura organizacional, através de um planejamento da comunicação interna voltado para os valores e princípios desejados. Mas, o que é cultura, cultura organizacional e como a comunicação e a história da empresa estão comprometidas com esse processo? Buscamos algumas respostas na teoria da cultura organizacional, a seguir.

1.4 Cultura Organizacional

Esta parte do trabalho apresenta um breve histórico sobre a palavra cultura com o objetivo de fornecer noções básicas para o entendimento do que é cultura organizacional. O termo cultura, que teve seu conceito criado para representar as qualidades de qualquer grupo humano específico que passa de uma geração para outra, encontra em Schein (1992, p.12) uma das definições mais usadas entre os estudiosos:

Cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para considerá-las válidas e portanto, levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

Beraldo (2001, paginação irregular) destaca alguns pontos: o primeiro, leva ao conceito de *learning organization*, ao concluir que a cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas; o segundo traz à discussão o papel da cultura como elemento de comunicação e consenso; o terceiro identifica símbolos, rituais e comportamentos manifestos como algumas das expressões da cultura organizacional; o quarto analisa como a cultura influencia a maneira de se conduzir os negócios, confirmando a importância de se conhecer o imaginário que influencia as pessoas de uma organização; no último e quinto ponto, conclui que a comunicação é um fator chave na transmissão da cultura entre os elementos de um grupo.

A partir dessas reflexões ressalta-se a necessidade de estabelecer um planejamento estratégico da comunicação organizacional, partindo do conhecimento do seu negócio, seu histórico e, principalmente, valorizando as pessoas que fazem a empresa. Nesse planejamento, entende-se que o cuidado com os processos de comunicação formal deve estar alinhado aos processos da comunicação informal. A contribuição do estudo da cultura organizacional para a comunicação interna é ressaltada por Colombini (apud BERALDO, 2001, paginação irregular):

O estudo da cultura organizacional permite, em resumo, definir as características reais da organização, ou seja, a orientação para os objetivos, a racionalidade, e a suposta cooperação entre os indivíduos, proporcionando aos estudiosos em comunicação um contraste com a pesquisa tradicional.

O questionamento maior é sobre quando se dá o início da formação da cultura organizacional que, para Schein (1992, p.14), vem desde o surgimento das organizações, quando os fundadores estabelecem quais são os objetivos e valores a que a organização se destina. A sedimentação e o reforço pelo grupo acontecem na seqüência, por meio da aprovação e reprovação de certos comportamentos e resultados, criando a identidade da empresa.

Segundo Schein (1992, p.14), o grupo passa a ter uma cultura forte se ele é estabelecido e tem uma longa, variada e intensa história, já que assim surge uma realidade social que transforma aquele grupo em uma cultura: “Nos casos em que o grupo tem convivido por pequeno espaço de tempo, não tem enfrentado problemas difíceis, a cultura é fraca”. Em tempo de grandes mudanças, o desafio que se apresenta aos profissionais responsáveis pela comunicação interna é, sobretudo, preencher essa lacuna, e integrar as pessoas de forma rápida e eficaz, através do conhecimento da sua cultura.

Para isso, Schein (1992) propõe alguns níveis de análise, por meio da observação dos artefatos visíveis, dos valores e dos pressupostos sobre os quais se formam os paradigmas culturais da organização, e adverte que os artefatos visíveis, que envolvem o ambiente construído da organização – arquitetura, tecnologia, layout, história, cartas, contrato social e outros - são difíceis de serem interpretados. Mas, para conhecer os valores da organização, ele entende ainda que é preciso realizar pesquisas, pois não se pode analisá-los de forma direta; e que mesmo assim, muitas vezes, é difícil compreendê-los, pois os valores manifestos muitas vezes são idealizações e racionalizações. O autor (1992, p.15) afirma que os pressupostos, que chama de valores subjacentes e tipicamente inconscientes, definem como a cultura funciona e proporcionam uma ferramenta para entender “não somente as forças dinâmicas que evoluem e que governam a cultura, mas também explicar como a cultura é aprendida, difundida e modificada”.

A lista de pressupostos apresentada por Schein (1992, p.12) traz a relação da organização com o ambiente – de dominação, submissão ou harmonia -; a natureza da realidade e da verdade, o que é real e o que não é; a natureza humana, boa, má ou neutra, ou se as pessoas são passíveis de serem desenvolvidas ou não; a natureza do trabalho, como as pessoas devem ser: ativas, passivas, se auto-desenvolverem ou fatalistas; as relações humanas, como as pessoas interagem e como o poder se distribui:

Os pressupostos das organizações se formam à medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas. Então o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente. Quanto mais verdadeiro for um pressuposto, mais inconsciente ele irá se tornando para o indivíduo, em função de ser menos questionado.

Uma visão, que busca oferecer formas das empresas identificarem os aspectos da sua cultura organizacional para a promoção de processos de melhoria do ambiente organizacional, com vistas à melhoria dos seus resultados, é apresentada por Fleury (apud BERALDO, 2001, paginação irregular), para quem a observação dos antecedentes históricos e a maneira como são feitas a socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, os processos de comunicação e a organização do processo de trabalho são elementos para se desvendar a cultura organizacional, pois a comunicação se constitui em um dos elementos essenciais do processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.

Essa é uma das possíveis justificativas para o surgimento dos trabalhos de resgate da memória empresarial, com um ponto de partida para ser analisado no sentido de entender como a história e a memória das empresas podem se transformar em ferramentas para a construção da marca e a consolidação da cultura e da comunicação organizacional. Essa pode ser uma das principais contribuições deste estudo de caso. Partindo da descrição do perfil da CTBC, análise do Centro de Memória Empresarial, e avaliação do seu papel no processo de comunicação da organização.

Nassar (2000, p.11) afirma que a cultura organizacional produz, junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados, “o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa”, e que, por isso, são inúmeras as dúvidas sobre os destinos de acervos empresariais importantes para toda a sociedade brasileira, o que resultou na atualidade em forte movimento de valorização da memória organizacional. São várias as empresas e instituições que hoje investem em programas de memória, na criação de centros de memória, museus e centros de documentação.

O que se percebe é que os gestores estão descobrindo que as memórias das empresas e instituições também produzem histórias, além daquelas contidas nos documentos formais, que legalmente são de guarda e manutenção obrigatória, que também merecem uma releitura, pois eles trazem, nas entrelinhas, parte da cultura da organização. Esses elementos contribuem para o conhecimento da cultura organizacional das empresas, permitindo perpetuá-la ou iniciar um processo de mudança, através da identificação dos seus pontos fracos e fortes, do que pode e

deve ser mantido e do que é necessário mudar para garantir a própria continuidade da empresa.

1.5 Comunicação: imagem, identidade e história

A referência para a análise da estrutura de um centro de memória ou de um programa de memória empresarial e da sua contribuição para o processo de comunicação, está nos estudos feitos para fundamentar este trabalho. Na análise da estrutura de um centro de memória, observou-se que, na maioria das empresas, em diversos setores, a tendência de implantação de centros de memória segue critérios profissionais e estratégicos. São exemplos de projetos de memória integrados a estratégias de comunicação integrada, que permitem melhor compreensão de como, em cada situação específica, são desenvolvidos projetos similares e quais os resultados que se espera alcançar.

Durante Seminário de Memória Empresarial, realizado em 1997, pela Aberje, no qual foi premiada como a empresa do ano em comunicação, a Diretoria da empresa Brasmotor mostrou, entre seus investimentos, que mais de R\$ 2,7 milhões foram destinados a projetos de comunicação com funcionários e com os diferentes públicos de interesse da organização, além de trabalhos de resgate, compilação e tratamento de documentos e fotos. O Centro de Memória Empresarial, na ocasião, foi descrito pela área de Comunicação da Brasmotor como um estudo da história empresarial que atuava como instrumento de gestão e contribuía para resgatar a memória do País e das comunidades onde as unidades da referida empresa estavam instaladas.

Outro exemplo, na Accor do Brasil, segundo seu fundador e presidente, Firmino Antonio (1998), a estratégia da alta administração na organização para a comunicação interna também passa pelo reconhecimento de que “a verdadeira história da empresa será a história de todos aqueles que trouxeram para a empresa a paixão, determinação e vontade de agregar e torná-la perene”. O fundador da Accor afirma que o processo de encantar pessoas e obter delas a confiança e um sorriso de satisfação é a base de tudo.

Para trilhar de forma adequada esse caminho em busca de competitividade, qualidade e lucratividade, as empresas têm promovido mudanças contínuas,

apoiadas na comunicação, o que, de acordo com Heráclito (1996), é essencial, pois para manter a integração é preciso ter a comunicação funcionando plenamente.

Ele ressalta outro ponto importante no processo de comunicação, que é ter a qualidade de ser comunicativo, como parte do perfil de todos aqueles que querem desempenhar suas funções com sucesso na empresa, e afirma que isso é necessário para aqueles que pretendem ativar equipes, difundir filosofias empresariais, transmitir valores nos quais acreditam, deixando claro onde se quer chegar em termos de negócios e de rumo das organizações.

No entanto, Heráclito (1996, p.L1) lembra que ser comunicativo não é apenas ser emissor de mensagens fluentes e bem elaboradas e sim ter ouvidos sempre atentos para captar impressões diferenciadas, muitas vindas de pessoas mais simples, além de ter competência para estabelecer um fluxo constante de informações recebidas e emitidas, universo do processo de comunicação empresarial:

É tornar possíveis um grande número de mensagens em circulação, onde o mais importante é o todo, ou seja, a empresa. Um ponto vital, em qualquer programa de comunicação empresarial é aquele que busca reforçar de forma permanente qual a missão da empresa, ou seja, porque ela foi criada e como mantê-la de portas abertas. Às perguntas desse tipo, os integrantes da empresa devem saber responder. Para isso precisam estar municiados de informações sempre. Também precisam de oportunidades para se manifestar, fazer com que o ato de comunicar tenha o sentido de trocar informações e tornar comum as experiências.

Neste ponto, é oportuno voltar a um questionamento sempre presente nas organizações: a comunicação é responsabilidade de qual área?

Essa é uma pergunta comum, desde o surgimento dos conceitos de comunicação empresarial ou comunicação organizacional, comunicação interna e cultura empresarial. No BankBoston, por exemplo, a diretora adjunta de RH, Sonia Favaretto (2001), entende que, antes de ser área, comunicação “é postura recheada dos conceitos teóricos que a tornam realidade”, e que a decisão de em qual área deverá ficar a Comunicação Interna, passa pela análise de fatores como estrutura da Empresa, prioridade que dá à comunicação, cultura; a proposta para o BankBoston foi a de criar um caminho alternativo, com a comunicação interna itinerante, passando por todas as opções, das convencionais – Recursos Humanos, *Marketing*,

Comunicação Corporativa e Presidência - às menos convencionais - áreas Comercial, Financeira e Tecnologia.

Segundo Favaretto (2001) a experiência foi positiva, por levar uma vivência aos profissionais de outras áreas, e por reforçar aplicação dos conceitos de que cada funcionário é um agente de comunicação; os profissionais da comunicação são consultores, norteando, orientando e suportando ações, “para honrar uma das melhores definições de comunicação que é Tornar Comum”.

Nos planejamentos estratégicos e nas ações sinérgicas, analisados na revisão teórica, bem como nos vários exemplos observados, como os citados neste item e na revisão teórica, o programa de memória empresarial pode ser estruturado nas mais diversas formas e orientado por objetivos específicos e orçamento disponível:

1. como apoio às áreas de Marketing, Comunicação e Recursos Humanos, na coleta, organização e manutenção de arquivo de fotos históricas da empresa, para atender às necessidades dos veículos de comunicação interna ou demandas da Assessoria de Imprensa no atendimento a jornalistas; a esse arquivo, físico e digital, são agregados os arquivos fotográficos atuais com fotos dos principais executivos, bens e serviços oferecidos e de setores internos como fachadas de sedes, escritórios ou filiais, fábrica, equipamentos e atividades e comemorações periódicas;
2. apoio na coleta e organização de acervos pontuais, ou seja, apenas para campanhas internas e externas de comemoração de datas comemorativas, como aniversário do fundador, aniversário da empresa, principalmente naqueles que a empresa considera marco de sua trajetória, que pode ser aos dez, cinquenta, setenta ou cem anos;
3. apoio na coleta, organização e manutenção de acervo completo sobre a trajetória da empresa: fotos, vídeos, documentos, publicações, equipamentos produzidos pela empresa ou utilizados no fornecimento de bens e serviços, bem como, em alguns casos, material de acervo referente à evolução de setores específicos ligados ao negócio da empresa: comunicação, transporte, vestuário, alimentação, eletrodomésticos, telecomunicações, saúde, financeiro, entre outros;
4. além da organização do acervo histórico, produção de vídeos, material impresso ou digital, como livro e *cd-rom*, e na *Internet* sobre a história da empresa ou do setor no qual atua;

5. aliado à implantação do acervo, muitas empresas constróem suas Linhas do Tempo, com os principais fatos ou marcos, divididos geralmente em décadas, ilustrados por fotos ou ilustrações, em versões físicas e digitais. Nos *sites* de algumas empresas ou em formato de *cd-rom*, tais linhas do tempo, muitas vezes são interativas e permitem a pesquisa em *links* que exibem textos, jogos, vídeos ou museus virtuais em terceira dimensão (3D), com apresentação de entrevistas ou o que se denomina depoimentos, de funcionários atuais ou ex-funcionários, que acompanharam o desenvolvimento da empresa;
6. acervos criados basicamente por meio de gravações em áudio ou vídeo com clientes, pessoas da comunidade ou ligadas ao setor de atuação da empresa, ou mesmo de funcionários e ex-funcionários, que muitas vezes são complementados por ilustrações de fotos e desenhos de cenários típicos da época da fundação da empresa;
7. museus empresariais, formados por meio de objetos, equipamentos e produtos fabricados pela empresa, abertos ao público e a pesquisadores em geral; e demais recursos para acesso e pesquisa a tais acervos e museus; alguns desses museus são abertos apenas para visitas programadas, no atendimento a solicitações de visitas de estudantes dos níveis fundamental, médio ou superior, durante demandas das suas instituições, em época de feiras culturais ou científicas, realização de monografias, dissertações ou teses, principalmente dos cursos de administração, economia ou aqueles ligados ao setor no qual a empresa atua.

Para permitir a análise da estrutura de um centro de memória, nesta pesquisa, partiu-se do princípio de que uma empresa é considerada um bem público, patrimônio histórico dos habitantes de uma determinada cidade ou região que dela participa, em algum momento, como cliente, funcionário, fornecedor ou representante da comunidade na qual atua. Tais públicos requerem condições adequadas para suas demandas de informações ou mesmo visitas à empresa. Nas empresas do setor de energia, antigas centrais transformam-se até mesmo em museus ou centros comunitários ou culturais, dependendo da disponibilidade de recursos e das estratégias das empresas na área institucional.

Em São Paulo, uma antiga agência do Branco do Brasil, no centro antigo da capital, abriga um espaço cultural que promove eventos diversos, como exposições

de arte com artistas nacionais e internacionais, palestras e congressos, além de manter acervo histórico sobre sua trajetória e a própria história da cidade. Instituições ligadas ao trabalhador desenvolvem projetos de memória sobre profissões em extinção ou mesmo sobre a memória do comércio em São Paulo, capital, e no interior, mantendo acervo para pesquisa com depoimentos, fotos e vídeos dos primeiros imigrantes que chegaram ao país e hoje ainda mantêm suas marcas conhecidas no setor.

Os depoimentos, na maioria dos casos, são como viagens através de uma máquina do tempo, que resgatam a trajetória de vida de uma pessoa, uma família, uma cidade, ou um setor da economia. De acordo com esse referencial teórico e prático, será feita a análise do Centro de Memória da CTBC.

A análise da contribuição de um centro de memória empresarial para o processo de comunicação, também terá o referencial teórico obtido na revisão teórica e nos conceitos dos projetos observados, que mostraram como essa contribuição se consolida, em qualquer um dos modelos adotados.

A Figura 1, criada após tais observações, resume qual deveria ser o cenário de uma comunicação eficaz, que considera a empresa como um espelho; por mais que sejam emitidas mensagens por meio das ferramentas e veículos de comunicação institucional e mercadológica, interna e externa, para os públicos que fazem parte desse ambiente, a transparência da empresa, principalmente quando suas ações contradizem seu discurso, inviabiliza qualquer investimento na criação de uma imagem positiva.

A imagem (positiva) de uma empresa ou de uma pessoa é consolidada quando a análise de um processo de comunicação eficaz mostra que há sintonia entre a imagem pretendida e a identidade, ou seja, a personalidade e o caráter formado por uma cultura definida e sólida, que dão credibilidade e despertam a confiança das pessoas. É a comunicação, em suas diversas linguagens, que possibilita o conhecimento, que identifica uma coerência de princípios e valores, em qualquer situação, no passado e no presente. A comunicação empresarial integrada eficaz tem a história como referência para estabelecer a sintonia da imagem desejada e a identidade percebida pelos públicos interno e externo.

Daí a importância que se dá ao papel da comunicação de um centro de memória como uma das ferramentas utilizadas para consolidação da imagem e da cultura organizacionais.

O início de qualquer relacionamento começa com a comunicação e a facilidade que se tem em identificar valores afins. Desde o início, a primeira impressão (imagem), é comparada com a prática (atitudes, comportamento) e com o passado ou antecedentes históricos. A comunicação inicial, que procura passar uma imagem distorcida, diferente da realidade ou da identidade, acaba sendo colocada em confronto com atitudes e antecedentes fora de sintonia com os valores esperados.

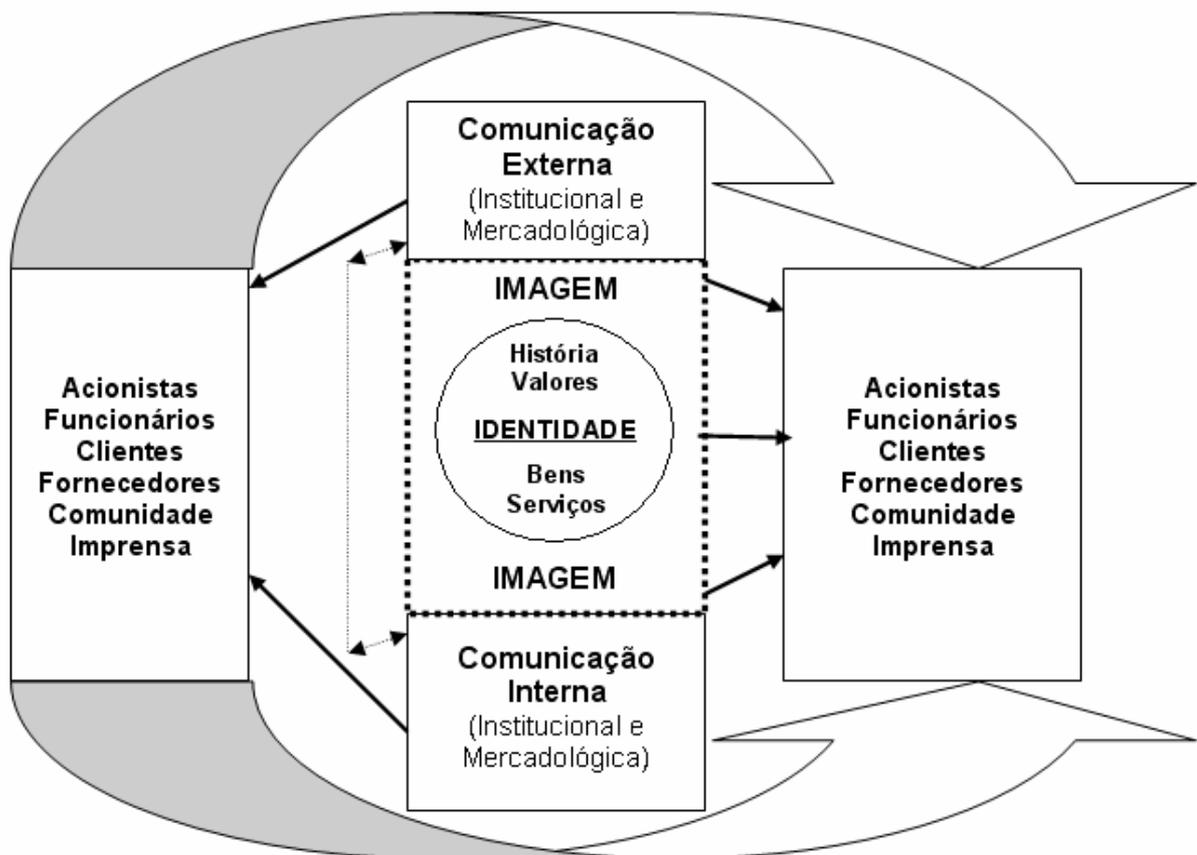


Figura 1: Comunicação: imagem, identidade e história.

Os valores sólidos, que permitem uma evolução positiva, são reconhecidos como a personalidade de uma pessoa ou empresa. Esse processo de conhecimento ocorre através da comunicação, daquilo que está visível ou de mensagens em consonância com a percepção que possibilita a formação de conceitos.

Em empresas jovens, um processo de comunicação eficaz permite que o conhecimento e a interação ocorram de forma natural, vivencial, no dia-a-dia, em encontros rotineiros de trabalho e lazer. Nesse caso, as pessoas, muitas vezes, fazem parte da criação da empresa. O mesmo pode não acontecer em organizações com mais de cinquenta anos, a maioria advinda de fusões, que já passaram por

várias gerações ou mudaram de negócio, causando uma ruptura na sua personalidade, uma espécie de crise de identidade, que pode, até mesmo, não despertar interesse em meio a tantas personalidades fortes, marcas conhecidas e respeitadas, que alcançaram respeito e credibilidade.

A teoria estudada resulta em alguns conceitos básicos, entre eles o de que a comunicação eficaz é importante ferramenta para a melhoria das relações interpessoais na sociedade e nas organizações, e que a comunicação, formal ou informal, contribui para disseminação e perpetuidade da cultura organizacional.

A descoberta da origem e da identidade de uma empresa pode mostrar se a história empresarial deve ser integrada aos processos que apoiam mudanças constantes, mas que, ao mesmo tempo, buscam preservar e fortalecer os valores que a empresa espera manter na sua cultura.

A história empresarial é um banco de informações e registros de experiências das pessoas. Investir em programas de resgate dessa memória é a base para a formação de um patrimônio cultural e de negócios estratégicos. Só que, para isso, a imagem corporativa (NASSAR, 2000) ou o conjunto de percepções, ícones e símbolos apresentados à sociedade e ao mercado, deve estar compatível com os valores da organização. As características da origem da empresa podem ser utilizadas como ferramenta da comunicação interna e externa, para melhoria e consolidação da imagem e cultura organizacionais, desde que estejam de acordo com as crenças e valores básicos da empresa, alinhados ao passado e às estratégias atuais. Qualquer mudança, deve fundamentar o discurso atual com os processos que causaram desvios em crenças e valores originalmente seguidos.

A comunicação integrada eficaz valoriza a história como um ponto de referência para reforçar a cultura organizacional, ou promover mudanças internas quando necessário, e como ferramenta de integração com o público externo, que permite a identificação dos princípios divulgados pelos canais formais de divulgação.

Um programa de memória empresarial, planejado por especialistas em comunicação, para ser uma atividade contínua, com objetivos gerais e específicos aliados às estratégias de gestão, pode atender às necessidades internas de compartilhar experiências e idéias, além de permitir que o público externo comprove se a trajetória de uma empresa é coerente com o que prega, ou se eventuais mudanças seguiram padrões éticos que mantiveram os valores básicos ou os agregaram a novas práticas reconhecidas como válidas para os públicos de

interesse. A habilidade e a competência em propiciar uma relação ética no processo de emissão/recepção de informações, interna e externamente, considerando toda a complexidade do processo de comunicação e inter-relacionamento pessoal, é um dos caminhos para a consolidação da imagem e da cultura organizacional.

Na integração dos princípios da comunicação com a história de uma empresa, é possível analisar a importância, para o processo de comunicação, de se preservar e divulgar informações sobre a história, ou memória empresarial.

Um dos pontos principais dentro desse processo é a possibilidade de a comunicação (interna e externa) validar seus esforços de criar e manter uma imagem positiva da empresa, através da liberação de acesso e uso institucional ou mercadológico de material que descreva essa história disponível no acervo de um centro de memória. É preciso avaliar se o acervo contribui para mostrar que a imagem pretendida está em sintonia com a identidade, o caráter ou a personalidade da empresa, formada durante dezenas ou mesmo centenas de anos de atuação.

Em organizações que passaram por grandes mudanças e fusões, o resultado pode fornecer aos profissionais de Comunicação, *Marketing* e Recursos Humanos, contribuições para análise da cultura interna e se os esforços na criação e manutenção da imagem empresarial desejada estão em sintonia com a imagem percebida. Tais contribuições poderão servir como base para reposicionamentos no mercado ou em campanhas internas para alinhar novas filosofias administrativas e políticas que redirecionam a gestão organizacional, até mesmo mostrando que determinados valores podem permanecer, mesmo quando as mudanças levam as empresas a novas missões e negócios.

Para isso, é preciso entender o processo que se dá na comunicação empresarial, ao divulgar para os públicos internos e externos as suas ações e serviços, bem como ao estabelecer seus princípios e valores, ou sua visão, missão e negócio. A validação vai depender também da sintonia de qualquer campanha interna ou externa entre imagem e identidade.

No caso da CTBC, espera-se que o conhecimento da história da Empresa contribua para reforçar ou validar a sua imagem atual (positiva e desejada); desde a estrutura e funcionamento do Centro de Memória, até alguns dos resultados já obtidos que podem apoiar o processo de comunicação, dentro do objetivo de consolidar a imagem e a cultura organizacionais. Ou, se algum processo de

mudança invalida a utilização atual das crenças e valores como legados do fundador, demandando, por sua vez, uma revisão ou atualização.

A abordagem, nesta pesquisa, através de um estudo de caso, permitirá analisar algumas formas de acesso e de obtenção de informações do acervo, para verificar se estão alinhadas ao perfil e à imagem da Empresa.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 Introdução

Para o desenvolvimento desta pesquisa, orientada pelo objetivo de “analisar o papel de um centro de memória na consolidação da imagem de uma empresa prestadora de serviços no setor de telecomunicações - caso CTBC”, a metodologia adotada no processo investigatório caracterizou-se por um estudo de caso. O contexto foi a CTBC e o acervo do programa de memória, realizado, há cerca de cinco anos, para a constituição de um Centro de Memória Empresarial, coordenado pela pesquisadora que atua na Empresa há 15 anos e é responsável pela consolidação do Plano de Negócios, respectivos orçamentos, planos de ação e acompanhamento direto dos trabalhos, o que inclui a participação direta na gravação dos depoimentos destinados ao acervo, principal base de pesquisa para resgate da memória empresarial.

Por quê estudo de caso? De acordo com Dencker e Da Viá (2001, p.188), o estudo de caso é uma unidade dentro de um sistema mais amplo e a pesquisa qualitativa deve ser escolhida para análise quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo. A pesquisa qualitativa “tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador é seu principal instrumento” (DENCKER & DA VIÁ, 2001, p.186) e supõe contato direto e prolongado do pesquisador com esse ambiente e situação, em intenso trabalho de campo. Segundo as autoras, os dados coletados são descritivos, com relatos de pessoas, em situações e acontecimentos, incluem transcrições de entrevistas e de depoimentos e outros tipos de documentos, preocupando-se mais com o processo do que com o produto, ou seja, o interesse principal do pesquisador é verificar como o problema se manifesta no cotidiano.

Para Dencker e Da Viá (2001), o uso de técnicas indiretas de observação, necessárias nas ciências humanas, considerando que o homem é ao mesmo tempo sujeito e objeto do estudo, não dispensam o uso do método científico: observação, demonstração, classificação e interpretação. Por isso, adotou-se método e técnicas adequados à identificação de evidências que, permitiram a reflexão sobre o alinhamento do conteúdo de um acervo da memória empresarial com os objetivos demandados pelos processos de comunicação interna e externa, na consolidação da imagem e da cultura organizacionais.

A partir da teoria estudada o método desta pesquisa foi relacionado aos seus objetivos e finalidade:

1. após identificar o problema: qual a importância do centro de memória na CTBC na consolidação da imagem e cultura organizacionais?;
2. formular a hipótese: a história da Empresa pode contribuir com a consolidação da imagem e da cultura organizacionais;
3. estabelecer relações entre as variáveis: se para contribuir com a consolidação da imagem e da cultura organizacionais, a história empresarial deve ser forte o bastante para formar a identidade da organização, essa, por sua vez, deve estar alinhada à imagem desejada. Por isso foi analisado o perfil atual da Empresa e selecionados como variáveis alguns itens das Crenças e Valores e Competências Essenciais divulgados na organização. Tanto na observação da realidade atual quanto na análise da história da CTBC, encontrada no acervo do centro de memória, o cruzamento de tais itens ou variáveis possibilitaram avaliação qualitativa e subjetiva das evidências consideradas indícios da sintonia entre a identidade e a imagem atual desejada;
4. identificou-se o caminho: para avaliar se a estrutura e o funcionamento do Centro de Memória da CTBC contribuem para o processo de comunicação empresarial, na consolidação da cultura e da imagem organizacionais, foram analisadas informações sobre a evolução da Empresa e informações atuais de circulação e acesso interno à pesquisadora, que é funcionária da Empresa, além de material específico fornecido por profissionais de áreas como Gestão de Processos, Talentos Humanos e Comunicação (da CTBC e Algar). Dessa forma, analisou-se a filosofia empresarial e políticas da organização, com ênfase nas Crenças e Valores e Competências Essenciais atuais adotadas

pela CTBC e pelo Grupo Algar, entendidas na cultura organizacional como um legado do fundador.

As informações sobre o histórico da Empresa foram obtidas por meio de seleção e avaliação de material do acervo disponível, formado por fotos, publicações, documentos, equipamentos, objetos e, principalmente, por depoimentos pessoais – gravações feitas especialmente para o acervo, por historiadores especializados, com funcionários, ex-funcionários e pessoas ligadas às comunidades nas quais a CTBC atua.

Todo o acervo, incluindo as gravações em vídeo ou transcritas e inseridas em sistema eletrônico, está sendo organizado para permitir acesso a qualquer pesquisador que queira conhecer a história empresarial e seus desdobramentos regionais e nacionais no setor. Ressalta-se que a pesquisadora acompanhou, como responsável pelo projeto, todo o trabalho de gravação em estúdio, bem como de coleta e manutenção de material histórico complementar (fotos, vídeos, documentos, publicações, equipamentos) também avaliado nesta pesquisa como apoio e registro material das declarações sobre a trajetória política, tecnológica e administrativa;

5. tendo o tipo de estudo como a chave da investigação: estudo de caso, através de pesquisa qualitativa, cujo instrumento de coleta foi a observação da vida real (contexto da CTBC) e do acervo do Centro de Memória, principalmente dos depoimentos gravados para resgatar a memória da Empresa, cujo trabalho conta com a participação direta da pesquisadora, e que resultaram em avaliação subjetiva dos cenários analisados.

2.2 Levantamento e Análise dos Dados

Os passos seguidos para alcançar os objetivos desta pesquisa foram:

1. Análise da realidade da Empresa – seleção de material publicado disponível e autorizado e de informações pessoais, que permitiram traçar o perfil da Empresa e definir os principais parâmetros que foram usados para identificar a imagem que o processo de comunicação se propõe a manter (ou a imagem desejada).

A observação direta feita pela pesquisadora, funcionária da Empresa, atualmente Analista Institucional Senior, responsável pelo programa de memória

empresarial e pela implantação do Centro de Memória da CTBC, foi orientada pelos conhecimentos adquiridos na área de Comunicação Social, nas habilitações Relações Públicas e Jornalismo, na especialização em Comunicação Empresarial e nos estudos realizados durante o Mestrado.

A partir de tais instrumentos, verificou-se a importância do centro de memória, como ferramenta de apoio ao processo de comunicação interna e externa, primeiro, através da busca organizada e sistematizada de todas as informações disponíveis em registros atuais, bem como nos meios de divulgação existentes (Manual da Qualidade – com todos os processos, *intranet* e *Internet*, publicações diversas) e durante a participação em eventos periódicos (Seminários, Palestras, Videoconferências, Convenções, Treinamentos e demais Reuniões de trabalho ou comemorativas). Tal pesquisa teve como referencial traçar o perfil e a trajetória oficial da Empresa, que serviu como base de comparação na análise dos depoimentos das pessoas e dos demais materiais do acervo histórico.

2. Análise do programa de memória ou do centro de memória – através da estrutura e funcionamento do centro de memória, tendo o referencial teórico e a observação de outros projetos. Foi realizada a seleção prévia para levantamento dos dados necessários à avaliação da identidade empresarial, se ela é forte, se está apoiada pela história empresarial, na qual se definiu ter como variáveis itens selecionados das Crenças e Valores e Competências Essenciais.

Em seguida foram traçados os pontos de convergência da história com a filosofia básica atual que orienta os objetivos da comunicação integrada (institucional e mercadológica, interna e externa), para consolidação da imagem e da cultura organizacionais.

A delimitação do universo a ser analisado, tendo como referência o acervo já disponível, organizado em conjunto com a empresa de consultoria contratada - especializada em memória empresarial -, foi definida de acordo com o conhecimento da pesquisadora sobre o projeto e respectivo desenvolvimento.

Para permitir a realização da pesquisa no acervo, de acordo com os objetivos propostos, a principal fonte analisada (os depoimentos gravados em vídeo – na versão transcrita) teve seu universo médio selecionado com critérios estatísticos.

O apoio para traçar um perfil histórico da Empresa veio ainda da seleção e análise de fotos, documentos, equipamentos e edições antigas das publicações “Jornal Família ABC”, “Jornal Sempre com Você” e “Revista Teleco”, “Telejornal

CTBC” e “TV Algar”; da “Linha do Tempo” e das fichas de identificação e perfil dos respectivos depoentes.

Este trabalho constituiu-se no primeiro teste do sistema interno de pesquisa eletrônica, o mesmo que abriga o sistema de acesso interno às Instruções de Trabalho, Documentos de Apoio, Tabelas de Temporalidade, Normas e Procedimentos, Manual da Qualidade e Fluxos de Processos.

O material resultante da gravação dos depoimentos, foi analisado a partir de conteúdo organizado em trechos transcritos e indexados por temas (neste trabalho com ênfase no indexador Corporativo), fotos legendadas e digitalizadas, entre outros, além de referências para vídeos e demais material dos acervos físico e digital. Também pode ser analisada parte do material em forma de arquivos, em diretório de trabalho disponível na rede interna, com acesso específico à equipe do projeto, que registra todo o acervo técnico digital (completo, referencial e de produção diária), como fichas dos depoentes (dados gerais completos), com endereços e telefones atualizados para contato.

A proposta de traçar os perfis atual e histórico da CTBC, atendeu ao objetivo de verificar se no material obtido como resgate da trajetória empresarial, pode-se delinear qual é a identidade da Empresa e se ela está em sintonia com a imagem desejada, o que se considera um estágio anterior ou mesmo paralelo à medição de imagem realizada periodicamente pela Empresa. O que se investigou, foi a média das evidências encontradas nas percepções que as pessoas formaram, no consciente ou mesmo no inconsciente, da imagem da Empresa como uma extensão da identidade, que “é o caráter, a personalidade da empresa” (TORQUATO, 1991, p.163).

Mais do que números, a contribuição do material disponível no acervo, principalmente as declarações espontâneas dos depoentes, se tornaram ferramentas importantes de verificação do alinhamento entre Crenças e Valores e Competências Essenciais que a CTBC e todo o Grupo Algar adotam para consolidar sua cultura organizacional.

3. Entrevistas específicas para este trabalho - também foram realizadas entrevistas com executivos atuais e demais responsáveis pelas áreas afins a esta pesquisa, bem como com pessoas que fazem parte do grupo denominado depoentes do centro de memória, ou seja, que participaram das gravações específicas para o acervo, entre elas parte dos principais executivos (CTBC e Algar).

As entrevistas para avaliar o desenvolvimento e resultados pontuais do projeto foram feitas durante eventos como abertura de exposições, lançamentos de *cd-rom* e livro, das quais resultaram avaliações sobre o programa de memória e alguns dos produtos criados.

2.2.1 Os Materiais Pesquisados

Os produtos criados ao longo de quatro anos, a partir do material do acervo, também foram analisados, como complemento e apoio para analisar a história da Empresa e a importância da sua utilização por demais pessoas:

1. O livro “Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro” editado com trechos disponíveis na época de depoimentos sobre o fundador da Empresa - produzido e distribuído por ocasião do aniversário da CTBC, em fevereiro de 2002.
2. O *cd-rom* “Pessoas que fazem a história” produzido e distribuído em fevereiro de 2001, que apresenta uma Linha do Tempo com os marcos da história das telecomunicações e da CTBC, o vídeo Vida de Telefonista (com trechos dos depoimentos de telefonistas e ex-telefonistas), resumo do projeto, principais resultados e apresentação dos depoentes entrevistados até aquela data, com pequeno perfil, fotos com legendas e trechos de depoimentos em vídeo.
3. A página específica no site da Empresa na *Internet*, produzida sob orientação da pesquisadora, desde 2001, com a Linha do Tempo (destinada a atender as demandas de alunos, clientes e demais pesquisadores, com textos resumidos sobre a história da empresa, perfil do fundador, história do telefone e apresentação do projeto de memória - apresentado como uma iniciativa que surgiu para facilitar o acesso a informações sobre os cinquenta anos da Empresa, em 2004).

Na mesma seção, está parte do trabalho produzido pelo projeto Histórias da Nossa Terra, um dos segmentos do programa de memória, orientado pela política de Educação do Instituto Algar e criado para resgatar as histórias das cidades nas quais a empresa atua, através da memória das pessoas da comunidade, com a participação de estudantes e educadores de escolas públicas do ensino público fundamental, que se especializam em pesquisa histórica.

4. Além desses materiais, também foram selecionados e analisados vídeos, fotos diversas, objetos e equipamentos, muitos deles ainda em catalogação e descrição, para verificar a consistência em citações sobre lançamentos, tecnologias e datas.

A seleção do material seguiu o objetivo inicial de buscar evidências em documentos, fotos, vídeos e publicações com notícias diversas, e nas percepções das pessoas em suas narrações sobre a história da Empresa, que pudessem mostrar como e quando surgiram, na cultura da CTBC e do Grupo Algar, as Crenças e Valores e Competências Essenciais selecionadas para esta pesquisa.

O critério adotado para avaliar, de forma qualitativa, o alinhamento da linguagem e das mensagens, foi a seleção e classificação de possíveis evidências, principalmente nos trechos dos depoimentos indexados, às variáveis específicas deste trabalho (três itens de cada uma das Crenças e Valores e das Competências Essenciais).

Considera-se que, para esta pesquisa, a análise de diversos materiais do acervo, entre eles os depoimentos selecionados entre as gravações feitas para o acervo do centro de memória, possibilitaram captar evidências para avaliar, de forma subjetiva, se a Empresa tem ou não uma cultura forte, longa, variada e intensa, quando teve início a formação dessa cultura organizacional, se ela começou com o fundador ao estabelecer os objetivos e valores da empresa, quais os padrões compartilhados pelas pessoas e atitudes que influenciaram sua personalidade ou identidade (SCHEIN, 1992) e o objetivo principal desta pesquisa, se a imagem da empresa está alinhada a essa identidade (NASSAR, 2000).

Para obter um resultado qualitativo, com indicativos da importância do acervo total, mas com ênfase na memória oral para o centro de memória e das suas perspectivas de integração à comunicação da Empresa, foram selecionados os referidos materiais, eventos e publicações atuais, bem como documentos, fotos, vídeos, publicações e trechos de depoimentos do acervo histórico, na versão transcrita, feita para o sistema de consulta do projeto, todos avaliados nesta pesquisa como relevantes, em face da observação direcionada em todo o acervo.

Mais do que ter as informações gravadas em vídeos e as transcrições das gravações do centro de memória, o envolvimento direto e participativo possibilitou à pesquisadora captar o clima que envolveu o trabalho do centro de memória,

principalmente das gravações em estúdio e dos procedimentos que as antecederam (seleção de possíveis depoentes, levantamento de perfil, contato, abordagem, convite, recepção durante as gravações), até o fato de conviver com as expectativas de novos e antigos funcionários (muitos aposentados há vinte anos) e detalhes de bastidores, como lágrimas, emoção, reconhecimento e agradecimento das pessoas que se sentiram valorizadas como parte (personagens) da história da Empresa.

A pesquisadora acompanhou e participou do processo, desde a formação do acervo, ou seja, planejamento, implantação da estrutura de coleta de informações até o atendimento ao público interno e externo, durante consultas diversas ao acervo, e contato com as pessoas que doaram material histórico ou participaram das gravações com suas memórias.

Tais gravações compõem um programa profissional de resgate da trajetória da Empresa nas localidades onde atua, e são destinadas a coletar relatos de vida pessoal e profissional, que, complementados ou registrados em sua maioria em fotos, documentos, publicações e vídeos, formam o centro de memória ou centro de referência para pesquisas. Trata-se de um arquivo aberto, principalmente às áreas internas como Talentos Humanos (Recursos Humanos) e Comunicação e *Marketing*, para produção de material de divulgação e elaboração de campanhas internas e externas, durante a comemoração do cinquentenário e no atendimento a pesquisadores diversos e imprensa, que procuram periodicamente a Empresa para trabalhos sobre sua trajetória empresarial, sobre a história das telecomunicações (com solicitações de empréstimo de equipamentos antigos, como aparelhos telefônicos) ou mesmo sobre a história das cidades nas quais a CTBC está presente.

2.2.2 Os Depoimentos

A captação dos depoimentos analisados no acervo, para esta pesquisa, ou seja, a gravação de entrevistas com os depoentes convidados a contribuir com suas memórias para o acervo do Centro de Memória da CTBC, foi realizada em estúdio adequado, seguindo roteiro de perguntas que procura despertar a descoberta da história pessoal de cada um. Quando as pessoas falavam sobre a Empresa, muitas se encontravam envolvidas no clima de resgate das suas memórias, o que possibilitou a análise de evidências importantes para esta pesquisa.

Mais uma vez é recomendável deixar claro que tais declarações fazem parte de procedimento de criação do acervo e não foram realizadas especificamente para este trabalho e trazem percepções que fogem ao controle da pesquisadora. Ressalte-se que o roteiro seguido pelos entrevistadores (historiadores) do projeto de memória não induzia de forma direta as pessoas a falarem sobre a CTBC, deixando que na ordem natural da narração elas chegassem ao momento da entrada na Empresa e, de acordo com suas escolhas, narrassem ou não os principais fatos que marcaram suas memórias e as da trajetória empresarial.

O contato direto com o dia-a-dia ou a realidade da Empresa ainda possibilitou à pesquisadora conhecer e avaliar, como observadora e participante, a evolução e as mudanças ocorridas nos últimos quinze anos, por meio dos resultados de pesquisas internas e externas de clima e imagem, eventos internos e externos, acesso a materiais diversos como o Manual da Qualidade e demais publicações e pronunciamentos de executivos da CTBC e Algar.

A observação da realidade empresarial, em contato direto com os públicos interno e externo, fez com que cada pessoa ou equipe fosse uma fonte de dados sempre atual. Dessas evidências, surgiu a proposta de registrar, na análise dos depoimentos sobre a evolução da Empresa, que trazem as vivências das pessoas, se a percepção delas chegava ao entendimento de que existia esse esforço em comunicação, desenvolvimento e melhoria de serviços, e se elas tinham isso como um fator ligado à personalidade da CTBC, marcada pelas variáveis escolhidas como as mais fortes nos esforços de criação e manutenção da imagem e do clima organizacionais.

Durante o acompanhamento das gravações com os depoentes e recebimento dos demais materiais para o acervo, foi possível delinear as premissas de validação de alguns dos resultados alcançados como fonte para este trabalho, na delimitação das evidências que permitiram o alinhamento de elementos da cultura organizacional aos objetivos da sua comunicação.

A realização de consulta a parte do material que compõe o atual acervo do centro de memória pesquisado tornou-se uma análise prévia do conjunto de informações que resultou na decisão de ter como principal universo de pesquisa, as gravações dos depoentes. Esse mesmo acervo está disponível, em parte, para consulta ou fonte de pesquisa em trabalhos sobre a história da Empresa, e que mostrou indicativos da contribuição que podem validar o investimento no projeto.

2.2.3 Participantes da Pesquisa

Após definir que fariam parte do universo de seleção, para este trabalho, apenas as 74 gravações (depoimentos) feitas até a época (atualmente são mais de cem), já transcritas, indexadas e inseridas em sistema eletrônico, ou seja, no sistema de consulta do acervo do Centro de Memória da CTBC, delimitou-se, através de planilha eletrônica, o universo pretendido, através da classificação de sete itens:

1) Nome, 2) Sexo, 3) *Status* (Funcionários, Ex-Funcionários, Não-Funcionários), 4) Cidade (Uberlândia, Franca, Ituiutaba e Patos de Minas), 5) Cargo (Não-Executivos, Executivos e Ex-Executivos), 6) Empresa (CTBC, Engeset, ACS, Space, ABC Propaganda e Algar) e 7) Tempo (de serviço).

Em seguida, foi utilizado o recurso filtro para selecionar o universo de depoentes a terem os trechos específicos de depoimentos analisados neste trabalho. A decisão, para facilitar as citações, foi a de ter apenas duas identificações das empresas: CTBC e Algar (esta englobando a *holding* as demais que não são CTBC).

O *Status* funcionários considerou tal posição no momento da entrevista, mesmo que logo após alguns tenham se transferido ou desligado da Empresa por aposentadoria ou motivos diversos. Dentro da classificação funcionários CTBC e funcionários Algar, esta última passou a ser usada para denominar funcionários de qualquer empresa Algar, mesmo que tenham atuado antes na CTBC, cuja última ocupação tenha sido em outra empresa Algar, ou seja, considerou-se, para esta pesquisa, a última ocupação na data da gravação do depoimento, independente de alguma transferência para outra empresa Algar logo após a gravação (Tabela 1).

Tabela 1: Primeira seleção de depoentes.

Delimitação do universo em funcionários e ex-funcionários

<i>STATUS</i>	DEPOENTES	SELEÇÃO 1
Funcionários	40	40
Ex-Funcionários	26	26
Não-Funcionários	08	0
TOTAL	74	66

Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC – 2002.

Do universo de depoentes selecionados, optou-se por não considerar, para esta pesquisa, os oito depoentes Não-Funcionários, e trabalhar apenas com depoentes do *Status* Funcionários e Ex-Funcionários, o que resultou em sessenta e seis pessoas.

Outra opção foi selecionar, entre os depoentes Funcionários e Ex-Funcionários, os depoentes Executivos, para delimitar a análise dos depoimentos e possibilitar um desenho mais coerente do perfil estratégico da organização (Tabela 2).

Tabela 2: Seleção depoentes executivos e não-executivos.

DEPOENTES	CARGO	
<i>STATUS</i>	DEPOENTES	SELEÇÃO 2
Funcionários Ex-Funcionários	09	09
Ex-Funcionários Executivos	03	0
TOTAL	12	9

Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC – 2002.

Com a seleção de depoentes Funcionários Executivos e Ex-Funcionários Executivos, obteve-se como resultado nove Funcionários Executivos e três Ex-Funcionários Executivos. Conforme opção de contar apenas com os Funcionários Executivos o universo a ser analisado limitou-se a sessenta e três pessoas.

Na classificação Executivos (Quadro 1) utilizou-se apenas das funções Presidente, Vice-Presidentes e Diretores, que ocupavam tais cargos na data da gravação dos depoimentos para o acervo.

Quadro 1: Depoentes executivos

Diretor de Comunicação Algar
Diretor Superintendente CTBC
Diretor Técnico da CTBC
Presidente Algar
Vice-Presidente Controladoria Algar
Vice-Presidente Corporativo Algar
Vice-Presidente de Talentos Humanos Algar
Vice-Presidente de Telecom Algar
Vice-Presidente Executivo Algar

A identificação dos Depoentes Executivos - Presidente, Vice-Presidente e Diretores - foi importante para esta pesquisa, considerando que eles formavam o Comitê da Direção, no qual são definidas as estratégias das empresas Algar, o que inclui a CTBC, e representou uma forma de conhecer a história da Empresa nas suas percepções.

Para uma delimitação mais restrita da base de depoentes do acervo analisado, fez-se a avaliação dos itens Cidade, Sexo, Função e Tempo de serviço, que resultou no universo da pesquisa.

A delimitação geográfica foi feita para obter entre as localidades de Uberlândia, Franca, Ituiutaba, Itumbiara e Patos de Minas uma média representativa, proporcional ao número de depoentes, funcionários e ex-funcionários não-executivos (Tabela 3).

Tabela 3: Delimitação geográfica e proporcional

CIDADES	FUNCIONÁRIOS	SELEÇÃO	EX-FUNCIONÁRIOS	SELEÇÃO
Uberlândia	20	10	19	09
Franca	09	04	02	02
Ituiutaba	01	01	01	01
Itumbiara	01	01	00	00
Patos	00	00	01	01
Sub-Totais da Seleção		16		13
TOTAL GERAL DA SELEÇÃO	29			

Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC – 2002.

A cidade do depoente foi determinada como sendo aquela na qual atuou ou atuava como funcionário na data da gravação do depoimento para o acervo, bem como para os itens Não-Executivo ou Executivo e Tempo (de serviço) considerou-se a posição no dia da gravação. A seleção resultou em 29 depoentes. Para se obter um perfil da cultura organizacional em todas as localidades, a delimitação geográfica foi feita proporcionalmente, entre depoentes funcionários e ex-funcionários,.

Em seguida, o número de pessoas, de cada cidade, foi distribuído, também, proporcionalmente por Sexo (Tabela 4).

Tabela 4: Delimitação por sexo

CIDADES	FUNCIONÁRIOS	HOMENS	MULHERES	EX-FUNCIONÁRIOS	HOMENS	MULHERES
Uberlândia	10	05	05	09	06	03
Franca	04	02	02	02	02	00
Ituiutaba	01	00	01	01	01	00
Itumbiara	01	01	00	00	00	00
Patos	00	00	00	01	01	00

Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC – 2002.

A delimitação Sexo resultou em uma representatividade cultural de depoentes homens e mulheres.

A seleção foi feita de forma mista, ao acaso e intencional (DENCKER e DA VIÁ, 2001) por função do depoente, resultando em uma proporção média de ocupações na empresa (Tabelas 5).

Tabela 5: Depoentes por função

Função	Funcionários Não-Executivos	Ex-Funcionários
Coordenador	1	1
Técnico	3	6
Comercial	2	0
Analista de Gestão de Processos	1	0
Assessor de Comunicação	1	0
Engenheiro	1	0
Secretária Executiva	1	0
Atendente / Telefonista	1	1
Administrativo	2	4
Financeiro	1	1
Jurídico	1	0

Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC – 2002.

A delimitação por função foi importante por permitir uma representatividade significativa de acordo com os perfis funcionais dos depoentes.

O item Tempo, mesmo sendo consultado em planilha eletrônica para a seleção, não foi relevante na delimitação. Isso ocorreu, justamente, em função da escolha dos depoentes pela equipe do projeto e da necessidade de ter depoimentos para o acervo de pessoas que trabalham ou trabalharam durante muitos anos na empresa, mesmo que o afastamento chegasse há vinte anos ou mais, e pessoas de áreas específicas, que pudessem orientar os diversos segmentos da história de Empresa.

Finalmente, chegou-se ao universo de depoentes delimitado em 38 pessoas: 29 funcionários e ex-funcionários, não-executivos, e nove funcionários executivos (Tabela 6). Com esse universo, foi realizada uma pesquisa investigatória nos trechos de depoimentos inseridos no sistema eletrônico do acervo no indexador Corporativo, com análise de ocorrências semelhantes, para avaliar, de forma subjetiva, se as opiniões dos entrevistados delineavam a identidade da empresa, compatível com sua imagem, de acordo com as Crenças e Valores e Competências Essenciais atuais.

O universo da pesquisa com depoentes do acervo permitiu traçar uma linha sobre a trajetória da CTBC, com percepções que possibilitaram dimensionar uma identidade média da Empresa.

Tabela 6: Base de depoentes do acervo.

Número de Depoentes	
Funcionários Não-Executivos	16
Funcionários Executivos	09
Ex-Funcionários	13
TOTAL	38

Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC – 2002.

O indexador escolhido (Corporativo) foi adotado conforme descrito no acervo eletrônico, que utiliza indexadores para organizar e facilitar buscas no sistema, de trechos dos depoimentos, já que cada depoimento tem em média duas horas (sendo que o do atual Presidente da Empresa tem doze horas), e o material transcrito é longo e complexo. Apesar de as perguntas dos historiadores do programa de memória terem sido direcionadas a um fim específico e seguirem uma ordem cronológica e por assunto (Origens, Família, Estudos, Trabalho, Empresa, etc),

alguns desses assuntos retornavam ao item anterior sempre que uma nova lembrança surgia, o que é considerado aceitável pelo caráter informal e pessoal no momento das entrevistas em estúdio.

2.2.4 As Variáveis

A aplicação das informações obtidas nas consultas aos demais recursos do acervo, bem como uma utilização descritiva dos depoimentos avaliados, compõem o estudo de caso, ou seja, interagem com a apresentação atual da Empresa e com a estrutura e funcionamento do Centro de Memória. Principalmente porque espera-se que a identidade e o histórico da CTBC sejam a base das atuais Crenças e Valores e do perfil esperado de seus funcionários dentro das Competências Essenciais, ambos analisados nesta pesquisa em apenas três itens de cada grupo (Quadro 2).

Quadro 2: Crenças e Valores e Competências Essenciais (Algar / CTBC)

Crenças e Valores	Competências Essenciais
<i>Valorização dos Talentos Humanos</i>	<i>Visão de Futuro</i>
Transparência nas Ações	Gestão de Resultados
Respeito aos Investidores	Gestão de Mudanças
Espírito Empreendedor	<i>Liderança Educadora</i>
Permanente Mutação	<i>Foco no Cliente</i>
Encantamento dos Clientes	Negociação
<i>Responsabilidade Social</i>	
<i>Valorização da Marca</i>	
Zelo pela Reputação Empresarial	
Crença no Brasil	

Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC – 2002.

Em cada grupo foram selecionadas três variáveis, como destacado. Tal decisão procurou direcionar a análise das evidências nas citações espontâneas dos entrevistados, dentro do indexador Corporativo – conforme consta no sistema eletrônico para pesquisa, estabelecido para os depoimentos do acervo.

O que se buscou, portanto, foi analisar itens de apoio no conteúdo do acervo, com ênfase em parte dos depoimentos (amostragem dentro do universo dado) e estabelecer palavras-chave alinhadas às Crenças e Valores e Competências

Essenciais, que fazem parte dos objetivos atuais da CTBC, para identificar os comportamentos que delinearão sua personalidade, além de avaliar, de forma qualitativa e subjetiva, se as pessoas têm a mesma visão sobre a origem e trajetória da Empresa.

Dentro do princípio de que a comunicação empresarial (interna e externa) busca criar e manter a imagem positiva da organização, que por sua vez tem origem na sua identidade, considerou-se importante avaliar, conforme requisitos definidos na teoria, se a identidade ou personalidade é percebida no material disponível e nos depoimentos das pessoas - principal meio de resgate da história da CTBC -, atendendo ainda a um objetivo profissional, de avaliar se o conteúdo do acervo pode, na prática, contribuir para o processo de comunicação na consolidação da imagem e da cultura organizacional.

Na análise dos depoimentos, buscou-se ainda indicativos dos eventos mencionados e na linguagem ou da cultura organizacional, através de publicações, fotos legendadas, documentos e vídeos. Percepções sobre Visão de Futuro, Liderança Educadora e Foco no Cliente (Crenças e Valores) e Valorização dos Talentos Humanos, Responsabilidade Social e Valorização da Marca (Competências Essenciais), foram evidências buscadas na avaliação do conteúdo do acervo do Centro de Memória CTBC.

2.2.5 A Observação Participante

Neste estudo de caso, a pesquisadora atuou tanto como membro participante do grupo quanto como observadora e teve que adotar uma linha de observação de acordo com teoria disponível e planejamento adequado à observação científica, para não influenciar o resultado da pesquisa.

A definição de critérios estatísticos na seleção média de depoimentos foi uma das formas de se evitar o acesso a nomes de depoentes, antes de estabelecer os demais critérios estabelecidos na delimitação do universo.

Como funcionária da Empresa e responsável pelo Centro de Memória (participante) e pesquisadora (observadora), correu-se o risco de ter atitudes que Dencker e Da Viá (2001, p. 145) denominam na investigação de “atitude de querer saber” em detrimento da atitude “já sei”. Para evitar essa interferência no resultado da pesquisa, orientou-se na afirmação das autoras de que “pesquisar é observar de

forma sistemática e controlada a realidade procurando desvendar todos os seus aspectos sem, contudo, partir de idéias preconcebidas”.

Concluiu-se, de acordo com Dencker e Da Viá (2001, p.154) que uma observação poderá ser considerada científica quando existe um plano objetivo de pesquisa indicando o que deve ser observado:

Nas ciências sociais procuramos identificar a regularidade dos fatos, em especial os que se repetem com determinada freqüência e que, muitas vezes, passam despercebidos, a menos que sejam submetidos a técnicas precisas e definidas de observação.

Dentro de tais critérios, procurou-se adequar os dois papéis, de acordo com as situações vividas e guiar-se pelo método de observação, em seus usos diretos e indiretos, analisando cada informação obtida dentro dos critérios estabelecidos na metodologia desta pesquisa. Uma das vantagens, em toda essa discussão, foi a facilidade na obtenção de informações sobre a Empresa e da cultura organizacional, que diariamente se baseia nas Crenças e Valores e Competências Essenciais como legado do fundador.

Admitiu-se que a pesquisadora, como parte do quadro de funcionários da Empresa, faz parte da sua cultura organizacional, tendo que, para isso, se distanciar em alguns momentos e analisar determinadas situações à distância, deixando o interesse acadêmico em primeiro plano e se orientando pela teoria referencial, bem como pelos objetivos propostos.

Ainda, como responsável pelo programa de memória empresarial, foi possível posicionar-se de maneira a buscar o resultado mais próximo da realidade possível, para que a pesquisa pudesse resultar em argumento fundamental para a continuidade e validação dos trabalhos desenvolvidos, além de proporcionar um novo conhecimento de interesse profissional e acadêmico.

CAPÍTULO III

ESTUDO DE CASO

3.1 Companhia de Telecomunicações do Brasil Central

O conhecimento sobre a realidade da CTBC e do Grupo Algar, tais como, origem, evolução, crenças e valores, competências essenciais, negócio, visão, missão e histórico, é parte essencial desta pesquisa. A análise de tal realidade possibilitou estabelecer um quadro atual de parâmetros comparativos com as informações obtidas através do acervo do Centro de Memória da Empresa.

O material resultante do resgate da evolução empresarial, somado às informações atuais e à vivência da pesquisadora, há quinze anos funcionária das empresas Algar, ABC Propaganda, *holding* Algar e CTBC, contribuiu para traçar o perfil organizacional que pôde reforçar, ou não, a imagem pretendida da organização. As informações atuais foram obtidas em material interno e externo de divulgação, bem como com responsáveis pelas áreas de Comunicação, Gestão de Processos e Talentos Humanos (Recursos Humanos), da Empresa e da *holding* Algar, que ainda forneceram dados complementares para análise. Várias informações estavam disponíveis em material do acervo, como por exemplo, a evolução da filosofia Empresa-Rede e do Processo de Melhoria da Qualidade, entre outros.

O primeiro passo foi descrever o perfil atual da Companhia de Telecomunicações do Brasil Central (CTBC), uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações, que atua nas áreas de telefonia fixa (local e longa distância), celular, *Internet*, TV a cabo, comunicação de dados, *data center* e serviços de rede, com cerca de novecentos funcionários e mais de novecentos mil clientes, em seis Estados: Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Paraná e Distrito Federal. A Empresa pertence à *holding* Algar, Grupo brasileiro com atuação nos segmentos de tecnologia da informação, *agribusiness*, serviços e entretenimento.

Até 2002, a CTBC Telecom e a CTBC Celular, razões sociais pelas quais eram conhecidas, prestavam serviços de telefonia fixa local e longa distância, celular e comunicação de dados, no interior do Brasil Central, nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul. A partir de 2002, realizou a fusão com mais seis empresas Algar, englobando CTBC Telecom, CTBC Celular, Image Telecom, Engeredes, Brasilis e Netsite. Na fusão, foi mantido o nome CTBC, conforme pesquisa feita com clientes que defenderam ser essa uma marca forte, que identifica a Empresa há quase cinquenta anos. A fusão foi realizada para “buscar sintonia com o mercado” (www.ctbctelecom.com.br, 20 dez. 2002).

Atualmente, a CTBC está presente em mais de 350 localidades no país (Figura 2), com um *backbone* óptico de 8,5 mil km, através de redes metropolitanas e de longa distância, e presta atendimento ao mercado de acordo com suas características e necessidades com “soluções de telecomunicações, desenvolvidas para clientes residenciais, empresariais, corporativos e operadoras / prestadoras de serviços de telecomunicações” (Manual da Qualidade, 2003).



Figura 2: Área de abrangência da CTBC.

Fonte: www.algar.com.br (maio, 2003).

Para os gestores da CTBC e do Grupo Algar, a Empresa manteve seu espaço nas telecomunicações do Brasil, graças a uma cultura organizacional fundamentada nos ideais do fundador, que deixou como legado a filosofia atual, responsável por

sustentar as constantes mudanças tecnológicas, administrativas e políticas pelas quais todo o setor de telecomunicações vem passando nas últimas décadas.

Reconhecido e admirado como um líder, pioneiro e empreendedor, Alexandrino Garcia é citado como a base dos valores da cultura das empresas Algar e pela sua Visão Estratégica (Quadro 3).

A CTBC registra na sua trajetória o fato de ter sido a primeira operadora de telecomunicações da América Latina a ser certificada na ISO 9002, em agosto de 1996, com o escopo de certificação na área de Atendimento ao Cliente. Em novembro de 1999, na recertificação, a área trabalhada foi a Comercial, dentro do foco de atuação em segmentos de mercado. De acordo com a Assessoria de Gestão de Processos da Empresa, a partir de 2002 o Sistema da Qualidade foi atualizado na versão ISO 9001:2000.

Hoje, segundo os gestores da Empresa, todos os seus processos são *benchmarking*, “por levar, de forma pioneira novas tecnologias para o interior do Brasil e por implantar modernos conceitos administrativos” (como a filosofia Empresa-Rede, a administração participativa, a gestão de processos e uma atuação como Empresa-cidadã, principalmente pelos projetos sociais na área de Educação).

Quadro 3: Missão Algar / Visão Estratégica CTBC

<p>Algar Missão</p> <p>Fazer a diferença na geração de experiência e valor para nossos clientes, talentos, investidores e a comunidade onde estamos inseridos.</p>
<p>CTBC Visão</p> <p>Ser reconhecida como modelo no cenário mundial das telecomunicações atuando positivamente no processo de evolução da sociedade brasileira.</p>
<p>Missão</p> <p>Integrar continuamente as pessoas e organizações, garantindo plena conveniência aos clientes, retorno aos acionistas e a satisfação dos associados.</p>
<p>Negócio</p> <p>Conquistar, manter e fidelizar clientes, provendo as melhores soluções em telecomunicações, através de serviços e tecnologias diferenciados, qualidade percebida e preços competitivos.</p>

Fonte: www.algar.com.br (maio, 2003).

3.1.1 Responsabilidade Social

Nos resultados apresentados pela Empresa, como decorrência da política interna, está o título, juntamente com a Algar, de uma das “Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil”, segundo o guia Exame, nos últimos cinco anos. O destaque do Grupo Algar permanece nos itens orgulho do trabalho e da Empresa e responsabilidade social. O título é complementado pelo “de uma das seis empresas mais cobiçadas pelos profissionais do mercado” o que, de acordo com o atual presidente do Grupo Algar e da CTBC, Luiz Alberto Garcia (Uberlândia, 2002), faz parte da identidade da Empresa.

Os Projetos Sociais do Instituto Algar de Responsabilidade Social, também fazem parte do Guia de Boa Cidadania Corporativa, da Revista Exame. Desde 1994, o Projeto Criança - conjunto de ações sociais que tem como a Educação de Crianças, já beneficiou mais de noventa mil crianças nos estados de Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiás. Trata-se de uma parceria com doze escolas públicas que atendem populações de baixa renda, em doze cidades nas quais a CTBC atua. Ele tem cinco diretrizes principais: incentivo à leitura, educação ambiental, consciência e cidadania, tecnologia para a transformação e integração da escola à comunidade.

Aliado a isso, surgiu a proposta de integrar o programa de memória empresarial aos objetivos do processo de comunicação para consolidação da imagem e da cultura organizacionais.

É outro trabalho que está no Guia de Boa Cidadania Corporativa, ao lado de um dos seus subprojetos, o “Histórias da Nossa Terra”, criado pela Empresa para integrar o programa de memória empresarial com a comunidade e com os projetos sociais voltados para a Educação. Nesse projeto, educadores e alunos do ensino fundamental de escolas públicas de localidades da atendidas pela CTBC, recebem especialização em pesquisa histórica, através de metodologia de memória oral.

O processo resulta em aprendizado e em uma exposição que mostra a história das comunidades contadas pelas próprias pessoas, “que resgatam sua cidadania e consolidam a forte ligação com a Empresa” (Projeto Histórias da Nossa Terra, 2001). O projeto recebeu, respectivamente, os Prêmios Aberje Minas e Aberje Brasil 2002, na categoria Memória Empresarial.

No relacionamento com a comunidade, de acordo com os responsáveis pelos projetos de responsabilidade social, a CTBC também é *benchmark* em implantação do Conselho de Clientes, formado por representantes da comunidade que mantêm um canal de comunicação direto com a Empresa (através de reuniões periódicas, telefone, correio eletrônico, etc).

Além disso, o Grupo considera que seu programa de Desenvolvimento de Talentos, administrado pela Universidade Algar de Negócios (Unialgar) é uma das maiores ferramentas de consolidação da cultura organizacional e de desenvolvimento de pessoas. A programação do plano de desenvolvimento da Universidade Corporativa inicia com a Integração de Novos Associados (funcionários), prevê cursos de formação específicos e gerais, inclui *Tour Tecnológico* e *Mercadológico Nacional e Internacional* para todos os funcionários, além de benefícios para cursos de língua estrangeira, graduação e pós-graduação.

Com o foco estratégico na formação e desenvolvimento de talentos humanos em gestão de negócios, a Unialgar tem por missão “Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do Grupo Algar, através do processo de aprendizagem contínua”. Uma missão que segue as suas sete competências: Visão de Futuro, Gestão de Resultados (Fazer acontecer), Gestão de Mudanças, Liderança Educadora, Inovação, Foco do Cliente e Negociação. O programa de desenvolvimento da Unialgar faz parte de um sistema integrado que gira em torno das Competências Essenciais, como o Programa de Desenvolvimento Individualizado (PDI), o Sistema de Gestão de Performance, o Plano de Educação Continuada e o Programa Potenciais Sucessores.

O PDI, com base nas competências essenciais, destina-se a conhecer os perfis dos profissionais do Grupo Algar e a propor um plano de desenvolvimento personalizado, tendo em vista as demandas e desafios que o mercado apresenta. O Sistema de Gestão de Performance, para a Unialgar, é um dos pilares que sustenta todas as ações e projetos de desenvolvimento dos talentos humanos; um instrumento de gestão de pessoas, que subsidia decisões estratégicas de Gerenciamento do Grupo Algar. O processo consiste em cinco etapas: avaliação das competências; avaliação do cumprimento de objetivos; contratação de novos objetivos; painel de desenvolvimento; avaliação geral. Esse momento formal de feedback, realizado anualmente, em ambiente e tempo para que o avaliador e o avaliado possam refletir sobre acontecimentos de um passado recente, revendo os

níveis satisfatórios para as competências, projetando desafios, propondo melhorias e desenvolvimento para o futuro.

Ainda como parte do Sistema Integrado estão o Plano de Educação Continuada e o Programa de Potenciais Sucessores que vêm da crença do Grupo Algar de que a educação continuada surge como uma única possibilidade para manter os profissionais sintonizados ao conhecimento e preparados para os novos desafios que se apresentam a cada dia. Para isso, prevê cursos, programas de treinamento e desenvolvimento, com temas específicos renovados a cada ano. As metodologias de ensino a distância e presencial são equilibradas para oferecer adequação dos conhecimentos e habilidades do profissional às atribuições e responsabilidades de seu cargo.

A relação do Currículo Básico do Plano Educacional é oferecida a todos os funcionários no *site* da Unialgar na *Internet* e apresenta Programas como o de Cidadania Corporativa (PCC) e Integração de Novos Talentos que, em suas pautas, trazem a exibição de um vídeo, editado a partir de matriz gravada em 1984, com o fundador da CTBC, na época ainda Presidente da Empresa e do Grupo Algar. A gravação, usada em eventos importantes da organização, é considerada sempre atual, “pela visão de futuro e liderança educadora do seu fundador” que, na avaliação dos funcionários deixou exemplos, mensagens e previsões “que só mais tarde foram defendidas por gurus em Administração, Recursos Humanos e *Marketing*”.

Outras oportunidades de desenvolvimento e integração são apontadas como a base da formação continuada das pessoas na CTBC, através do Programa Talentos em Desenvolvimento (grupos de funcionários, selecionados de acordo com indicação das gerências e resultados da avaliação de performance), participação em Congressos e Seminários nacionais e internacionais, realização de reuniões periódicas em diversos níveis da hierarquia, cursos e palestras utilizando a videoconferência, até Convenções anuais que reúnem, ora apenas os executivos ora todos os funcionários dos diversos escritórios regionais.

Na CTBC e no Grupo Algar, é realizado um trabalho formal de educação para estimular a prática do voluntariado entre as pessoas, além de despertar nelas “o orgulho de trabalharem em uma empresa comprometida com o bem-estar de seu pessoal interno, das comunidades nas quais está presente e de todo o país” (Instituto Algar de Responsabilidade Social, maio, 2003).

A expectativa é de que um programa de memória possa garantir o resgate contínuo e a preservação dessas ações e dos seus resultados, que fazem a trajetória empresarial em vários campos de atuação. Trata-se da história da CTBC e do Grupo Algar, que mostra qual o ambiente encontrado na sua criação, em decorrência de ser o serviço telefônico uma concessão, e que deve ser trabalhada com elementos da linguagem do setor e, especialmente, de uma Empresa de telecomunicações de origem brasileira, com um histórico de privatização em meio a um ambiente regido por grandes empresas estatais mas que se firmou em uma localização estratégica no interior do Brasil, e hoje se apresenta como “a única empresa do setor, com um histórico de quase meio século, ligada à comunidade”.

O programa de memória empresarial, em suas premissas, declara que se trata de uma história “cuja origem familiar não a impediu de se transformar em uma trajetória de profissionalização e de investimento em inovações constantes em modernas filosofias administrativas e em tecnologia de ponta”. O Plano de Negócios do programa ressalta a coerência dos objetivos propostos com a estratégia de manter sua cultura organizacional centrada nos ideais do fundador, mas preparada para as mudanças constantes do setor de telecomunicações.

Para melhor compreensão da proposta deste trabalho, é importante conhecer, além da visão estratégica atual, a história da CTBC ao longo de cinquenta anos de atuação. Em seguida, entende-se que é necessário fazer uma apresentação do Grupo Algar, já que a cada citação as duas trajetórias, CTBC e Algar, se confundem. A referida apresentação terá como complemento a apresentação do perfil do fundador, Alexandrino Garcia.

3.1.2 Histórico da CTBC

A CTBC foi criada em 1954, em Uberlândia, Minas Gerais, de acordo com dados do acervo histórico, confirmados por seus gestores, para “suprir a demanda de modernização do sistema telefônico local”, que contava com a antiga Telefônica Teixeira, encampada pela Prefeitura e, em seguida, pela Associação Comercial, que tinha como Presidente, na época, Alexandrino Garcia, e um grupo de Diretores - Empresários, cujo objetivo principal era “alavancar seus negócios e, conseqüentemente, o desenvolvimento da cidade e região”.

Segundo o atual presidente do Grupo Algar, Luiz Alberto Garcia (1999) em trecho do depoimento gravado para o centro de memória, na época da criação da CTBC o propósito de Alexandrino Garcia era se aposentar, principalmente porque entendia já ter dedicado também parte da sua vida à comunidade, na Associação Comercial, mas, “o Senhor Alexandrino renovou o ânimo de trabalhar pelo desenvolvimento das telecomunicações prevendo que o futuro seria movido pelas comunicações”.

A partir daí, em várias declarações e publicações, constam informações de que o fundador “iniciou a missão de servir a cidade e região, contribuindo para o seu crescimento”, através de um sistema de comunicação, implantado de acordo com indicadores de atendimento, qualidade e tecnologia guiados por parâmetros internacionais.

O que se perpetua em publicações e na lembrança das pessoas é o fato de o fundador “sempre buscar ir além dos limites nacionais em termos de parâmetros de qualidade e produtividade”.

A partir de 1954, na gestão de Alexandrino Garcia, a CTBC começou a atuar em cidades do interior de três estados (Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso e Goiás), como única concessionária privada do país, obtendo renovações na concessão de prestação de serviços de telecomunicações, segundo declarações de executivos e demais funcionários, que tiveram como base os indicadores técnico-operacionais alcançados, os resultados das pesquisas de satisfação de clientes e a presença institucional forte em todos os segmentos das comunidades nas quais atua (associações de classe, órgãos ligados ao governo, etc). Tais resultados são registrados como garantia da continuidade da Empresa, diante da possibilidade constante de estatização.

Hoje, a CTBC apresenta em sua linha do tempo, editada pelo programa de memória, fatos considerados como os marcos históricos da busca e manutenção do título e da imagem de pioneira: foi a primeira Empresa do setor a levar ao interior do país tecnologias como o sistema de microondas (1960), os cabos de fibra óptica (1984), as centrais digitais (1985), telefone público a cartão, telefonia celular (1994), telefonia celular digital, celular pré-pago, entre outros, sempre buscando no Brasil e no mundo o conhecimento administrativo e técnico.

Os gestores da CTBC afirmam que “esse pioneirismo sempre esteve presente na sua evolução”, atribuindo-o ainda à mudança da estrutura para Empresa-Rede,

em 1989, e implantação do Programa da Qualidade (PMQ), em 1991 – quando o Grupo Algar adotou o processo de melhoria da qualidade, com base em conceitos considerados modernos em gestão administrativa e princípios de Empresa-Rede.

A partir dos próximos itens serão apresentadas, além da biografia resumida do fundador Alexandrino Garcia e do perfil do Grupo Algar, algumas das principais mudanças, que incluíram a adoção do sistema de gestão Empresa-Rede e o Processo de Melhoria da Qualidade, destinados a preparar a CTBC para a Certificação ISO 9000 e para a atual Gestão de Processos.

3.1.3 Alexandrino Garcia

O fundador da CTBC, Alexandrino Garcia, nasceu em 3 de abril de 1907, em Lapa do Lobo, Município de Nelas, Condado de Viseu, em Portugal. Em 1919, veio para o Brasil encontrar o pai, José Alves Garcia, que já estava no país desde 1914. Começou trabalhando com o pai, em Uberlândia, Minas Gerais, na máquina de beneficiar arroz, denominada José Alves Garcia e Filhos e, em 1941, montou sua própria empresa, o posto de serviços Alexandrino Garcia e Irmãos. A empresa, em 1943, recebeu a concessão da General Motors do Brasil para revender seus produtos e, em 1945, com a fusão das empresas José Alves Garcia e Filhos e Alexandrino Garcia e Irmãos foi criada a empresa Irmãos Garcia.

Em 1954, o empresário Alexandrino Garcia, então na Presidência da Associação Comercial de Uberlândia, constituiu, com outros membros da Associação, a CTBC (Companhia de Telefones do Brasil Central) para melhorar os serviços de telefonia na cidade. Assumiu a presidência da CTBC que, em seguida, encampou a Empresa Telefônica Teixeira.

Conforme descrito, e registrado em fotos na Linha do Tempo do Centro de Memória, Alexandrino Garcia retornou várias vezes a Portugal “para apoiar o desenvolvimento da sua terra natal, tanto que foi homenageado, em 1972, com a insígnia de Comendador pela Ordem do Infante D. Henrique”. Em 1984, inaugurou alguns dos melhoramentos realizados em Lapa do Lobo com a sua ajuda, entre os quais a reforma da Capela de Santa Catarina e a construção do campo de futebol e Associação Desportiva. Na ocasião, uma rua foi batizada com o seu nome e recebeu homenagem da Câmara de Nelas, da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Canas de Senhorim, dentre outras.

Alexandrino Garcia morreu em 1993, após uma doença que o manteve afastado da direção da Empresa por cinco anos, pela primeira vez, desde que assumiu a presidência, de acordo com sua mulher, Maria Silva Garcia, em trecho de depoimento gravado para o acervo do Centro de Memória CTBC (Uberlândia, 2000).

O Alexandrino nunca abandonou a CTBC. Desde que ele começou a trabalhar na companhia, dedicou-se à companhia e nunca mais largou. Enquanto ele pôde andar ele foi. Mas foi indo, a doença foi tomando conta, foi jogando ele na cama. Foram cinco anos de luta.

A proposta deste item, de registrar uma biografia oficial resumida do fundador, justifica-se pela necessidade de possibilitar a compreensão, a partir dos demais itens, de depoimentos que formam o perfil de Alexandrino Garcia, à medida que delineiam a trajetória da Empresa.

No próximo item, a apresentação do Grupo Algar destina-se a estruturar a base para a seqüência deste trabalho, ao complementar a análise da realidade da CTBC com a do Grupo Algar, nas suas Crenças e Valores (*Valorização dos Talentos Humanos, Transparência nas Ações, Respeito aos Investidores, Espírito Empreendedor, Permanente Mutação, Encantamento dos Clientes, Responsabilidade Social, Valoriza o da Marca, Zelo pela Reputa o Empresarial e Crença no Brasil*) e nas Competências Essenciais (*Visão de Futuro, Gestão de Resultados, Gestão de Mudanças, Liderança Educadora, Foco do Cliente e Negocia o*), conforme sele o de variáveis desta pesquisa, para avaliar se há sintonia entre imagem e identidade.

3.1.4 Grupo Algar

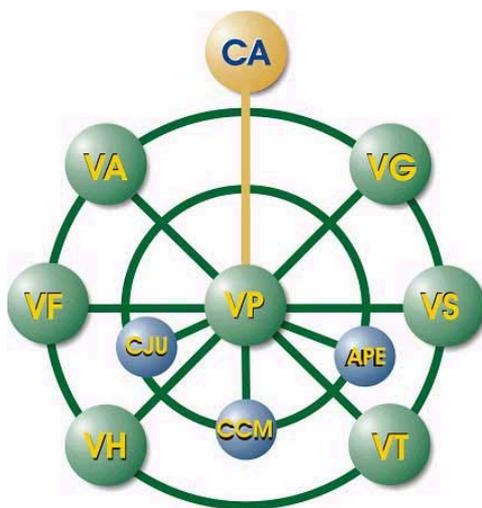
Entre os fatos citados como exemplo em todos os programas de forma o de pessoas e divulgados no *site* institucional, a primeira empresa Algar surgiu na segunda metade da década de quarenta, quando o fundador da ALGAR (AL de Alexandrino e GAR de Garcia), “empenhou a determina o que forjaria o espírito empreendedor do Grupo que  , hoje, um dos mais representativos no cenário econ mico nacional” (www.algar.com.br, maio, 2003).

Em 1954, veio a constitui o da CTBC, em Uberlândia, e no final dos anos 80 houve uma reestrutura o para que a Algar acompanhasse as mudanças de um mercado “que exigia empresas com perfil mais moderno, com novas propostas

administrativas e tecnológicas”, que incluíram se preparar para a privatização dos serviços de telecomunicações no Brasil, em 1998.

O modelo de gestão adotado pelo Grupo Algar (Figura 3) é a divisão de uma grande empresa em várias microempresas internas denominadas Centros de Resultados (CRs), ou seja, Empresa-Rede. A Diretoria está integrada em um Comitê de Direção que coordena os CRs e os objetivos macros.

O Grupo Algar tem sede em Uberlândia e é formado, atualmente, por empresas que atuam nas divisões Telecom (telecomunicações), Agroalimentar, Serviços e Entretenimento. A Divisão Telecom é responsável por cerca de 80% da receita da *holding* que, além da telefonia fixa, abrange novas tecnologias e novos mercados de telefonia celular, serviços de *call center*, redes ópticas para interconexão de longa distância e comunicação de dados, além dos serviços de *data center* e *internet*.



- CA - Conselho de Administração
- PRC - Presidente do Conselho de Administração
- VPC - Vice - Presidência do Conselho de Administração
- VP - Vice - Presidência Executiva
- VA - Vice - Presidência de Assuntos Corporativos
- VF- Vice - Presidência Financeira
- VH - Vice - Presidência de Talentos Humanos
- VT- Vice - Presidência da Divisão Telecom
- VS- Vice - Presidência da Divisão Serviços e Entretenimento
- VG - Vice - Presidência da Divisão Agroalimentar
- CJU - Assessoria Jurídica
- CCM - Assessoria de Comunicação e *Marketing*
- CPE - Assessoria de Projetos Especiais.

Figura 3: Modelo de Gestão Algar.

Fonte: Site Algar. www.algar.com.br, acesso em 18/06/2002.

As empresas da Divisão Telecom (Algar Telecom) são: CTBC, ACS e Engeset. A CTBC, reconhecida como a origem das demais é o objeto deste estudo de caso. A ACS (Algar *Call Center Service*) foi inaugurada em 1998 e opera centros de atendimento reconhecido com um dos mais modernos do país: em instalações projetadas para proporcionar contato com a natureza e dar qualidade de vida aos profissionais especializados, que operam em ambiente com tecnologia de ponta, nas

mais de três mil posições de atendimento. A Engeset, empresa especializada em engenharia de telecomunicações, está presente em todo o Brasil e Mercosul, através de unidades de negócios, escritórios regionais e canteiros de obras.

Nos demais setores, para este trabalho, serão citadas apenas as empresas que atuam em cada segmento. Na Divisão Agroalimentar estão as empresa ABC A&P (Agricultura e Pecuária) e ABC Inco (Indústria e Comércio). Da Divisão Serviços fazem parte as empresas ABC Propaganda, ABC Táxi Aéreo, Comtec, Consórcio Nacional ABC, Space e Sabe - Serviços de Informações. Finalmente, na Divisão Entretenimento está o Rio Quente Resorts (GO).

A apresentação do Grupo Algar é uma introdução para os próximos itens, principalmente os que descrevem a evolução da filosofia Empresa-Rede e do Programa de Melhoria da Qualidade.

3.1.5 Empresa-Rede

O que é Empresa-Rede? Por quê e como foi sua implantação no Grupo Algar? Uma das fontes para encontrar parte dessas respostas, além da análise da estrutura organizacional e do seu funcionamento no dia-a-dia da Empresa, é o livro “Empresa-Rede: modelo de gestão de talentos humanos do Grupo Algar”. O livro, que teve como título original “Empresa-Rede: uma nova forma de gestão”, foi escrito por Cícero Domingos Penha, vice-presidente de Talentos Humanos do Grupo Algar e Diretor da Unialgar, com prefácio de Mário Grossi, vice-presidente executivo do Grupo de 1989 a 1997 e um dos incentivadores do novo modelo de gestão.

Para esta pesquisa, considerou-se a 5ª edição atualizada da publicação, de 2001. Registra-se ainda que a 1ª edição foi produzida em 1993, para uso interno, exclusivo das empresas do Grupo Algar. Em poucos anos, de acordo com informações do autor, a publicação teve sua circulação externa liberada, diante da demanda de estudantes e profissionais de todo o país, que a utilizam como uma das fontes de estudo e pesquisas. Na época, para o vice-presidente executivo do Grupo Algar, Mário Grossi (Uberlândia, 1993), a obra era também uma oportunidade de reflexão sobre a “importância de enfrentar o progresso através da busca contínua do melhor equilíbrio entre a inovação e a conservação dos princípios e valores da organização”.

Mas, o que é Empresa-Rede? Mário Grossi (1993), define a Empresa-Rede como uma nova concepção empresarial, um modelo de gestão participativa, que foi adotado pelo Grupo Algar, em 1989, “como ponto de partida para a modernização de todo o seu sistema gerencial, visando a perenidade do Grupo”. Baseado no comprometimento e na valorização das pessoas, ou seja, dos seus Talentos Humanos e não mais Recursos Humanos, que nessa relação de parceria passaram a ser denominados associados e não empregados, o novo modelo de gestão teve por objetivo promover a sinergia e participação de todos nos processos decisórios, ao facilitar a comunicação (GROSSI, 1993, p.8):

As transformações mais recentes confirmam, mais uma vez, que se de um lado é indispensável reconhecer e antecipar as tendências dos mercados, de outro lado é importante fazer isso partindo de um modelo que valorize os Talentos Humanos, criando uma cultura de comprometimento e uma estrutura eficiente e experimentada, que seja flexível frente às novas solicitações, mas, ao mesmo tempo, firme nos seus princípios e valores.

Por quê Rede? De acordo com o autor, é Rede porque na nova organização horizontal, com níveis hierárquicos reduzidos, a fragmentação e o inter-relacionamento das áreas, numa relação cliente-fornecedor, transformou sua estrutura em uma Rede Interna, dividida em módulos chamados Centros de Resultados (CRs). Esses CRs, por sua vez, funcionam como uma microempresa - com responsabilidades e objetivos quantitativos e qualitativos bem definidos, em sintonia com os objetivos macros da organização. A integração dos CRs e o cumprimento dos objetivos macros, previstos no plano estratégico, passaram a ser coordenados por um Comitê Diretor, formado pela Diretoria da Empresa, e cada equipe de trabalho por um facilitador ou animador, nomeado como coordenador: “quem determina é chefe; quem coordena é coordenador” (PENHA, 1993).

Penha acredita que nesse ambiente cada vez mais competitivo e imprevisível, a empresa que souber como despadronizar-se eficazmente, apoiada na inteligência e na competência de todos, se tornará vitoriosa. Para ele, isso vem da Cultura do Comprometimento, que resulta de uma nova maneira de agir e pensar, “uma forte preocupação de todos com a perenidade da organização e respeito aos Seres Humanos que nela trabalham”. E, ainda, os princípios e valores, que devem ser conhecidos por todos, passam a ser a base dessa cultura de comprometimento: “por princípios, entendam-se as bases orientadoras da ética inspiradas nos valores e

alicerçadas na ciência e, por valores, entendam-se as convicções éticas que representam a fé e o desejo”. No seu depoimento, que faz parte do acervo do Centro de Memória, Cícero Domingos Penha (2001) afirmou que “a hierarquia precisava existir, contudo não deveria ser mais considerada como sinônimo de poder, mas de diferentes níveis de responsabilidade”.

Desde que a Algar substituiu a estrutura piramidal pelo modelo de gestão denominado Empresa-Rede, introduziu também a filosofia de administração por objetivos, “onde os resultados são mais importantes do que as horas trabalhadas” (PENHA, 2001). Em decorrência, os funcionários ganharam liberdade para definir seus horários e tiveram acesso a uma remuneração variável, “compatível com seu desempenho, o que possibilita ganhos superiores aos oferecidos no mercado”.

A Empresa-Rede, de acordo com Penha (2001) também foi implantada para gerar igualdade de oportunidades para os funcionários no desempenho de funções técnicas, que têm possibilidade de ascensão semelhante àqueles que exercem funções gerenciais.

É essa estrutura que também permite que os funcionários indiquem seus representantes junto à direção das empresas, com responsabilidades que vão até o acompanhamento das políticas de Talentos Humanos, nome dado pelo Grupo à área de Recursos Humanos. As empresas Algar possuem um comitê de representantes de cada CR, denominado Comitê de Associados (Funcionários), cujo papel é ouvir e levantar as necessidades de todos nos locais de trabalho e negociar com a direção da Empresa, assim como contribuir na administração geral, zelando pelo cumprimento das normas e políticas, entre outras atividades.

Para ampliar essa participação, surgiu o programa de geração de idéias, denominado PGP (Programa de Gestão de Processos), com a missão de estimular e reconhecer “a participação e o comprometimento dos funcionários na geração e implementação de projetos, contribuindo para a competitividade e a melhoria contínua dos processos das empresas Algar” (Normas Algar, 2002).

À descrição dessa realidade que possibilitou verificar, de forma qualitativa e com critérios subjetivos, se existe coerência na percepção dos depoentes, junta-se outra, que provocou, segundo os gestores, uma forte mudança cultural, para se adequar a uma nova filosofia de gestão com Qualidade. Trata-se do Processo de Melhoria da Qualidade, assunto do próximo item e que para a Empresa foi um momento de reflexão, considerado decisivo, pois evoluiu para a implantação da Gestão de

Processos e preparou a CTBC para a nova realidade da privatização das telecomunicações.

3.1.6 Qualidade, Privatização e Gestão de Processos

O histórico e a análise do Processo de Melhoria da Qualidade (PMQ) na CTBC está registrado no Manual da Qualidade, que se encontra no sistema eletrônico interno de comunicação, cuja citação foi autorizada pelos especialistas da Assessoria de Gestão de Processos (AGP). Além disso, a evolução do processo foi analisada em detalhes na Revista Qualidade CTBC, publicação impressa, editada pela pesquisadora, a partir de 1992, para apoiar a comunicação interna nas etapas implantadas e na divulgação dos resultados do processo.

A Revista faz parte do acervo do Centro de Memória, por conter declarações, avaliações e percepções de pessoas que participaram do PMQ, ou seja, o registro real de um fato, que possibilita a análise dos elementos representativos da linguagem e dos comportamentos de um momento importante para a organização.

Os atuais objetivos da política da qualidade da CTBC (Quadro 4) consolidam as evidências a serem analisadas na formação da imagem da Empresa. A missão de “Tornar o Grupo ABC Algar sinônimo de Qualidade e Produtividade, assegurando a perenidade das empresas através da competitividade e lucratividade”, orientou a criação, em 1990, do Comitê da Qualidade do Grupo ABC Algar (CTQ – ABC Algar).

Quadro 4: Política e objetivos da qualidade CTBC.

<p>Política da Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir a satisfação dos nossos clientes, através da busca contínua da qualidade na prestação de serviços em telecomunicações. <p>Objetivos da Política da Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter a preferência dos nossos clientes. - Buscar justiça e respeito nas relações humanas, tendo talentos qualificados e em contínuo desenvolvimento. - Ser coerente na distribuição de resultados entre clientes internos / externos e acionistas, visando a perpetuação da Empresa. - Ser socialmente responsável. - Ter coesão na busca de objetivos comuns, com nossos fornecedores e parceiros. - Fazer certo da primeira vez.

A partir desse processo, cada empresa Algar iniciou um trabalho, cujo objetivo foi propiciar a mudança de cultura pela qualidade. Com isso, a CTBC encerrou o segundo ciclo do PMQ com o objetivo de se voltar para o mercado. Alguns fatos registrados pela Revista Qualidade, na evolução da implantação do PMQ, antecedem a certificação ISO 9002, e mostram sua continuidade:

- em dezembro de 1995, o resultado da pré-avaliação do instituto BVQI (*Bureau Veritas Quality International*) foi de que a Empresa ainda não estava pronta para a certificação;
- em julho de 1996, como resultado da avaliação inicial do BVQI, 24 não conformidades menores e uma maior foram detectadas; mas após o período para adequações, chegou, o que na Empresa é conhecido como Dia D: no dia 14 de agosto de 1996 a CTBC foi indicada para a obtenção do certificado ISO 9002 na área de atendimento a clientes;
- a Revista Qualidade recebeu, em 1996, o prêmio Aberje Minas de Comunicação Empresarial, na categoria Revista Interna, e recebeu referência do BVQI como importante ferramenta de comunicação, que teve influência na obtenção da certificação;
- em 1997, funcionários do escritório regional da CTBC em Itumbiara (GO) receberam o prêmio SESI “Qualidade no Trabalho” Nacional, por ser, na opinião do júri, “a Empresa que mais valoriza a qualidade no ambiente de trabalho e as relações interpessoais”;
- foi lançado o Programa Parceria e Credenciamento de Mantenedoras, para garantir a satisfação do cliente, de acordo com exigências das normas ISO 9002;
- e a então Assessoria da Qualidade passou a contar, além dos Analistas e Assistentes da Qualidade, com os Consultores da Qualidade, ampliando seu papel, desde a criação em 1995.

O próximo item descreve como a CTBC e o Grupo Algar estruturaram essa base como apoio à entrada de uma nova realidade, para a Empresa e para todo o setor de telecomunicações.

3.1.6.1 Privatização

O tema em discussão na Revista Qualidade, retrospectiva 1997, foi “o início de uma nova era para as telecomunicações no Brasil”, com a abertura do setor à competição, que deveria chegar em busca do mercado já atendido pela concessionária em regime de monopólio. Na CTBC, para os responsáveis pela Assessoria de Gestão de Processos, o momento trouxe ainda a necessidade de repensar o papel da Qualidade dentro da organização, passando a uma fase de conscientização das pessoas de como deveriam ser utilizadas as ferramentas do sistema, para medir tudo o que fosse realizado.

A proposta era adquirir confiança no processo através da vivência com os resultados alcançados. Segundo o superintendente da Empresa, na ocasião, Nelson Cascelli Reis (1998, p. 5), já não era suficiente ter ISO 9002, primeiro porque muitas empresas também receberam a certificação e segundo porque estava na hora de aplicar as ferramentas e medir resultados: “Isso tem que estar no espírito de todos. Afinal, Qualidade é um jeito de ser, não é uma coisa que está fora da gente”.

O cenário do setor, após a conclusão do processo de licitação da Banda B da telefonia celular e da privatização do sistema Telebrás, era de transformação radical: a CTBC (na época CTBC Telecom e CTBC Celular) deixou de ser a única empresa privada do país, após 26 anos. Um ponto positivo ressaltado pelo Superintendente foi o fato de a Empresa ter se adiantado ao processo de abertura do mercado e da concorrência, com a difusão da cultura do *marketing*, da qualidade e da excelência no atendimento aos clientes e que a vocação para o pioneirismo representava outro diferencial. O contrato de concessão assinado pela CTBC com a Anatel, estabeleceu metas de qualidade e de universalização de serviços³.

O descumprimento das cláusulas contratuais implicaria em multas, com possibilidade de cassação da concessão. Os atuais contratos valem até 03/12/2005, sendo renováveis uma única vez, por mais vinte anos, mediante o pagamento, a cada dois anos, de uma porcentagem da receita líquida obtida no ano anterior (Manual da Qualidade, 2002).

A análise da evolução do processo de privatização, no material disponível para esta pesquisa, acompanhou a publicação de alguns indicadores considerados pela

³ O Plano Geral de Metas de Universalização, tratam do atendimento uniforme e não discriminatório a toda pessoa ou instituição, independente de sua localização ou condição sócio-econômica, e as Metas da Qualidade são indicadores operacionais e de serviços do setor de telecomunicações.

CTBC como o ponto de partida para 1999, entre eles, a manutenção do Certificado ISO 9002, com referência ao comprometimento dos funcionários em relação ao sistema da qualidade. A terceira auditoria semestral, realizada pelo BVQI, não identificou qualquer não-conformidade.

3.1.6.2 Gestão de Processos

A Gestão de Processos, de acordo com os especialistas da área, foi o desafio da Empresa, a partir de 2000, através do mapeamento dos seus processos, que estabeleceu a cadeia de valores, com a qual foram identificados e classificados os processos e monitoradas as atividades, pela implantação de KPIs (indicadores-chave de performance): “através de uma gestão horizontal foi feito o alinhamento aos eixos da organização”.

Os principais gestores, ou donos de processos, são os coordenadores (gerentes) dos CRs, atualmente com oito processos de negócio e dezesseis processos de suporte. Ao estabelecer a cadeia de valores, os processos foram identificados, mapeados e classificados, considerando as atividades correlacionadas, fornecedores, insumos, produtos e clientes. Três desses processos estão no escopo do Sistema da Qualidade.

De acordo com especialistas da Assessoria de Gestão de Processos (AGP), o sistema eletrônico interno (*intranet*), composto por módulos com os Processos, as Instruções de Trabalho, o Manual da Qualidade, entre outros, é parte integrante da Comunicação da Empresa. Como garantia da continuidade dos esforços de comunicação, para sustentar todo o trabalho da Certificação, a partir de 1999, a introdução dos conceitos de gestão de processos, com a criação da AGP, disseminou conceitos e idéias que tiveram como ganho mais importante a quebra de barreiras “através do estabelecimento de processos de comunicação internos mais integrados, seguindo o fluxo natural do processo de negócio”.

Nessa evolução, os especialistas afirmaram que a CTBC procurou convergir os esforços, em todas as frentes, para se manter competitiva, o que incluiu acompanhamento e integração dos processos que fizeram parte do estudo desta pesquisa:

1. Realizar Comunicação (interna e externa) - que tem como eixos de significância a Imagem e Valor da Marca e o Encantamento do Cliente, e são

medidos através dos índices de satisfação dos clientes com a comunicação da Empresa.

2. Desenvolver e Gerenciar Talentos Humanos – com eixo de significância na cultura organizacional, através de índices de satisfação de clima organizacional.
3. Manter Relações Institucionais, Representatividade e Ouvidoria – eixo de significância na Imagem e Valor da Marca, com medição em pesquisas com clientes e formadores de opinião de cada Escritório Regional para avaliar o grau de percepção com a imagem e probabilidade de o cliente continuar com a Empresa.

Os projetos de responsabilidade social, que incluem o atendimento do Centro de Memória e o desenvolvimento do projeto Histórias da Nossa Terra (com ações na comunidade e na área de Educação), fazem parte desse indicador.

O projeto de memória empresarial foi estruturado a partir da cultura organizacional que considera a CTBC “a única prestadora de serviços de telefonia durante quase meio século, criada para atender às necessidades de uma região que dependia do telefone para alcançar seu desenvolvimento”, conforme registro em depoimentos, documentos e publicações. Por isso, os parâmetros adotados neste trabalho acompanharam as necessidades dos processos comunicacionais e de formação do conhecimento organizacional, através da valorização da imagem da empresa, e de uma identidade forte, reconhecida e admirada interna e externamente.

3.1.7 Processo de Comunicação

O fluxo da comunicação na CTBC segue a filosofia Rede, que pode ser visualizada na estrutura organizacional, criada dentro dos conceitos de Empresa-Rede e Gestão de Processos. A estrutura organizacional (Figura 4) representa um fluxo criado para facilitar a comunicação com seus canais diretos entre cada Centro de Resultados (CR) e o Comitê de Direção e Assessorias, aos quais estão ligadas as respectivas Coordenações (Gerências).



Figura 4: Estrutura Organizacional CTBC.

Fonte: Manual da Qualidade, 2003.

Para este estudo, a proposta é focar nos objetivos do processo de suporte “Realizar Comunicação”, mais especificamente nas atividades voltadas à comunicação interna e externa, realizadas pela Coordenação de Comunicação Integrada, que mantém atividades ligadas à Diretoria de Talentos Humanos, Segmentos (Corporativo, Empresarial e Residencial) e Coordenação de Atendimento ao Cliente (esta no escopo da certificação).

Analisando a estrutura “em rede” e a cultura da CTBC em priorizar a comunicação integrada, tem-se a visão da sua comunicação (interna e externa) voltada para a conscientização de que ela é uma responsabilidade de todos e uma competência que começa com a liderança da Empresa.

A Diretoria Comercial de *Marketing* e Vendas, através da Coordenação de Comunicação Integrada (Quadro 5), é formada por profissionais de comunicação (jornalismo, relações públicas e propaganda) responsáveis por oferecer consultoria às demais Coordenações nas suas necessidades de ferramentas adequadas na comunicação com os públicos interno e externo. Mas, cada uma dessas áreas ou Coordenações, conta com competências para traçar de forma estratégica o *briefing*

de cada serviço, que por sua vez alimenta a elaboração das Instruções de Trabalho e a criação de Campanhas e Treinamentos.

Quadro 5: Atividades do processo de comunicação.

Processo de Suporte: Realizar Comunicação
Organizar Feiras e Eventos Mercadológicos
Realizar Comunicação Mercadológica
Realizar Assessoria de Imprensa
Gerenciar Comunicação <i>on-line</i> e Mídia Virtual
Realizar Comunicação Institucional
Gerenciar Conteúdo da <i>Intranet</i>
Gerenciar Ações de Comunicação Interna
Elaborar e Gerenciar Publicações para Clientes
Responder Pesquisas Externas
Elaborar Correspondência Padronizada

Fonte: Manual da Qualidade, 2003.

As necessidades de gerar informações específicas, para as áreas e empresas que prestam serviços de atendimento telefônico ou pessoal, são levantadas em cada Segmento e levadas à Coordenação de Relacionamento com o Cliente (CRC), que mantém um processo apoiado no treinamento de cada pessoa, se antecipando ao lançamento para o mercado. Novos serviços, inovações, mudanças na legislação, problemas técnicos, regulamentações da Anatel, tudo é transformado em Instrução de Trabalho, que passa para o sistema eletrônico em rede interna, gerando ações de treinamento com todas as pessoas do atendimento pessoal e, especialmente, telefônico (este atualmente realizado pela ACS – *Algar Call Center Service*), além de divulgação para todas as áreas via correio eletrônico.

A motivação e integração fazem parte das responsabilidades da Diretoria de Talentos Humanos, com apoio da Coordenação de Comunicação, através de comunicação direta (mensagens via correio eletrônico, *intranet*, *talk show* pela videoconferência) e eventos específicos (Semana de Qualidade de Vida, Convenção Anual de Executivos, Convenção Anual de Associados, *Happy Hour* mensal, comemorações de conquistas de prêmios, integração de novos funcionários, comunicados sobre mudanças na estrutura organizacional entre outros).

As Diretorias da CTBC e da Algar se comunicam através dos meios acima listados e através de reuniões gerenciais periódicas com executivos, grupos de responsáveis por projetos e todos os funcionários, em reuniões denominadas Redir (Reuniões de Diretoria) e Redir Projetos (Reuniões da Diretoria com responsáveis por processos e projetos, para acompanhamento) e a Rebod (Reunião de Bom Dia). As Reuniões de Bom Dia, na CTBC, são semanais e coordenadas pelo Comitê de Direção, com pauta feita mediante inscrições de cada área ou coordenação de projeto. Nessas reuniões são apresentadas ou lançadas campanhas internas e externas, como material que será veiculado na mídia (vídeos, *spots* de rádio, *folders*, cartazes, pesquisas) e ainda levadas propostas para discussão e avaliação das Coordenações Regionais (em todos os pontos da videoconferência).

Para os executivos da CTBC, a descrição e estrutura do processo de comunicação (interna e externa) se integram à prática da Empresa-Rede, à trajetória da implantação do PMQ ou de como uma Empresa certificada pela ISO 9002, desde 1996, mantendo um ambiente adequado à implantação da Gestão de Processos, que busca se superar no cumprimento das metas da Anatel e na manutenção de um clima que corresponda aos títulos de uma das melhores empresas para se trabalhar no país e uma das mais admiradas.

Entre esses indicadores está a Pesquisa de Clima Organizacional, realizada anualmente pela Diretoria de Talentos Humanos, cujos resultados, de acordo com especialistas dessa Diretoria, correspondem às expectativas (cerca de 85%, em 2002), mesmo diante de mudanças e crises no setor de telecomunicações, com retorno positivo aos esforços contínuos de comunicação, motivação, integração e desenvolvimento das pessoas. Após a realização de cada pesquisa de Clima Organizacional, os resultados são apresentados a todas as Coordenações que avaliam seus pontos a melhorar e elaboram planos de ações.

Na comunicação externa, os indicadores de qualidade e operacionais, bem como os resultados da pesquisa de satisfação com clientes, de acordo com as áreas responsáveis, atendem aos esforços de cumprimento de metas que apresentam desafios como ficar acima dos indicadores oficiais da Anatel, ausência de não-conformidades nas auditorias periódicas do BVQI e média compatível para manutenção da competitividade na pesquisa de satisfação de clientes. Os resultados da comunicação externa também são trabalhados internamente, principalmente porque a Empresa considera que seus resultados estão ligados à comunicação

interna e ao clima organizacional, resultado de uma imagem positiva interna e externa.

Os esforços para aperfeiçoar o fluxo de solicitações de clientes internos e externos, determinam, através da análise dos resultados alcançados, mudanças como a própria reestruturação da Empresa, em 2003, orientada para uma nova forma de atendimento, com uma estrutura de serviços por segmento de clientes. Internamente, isso representou a integração de competências na gerência de serviços por segmentos de mercado ou clientes apoiados pelos Consultores de Negócios e, externamente, pelos Representantes Credenciados e Agentes Empresariais, em todas as localidades atendidas.

O fluxo da comunicação interna e externa sobre serviços e promoções (propaganda, campanhas, lançamentos) e o treinamento interno e externo (consultoria, atendimento pessoal e telefônico, representantes, agentes) são gerenciados pelos Segmentos com apoio, respectivamente, da Coordenação de Comunicação Integrada e da Coordenação de Atendimento às Solicitações de Clientes (responsável pelo processo de negócio que também coordena o treinamento e a comunicação sobre novos serviços ou alterações em seus processos, destinados ao pessoal de atendimento direto a todos os funcionários).

Em cada filial ou sede regional, além da estrutura comercial para atendimento por segmento, é mantida uma estrutura denominada Coordenação Regional, ou seja, uma gerência voltada para o relacionamento institucional, ouvidoria e representatividade com clientes, órgãos de defesa do consumidor, formadores de opinião, imprensa e comunidade em geral, o mesmo cenário que se apresenta a toda organização, no país e no mundo e que a Empresa entende que não pode ser ignorado. A gerência dos Conselhos de Clientes e dos Projetos Sociais nas regionais é responsabilidade dessa equipe que, mesmo nas localidades de cada região, está ligada em rede, através de telefone, *intranet*, correio eletrônico, videoconferência e encontros periódicos, às demais regionais e à sede em Uberlândia.

Atualmente, a *intranet* e todo o sistema de informações, atualizados diariamente pelas diversas coordenações de serviços, ficam disponíveis para consultas durante 24 horas. O cumprimento das metas estabelecidas pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) é um trabalho diário, com o qual as pessoas se dizem comprometidas, e que culmina com a necessidade de manter os funcionários da

CTBC e de todas as empresas terceiras, informados sobre alterações que influenciam o fluxo de atendimento interno e externo. Esse cenário mostra o surgimento de um novo paradigma de comunicação empresarial, comprometido com a consolidação da cultura organizacional e com o futuro da Empresa, que exige posturas modernas, como transparência, pró-atividade, agilidade e profissionalismo.

O Centro de Memória da CTBC foi criado, de forma estratégica e sinérgica, para ser uma ferramenta importante no apoio ao processo de comunicação na consolidação da imagem da Empresa como referência nas telecomunicações do país. As atividades do processo de comunicação externa, como organizar feiras e eventos mercadológicos, realizar assessoria de imprensa e comunicação institucional, gerenciar comunicação *on-line* e mídia virtual, elaborar e gerenciar publicações para clientes, responder pesquisas externas e elaborar correspondência padronizada, periodicamente buscam apoio do acervo do centro de memória, tanto para atender solicitações de clientes e demais pessoas que procuram informações (dados, fotos, publicações) sobre a história da Empresa ou das telecomunicações, quanto para empréstimo de material histórico, principalmente aparelhos telefônicos, além da recepção de visitas ao espaço físico provisório ou para orientações sobre consultas na *Internet*. Um atendimento que é feito, tradicionalmente, há quase cinqüenta anos, pois a CTBC é a referência na região para pesquisas diversas.

Um importante papel, atribuído ao acervo histórico atual, é o de uma nova fonte de pesquisa, organizada e formada não mais só pelos documentos, fotos, publicações e equipamentos antigos, mas também por depoimentos de pessoas sobre a história da Empresa, que permite a qualquer pesquisador analisar a identidade da organização. No conteúdo dos depoimentos é possível captar a identidade da Empresa e analisar sua coerência com a imagem que as pessoas fazem dela e que ela pretende manter.

O estudo de caso em referência, conforme características listadas, por se constituir em uma unidade dentro de um sistema mais amplo que é a realidade da Empresa (DENCKER e DA VIÁ, 2001, p.188) demanda a interpretação do contexto, para retratar essa realidade, de forma completa e profunda, usando uma variedade de fontes de informação e uso de linguagem mais acessível, utilizando como recurso trechos dos depoimentos e o registro de palavras-chave encontradas no cotidiano da organização.

Para que a representação dessa realidade pudesse ser feita de forma simples, buscou-se adaptar o que Dencker e Da Viá classificam de completo e profundo ao objetivo geral do trabalho, que é analisar o papel de um centro de memória como apoio ao processo de comunicação na consolidação da imagem de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações, e não fazer qualquer diagnóstico sobre as políticas adotadas pela Empresa ou mesmo sobre índices e resultados quantitativos que devem ser avaliados em pesquisa com outros objetivos.

Nesta análise da realidade da Empresa, é importante se orientar pelo objetivo da CTBC em ter seus projetos adequados à obtenção de resultados nos eixos de significância: Imagem / Valorização da Marca, Inovação / Pioneirismo e Cultura Organizacional. O que direciona também cada atividade do processo de comunicação e do programa de memória, cuja proposta, de acordo com o Plano de Negócios, é permitir que as pessoas conheçam e valorizem a missão e história da organização, através da implantação e manutenção de canais para troca de informações e experiências.

O item a seguir descreve o projeto inicial criado para resgatar a história da CTBC como base para as comemorações dos 50 Anos, em 2004, e sua evolução para um programa de memória empresarial, a partir do propósito básico e de suas interações à realidade da Empresa e ao processo de comunicação.

3.2 Estrutura e Funcionamento do Centro de Memória

Um dos pontos de referência para esta pesquisa é a descrição do Centro de Memória CTBC, ou seja, a estrutura atual que resultou da implantação do programa de memória empresarial da Empresa, desde 1999.

Para esta pesquisa, é importante conhecer como tem sido a implantação do centro de documentação ou acervo histórico e quais são os principais objetivos que justificam sua criação, aliado à descrição de como funciona ou de como as pessoas têm acesso ao material do acervo e, de acordo com a observação de tais usos e análise de conteúdo, quais os benefícios que as informações obtidas trazem para pesquisadores diversos e como podem apoiar o processo de comunicação na consolidação da imagem e da cultura organizacionais.

Para isso, é necessário definir que Centro de Memória, na Empresa e neste trabalho, é o acervo resultante da evolução do projeto de resgate de material

considerado de valor histórico dos principais marcos dos cinquenta anos da CTBC, para um programa de memória empresarial, um conceito mais amplo, que surgiu com a avaliação, dos responsáveis pelo projeto, de que seria preciso manter um programa contínuo de guarda e manutenção da história empresarial.

A CTBC é referência em termos de pesquisas sobre as telecomunicações na sua área de atuação e no Brasil. Assim, o Centro de Memória é considerado como o local para receber visitas, o escritório dos pesquisadores e todo o arquivo e produções materiais e digitais, que mantém um acervo histórico formado por fotos, vídeos, documentos, publicações, equipamentos antigos e, principalmente, o registro da história oral, ou depoimentos gravados sobre a história da Empresa e das pessoas que nela trabalham ou trabalharam.

Os depoimentos encontram-se no formato de vídeo, sem edição, ou em formato de textos transcritos, revisados e indexados – trechos afins agrupados em indexadores determinados pelos historiadores para identificar trechos de depoimentos e categorias de fotos entre outros (Origens, Família, Trabalho, Empresa). Cada depoente tem uma ficha própria de identificação, com dados sobre ascendência e descendência, bem como informações sobre trajetória familiar. Além da ficha, cada depoente assina o formulário de cessão de direito de uso da imagem e conteúdo da gravação, bem como de fotos emprestadas para digitalização ou doadas para o acervo.

Parte dos documentos, fotos e publicações (revistas, jornais, folhetos, anúncios) são encontradas nos arquivos do escritório do Centro de Memória, tanto em forma física quanto em formato digital, em *cd-rom* e inseridos em meio eletrônico (sistema para pesquisa em implantação). O arquivo com esse material, atualmente em fase de catalogação e restauração, encontra-se em local próprio no prédio que foi a primeira sede da CTBC, em Uberlândia (MG).

Algumas peças (aparelhos telefônicos antigos, réplicas de mesas telefônicas de 1954, poste de aroeira e fotos) foram estrategicamente dispostas em espaço que serve como um museu provisório (Figura 5), para recepção de visitas, principalmente de estudantes. Trata-se do mesmo local onde foi instalada, em outubro de 2002, a Linha do Tempo, em forma de painel subdividido por décadas, complementada por painéis individuais dos quais constam fotos de depoentes e trechos selecionados dos respectivos depoimentos.



Foto 1: Painel “Linha do Tempo – pessoas que fazem a história”



Foto 2: Sala das Telefonistas



Foto 3: Memorial Alexandrino Garcia



Foto 4: Exposição de Aparelhos Telefônicos Antigos



Foto 5: Novas Tecnologias CTBC

Figura 5: Fotos do Centro de Memória: espaço para recepção de visitas - Fotografia: Eugênio Pacelli.

As mesas telefônicas de 1954, instaladas no espaço para recepção de visitas, estão conectadas a aparelhos restaurados que completam ligações internamente; ainda foi restaurado um poste de aroeira usado na época para distribuição dos fios telefônicos. Também faz parte da exposição, um memorial do fundador, com fotos da época da fundação da Empresa.

Dentro dessa trajetória de evolução, o visitante tem acesso à sala que representa o presente da CTBC: serviços de telefonia física, celular, *Internet*, televisão a cabo, comunicação de dados, dentre outros. Um computador com multimídia ligado à *Internet* por tecnologia denominada *cable modem* – acesso a *Internet* por conexão que utiliza a rede de televisão a cabo – possibilita ao visitante a consulta ao *site* da Empresa e do projeto, e ainda o acesso ao *cd-rom* “Pessoas que fazem a história”. Na mesma sala o visitante pode também assistir a todos os vídeos editados com trechos de depoimentos e do projeto “Histórias da Nossa Terra”.

O espaço provisório fica no mesmo prédio onde foi construída a primeira sede da CTBC, o que possibilita as visitas a uma central telefônica mecânica desativada há vários anos.

Segundo os responsáveis pelo Centro de Memória da CTBC, a recepção de visitas tem cumprido o objetivo de criar e manter a imagem da Empresa como pioneira nas telecomunicações e referência nas localidades nas quais atua, divulgar o projeto, motivar os funcionários e incentivar novas doações de material para o acervo.

A pesquisadora, que coordena o programa e participa de todo o planejamento, é responsável pelo envio de notícias e relatórios periódicos para as equipes que fazem a comunicação interna e externa, além do acompanhamento de todo o processo - pesquisa documental, avaliação de depoentes indicados, contatos internos e externos, adequações e manutenções dos sistemas de arquivo e de acesso em produção, orientação na implantação de projetos decorrentes, atendimento interno e externo das necessidades de pesquisa (estudantes, funcionários e imprensa), apresentações externas em eventos, relacionamento com depoentes (pessoas que deixaram seus depoimentos gravados - que recebem todo o material produzido a partir do acervo e mantêm uma rotina de contribuição com novas informações, fotos, documentos e indicações diversas).

O programa de memória da CTBC é ligado à Diretoria Comercial de *Marketing* e Comunicação, além de atuar de acordo com políticas estabelecidas pela Diretoria de Comunicação Algar e Instituto Algar de Responsabilidade Social

O Plano de Negócios do programa apresenta, atualmente, novos propósitos, que vão além da necessidade de implantar uma base de dados para uso dos profissionais de comunicação durante as comemorações dos cinquenta anos, mas continua com o mesmo objetivo de apoiar o processo de comunicação na consolidação da imagem da CTBC como a única operadora de telecomunicações do país que tem uma história de cinquenta anos, e uma história ligada à comunidade, tornando-a referência no setor.

Um propósito que, de acordo com profissionais da área de Comunicação, está na própria visão da Empresa de “Ser reconhecida como modelo no cenário mundial das telecomunicações atuando positivamente no processo de evolução da sociedade brasileira”.

O programa de memória destina-se, como apoio à gestão do conhecimento, à preservação e disseminação da história empresarial e dos seus valores básicos, especialmente pela adoção da metodologia de história oral, ou seja, ter como principal fonte de pesquisa histórica (resgate histórico) a gravação de depoimentos

com as pessoas que trabalharam e trabalham na CTBC e no Grupo Algar. Na Empresa, considera-se tal metodologia alinhada aos seus valores e todas as produções do programa são identificadas com *slogans* como: “CTBC 50 Anos - uma história de talentos” ou “Linha do Tempo CTBC - pessoas que fazem a história”.

A estrutura em implantação e o programa de atendimento, em fase de teste, foram adequados para atender a uma necessidade que os responsáveis pelo projeto consideram estar além do resgate histórico e da implantação de sistema para pesquisa em acervo de documentos, publicações, fotos e objetos, durante a comemoração dos cinquenta anos, em 2004. O que vem de uma das premissas do projeto de que a CTBC é “a única empresa do setor com uma história que por si só é referência no Brasil, para o presente e o futuro do setor de telecomunicações”.

O Plano de Negócio, orientado para “firmar a Empresa como referência nas telecomunicações do país”, reforça que a ligação da CTBC com as comunidades nas quais está presente deve ser sempre buscada, para consolidar o diferencial de que a sua história é ponto de partida para o conhecimento da evolução das telecomunicações no Brasil.

Dentro desse diferencial, os responsáveis pela implantação do acervo básico - destinado a pesquisas a partir do final do ano de 2003 e durante 2004 -, visitaram as filiais da Empresa e demais áreas Administrativas. Também foi cumprido um roteiro de participação em reuniões e videoconferências para apresentação do projeto, publicação de matérias periódicas na *intranet* (onde o projeto mantém uma seção fixa para divulgação periódica), produção e veiculação em eventos internos de vídeos de curta duração com trechos editados de depoimentos, divulgação no telejornal interno denominado TV Algar, contato permanente com as pessoas que gravaram depoimentos - através de entrega de peças produzidas com base no acervo em formação e convite para exposições internas e externas.

A proposta é que todos os funcionários, imprensa, membros do Conselho de Clientes CTBC e pessoas que gravaram seus depoimentos, recebam periodicamente material de divulgação, em datas como aniversário da Empresa, Convenções Anuais e demais comemorações e celebrações internas e externas. O grupo de depoentes, formado por mais de cem pessoas, fortalece sua ligação com o programa e mantém um fluxo contínuo de envio de informações.

3.2.1 Acervo CTBC: Arquivos Físico e Digital

A gravação de depoimentos, feita através da metodologia de história oral e principal fonte de coleta de informações sobre a trajetória da Empresa, é realizada em estúdio, com profissionais especializados tanto em jornalismo e pesquisa de história oral, quanto na implantação do acervo ou arquivo histórico (também denominado centro de documentação ou centro de referência). Esse acervo, além das gravações padrão, conta com o complemento, ou suporte, das gravações feitas em cabines itinerantes e materiais como documentos; publicações e imagens (fotos e vídeos); textos diversos e entrevistas publicadas nos meios de comunicação interna e externa da empresa; um vídeo gravado com o fundador da Empresa em 1984; *clippings* (notícias divulgadas na imprensa sobre a CTBC, o Grupo Algar e o setor de telecomunicações) impresso e eletrônico, fornecido pela assessoria de imprensa; e equipamentos diversos que já foram desativados nos últimos anos, em decorrência de mudanças tecnológicas.

Até 2003, foram realizadas duas cabines itinerantes, para gravações de quinze minutos, instaladas durante eventos da CTBC e do Grupo Algar. A primeira durante a exposição “Do Fio de Cobre à Fibra Óptica”, na sede administrativa da CTBC, e a segunda na Mostra Anual do Programa de Gestão de Processos, na sede da Unialgar, em Uberlândia (MG), com cerca de cinquenta depoimentos, em fase de transcrição.

Além de resgatar, organizar e manter acervo de material dos últimos cinquenta anos, o programa deverá preservar, de acordo com a instrução de trabalho, implantada em 2003, produções atuais como material promocional, publicações interna e externa, registro em vídeo ou fotos, listas telefônicas, entre outros.

A pesquisadora acompanha desde 1999, como parte da equipe do programa, a coleta de material para o acervo, o que inclui a fonte principal que são as gravações com depoentes, feitas especificamente para o Centro de Memória, e o acesso diário ao material original resultante (parte já em sistema eletrônico interno de pesquisa conforme critérios que facilitam a pesquisa ou busca por itens-chave: Origem, Família, Trabalho, Corporativo - CTBC, Algar, etc).

As pesquisas realizadas pelos historiadores do programa, em documentos e demais arquivos da Empresa, do Grupo Algar e da comunidade, complementam as informações obtidas nos depoimentos, ou seja, através da memória das pessoas -

funcionários que estão há mais tempo na CTBC (alguns há mais de 25 anos), ou aqueles já aposentados (muitos há cerca de vinte anos) ou, ainda, aqueles que não pertencem mais ao quadro da Empresa (por motivos diversos, uns por transferência e terceirização para empresas do Grupo Algar ou para fornecedores), pessoas da comunidade, o atual presidente (filho do fundador) e membros da família Garcia.

Aliado a esse diferencial, o programa de memória da CTBC foi planejado para manter material que possibilite atender à demanda de pesquisa periódica, principalmente de estudantes, que procuram informações sobre a história da Empresa, incluindo evidências da contribuição para o desenvolvimento das regiões nas quais atua, e informações oficiais sobre a história das telecomunicações.

Tal demanda, constatada com a evolução do programa, pelos coordenadores do programa, é considerada também significativa internamente, com a procura de informações das mais diversas áreas tanto da CTBC quanto da *holding* Algar ou das demais empresas do Grupo, para produção de material a ser utilizado em campanhas motivacionais internas, como aconteceu, por exemplo, durante o lançamento da nova marca CTBC, e nas convenções internas anuais, e no evento de lançamento do Instituto Algar de Responsabilidade Social, entre muitos outros.

A participação dos depoentes estabeleceu um relacionamento contínuo, pela necessidade de os historiadores buscarem informações, desde a descrição de fotos, até referências e indicações de novos depoentes. Além das gravações de depoimentos em vídeo com as pessoas, o programa garante a confiabilidade de dados oficiais através de pesquisas em documentos, publicações (até mesmo as listas telefônicas) e arquivos da CTBC, da *holding* Algar e demais empresas do Grupo, nos CRs e no Centro de Documentação (Cedoc) da Space - empresa do Grupo, responsável pela gestão de acervo de documentos legais da Empresa, mantido conforme determinações legais, como as da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

As atribuições dos centros de documentação Algar ou Cedoc, gerenciado pela empresa Space, e o Centro de Memória CTBC são estabelecidos através das respectivas Instruções de Trabalho.

3.2.2 O Programa de Memória e seus Projetos

O desenvolvimento do programa de memória levou a uma subdivisão, em três projetos, para facilitar o acompanhamento de cada segmento de demanda:

1. Centro de Memória – arquivo físico e digital para pesquisas que mantém o acervo de fotos, objetos, equipamentos, documentos, publicações, a Linha do Tempo e os depoimentos gravados dentro da metodologia da história oral. A Linha do Tempo é a base da implantação do programa, que traz os marcos da história da CTBC no contexto do desenvolvimento social, econômico e político do país e das principais tecnologias que precederam a invenção da telefonia.
2. Histórias da Nossa Terra – projeto integrado ao Instituto Algar de Responsabilidade Social, focado na Educação de Crianças, que aproxima o programa de memória das comunidades nas quais a Empresa atende, através do resgate das histórias das cidades, realizado por educadores e alunos de escolas públicas do ensino fundamental;
3. Museu do Futuro – uma sede física, prevista para oferecer acesso à história da CTBC e das telecomunicações através de recursos multimídia, com projeto arquitetônico e museológico ainda em fase de aprovação.

Essas divisões permitiram a gestão do programa e das demandas diversas, atendidas durante sua implantação, como por exemplo, de estudantes, imprensa e internas. Entre as demandas internas, estão as necessidades periódicas da *holding*, das áreas de Comunicação e Talentos Humanos da CTBC, bem como da própria agência que iniciou, em 2003, a criação da campanha dos cinquenta anos.

A pesquisadora, como responsável pelo projeto, acompanha a produção do material editado a partir de trechos de depoimentos específicos, desde os que formam a edição “Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro”; o *cd-rom* “Pessoas que fazem a história”; os vídeos de divulgação e motivação; a página específica na *Internet*; e os que formam a base de um espaço provisório para recepção visitas com a exposição “Linha do Tempo CTBC – uma história feita pelas pessoas”.

O acervo fotográfico (Figura 6), com respectivas identificações, tem sido o mais solicitado, de acordo com os responsáveis pelo atendimento, tanto na versão física quanto digital. Os destinos são variados, entre eles, confecção de cartões de Ano Novo, cartões telefônicos e material de apoio para a assessoria de comunicação.



Foto 1: José Santos Júnior dá posse a Alexandrino Garcia na presidência da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia (ACIUB). Uberlândia, MG, 1953. Acervo ACIUB.



Foto 2: Monsenhor Eduardo, bispo de Uberlândia, abençoa a sala de tráfego telefônico durante inauguração da Central 234. Uberlândia, MG, 1957. Acervo Maria Silva Garcia.



Foto 3: Alexandrino Garcia com Maria Silva Garcia recebe a Comenda de Cavaleiro da Ordem do Infante Dom Henrique. Uberlândia, MG, 1972. Acervo Cedoc/Space.



Foto 4: Aureliano Chaves, Vice-Presidente da República junto a Alexandrino Garcia durante evento que o homenageou Hours Concours das Telecomunicações. São Paulo, SP, 1980. Acervo Cedoc/Space.



Foto 5: Lançamento em Uberlândia do serviço móvel celular, com a presença do ministro das comunicações Hugo Napoleão. Uberlândia, MG, 1993. Acervo CTBC.



Foto 6: O Ministro das Comunicações, Pimenta da Veiga, cumprimenta Luiz Alberto Garcia pelo lançamento do Conselho de Clientes. Uberlândia, MG, 1999. Fotografia: Beto Oliveira. Acervo Comunicação/CTBC.

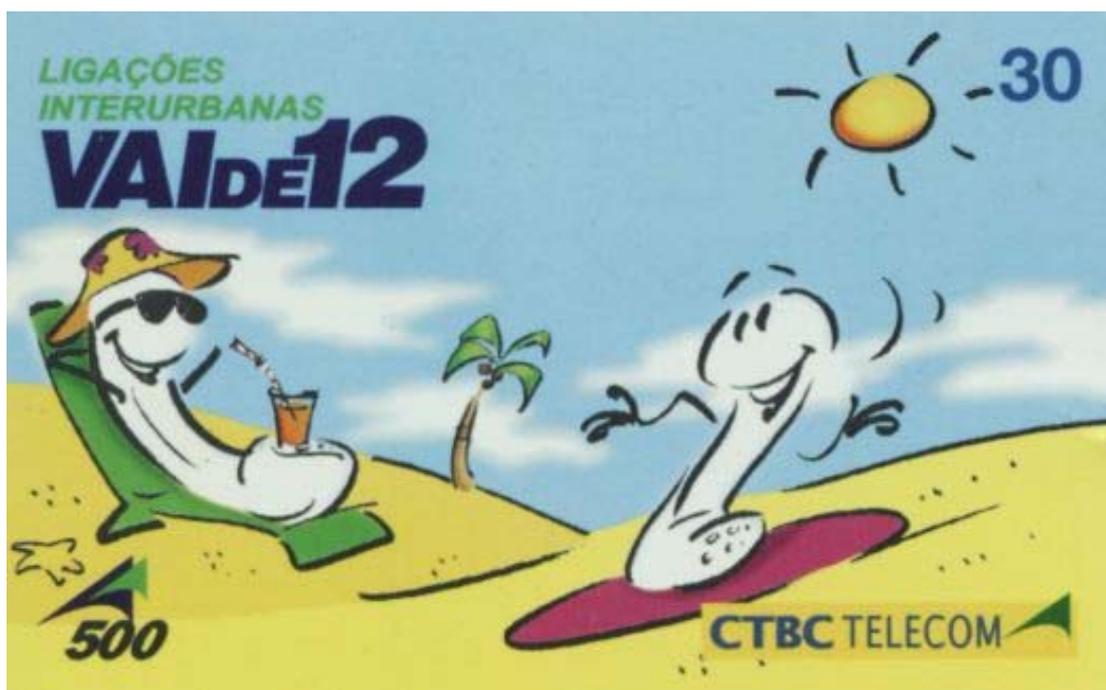


Foto 7: Cartão telefônico da série "Vai de 12". Acervo Centro de Memória CTBC.

Figura 6: Exemplo de fotos do acervo - Registros sobre a história da CTBC.

Fonte: Acervo do Centro de Memória CTBC.

3.2.3 Linha do Tempo: a CTBC e as Telecomunicações

Um dos produtos previstos como resultado da pesquisa histórica sobre a CTBC, a Linha do Tempo é uma síntese estruturada em formato de capítulos ou décadas, direcionada pela descrição dos principais fatos ilustrados por fotos e documentos (com antecedentes da criação da Empresa e marcos históricos, no contexto das telecomunicações e cenários mundial, nacional e regional).

Além de acesso por *Internet* (Figura 7), a Linha do Tempo faz parte do *cd-rom* "Centro de Memória CTBC - Pessoas que fazem a história" (Figura 8), tem versão completa mantida em sistema eletrônico interno (Figura 9) e versão física em painel na sede do Centro de Memória CTBC (Figura 10).

O trabalho, como observado nesta pesquisa, é referência para estudantes, tanto sobre a história de suas cidades, quanto sobre a evolução da CTBC e das telecomunicações.



Figura 7: Linha do Tempo na *Internet*.

Fonte: www.ctbctelecom.com.br (2003).

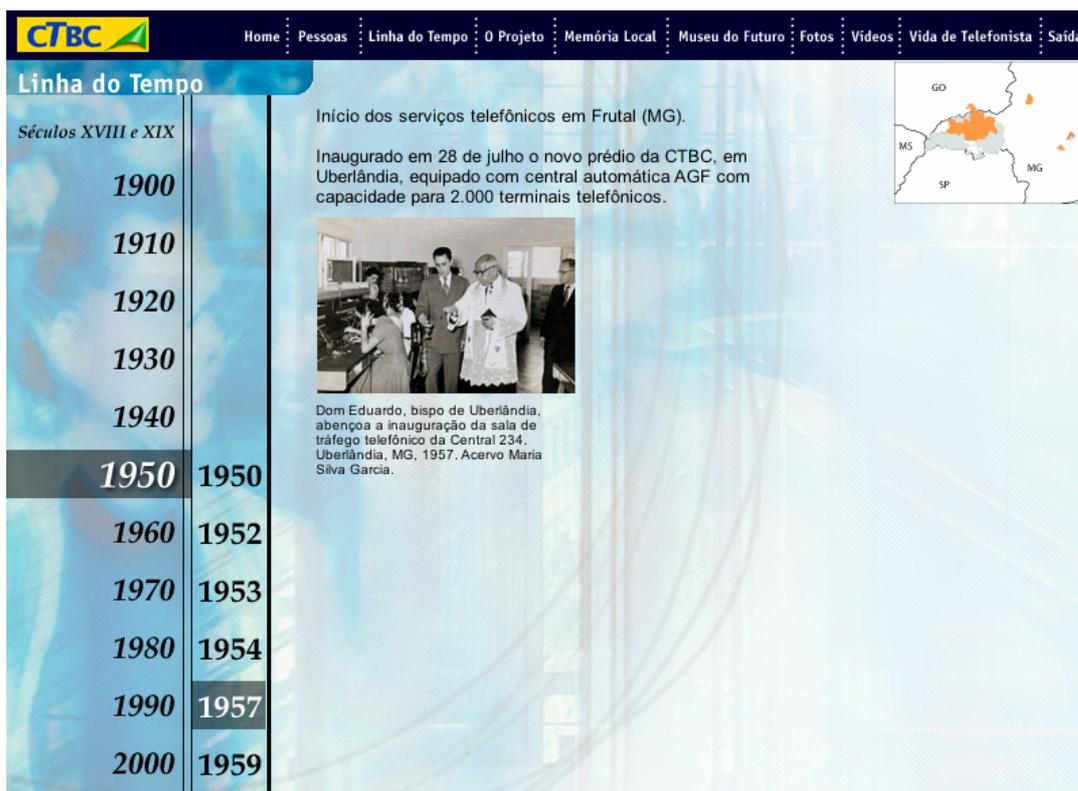


Figura 8: Linha do Tempo em *cd-rom*.

Fonte: Centro de Memória CTBC (2002)

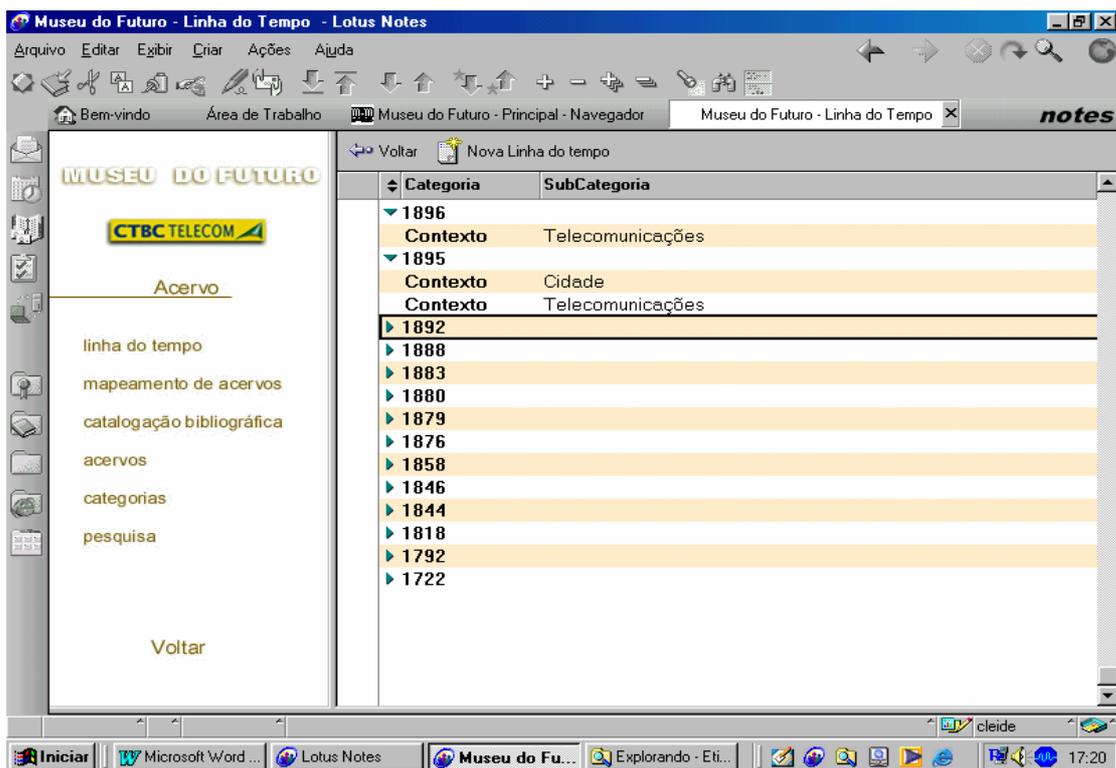


Figura 9: Linha do Tempo em sistema interno (Lotus Notes).

Fonte: Centro de Memória CTBC.



Figura 10: Linha do Tempo: painel no espaço para visitas. Fotografia: Eugênio Pacelli.

3.2.4 Histórias da Nossa Terra

Trata-se de um projeto destinado a educadores e alunos do ensino fundamental de escolas públicas, no qual educadores se especializam em pesquisa de história oral e aplicam tais conhecimentos nas salas de aula.

Com apoio da CTBC, promovem a melhoria do ensino, que inclui reforço em linguagem oral e escrita, desenvolvimento das habilidades em leitura e desenho, e a iniciação em informática (inclusão digital) que prevê acesso à *Internet* para pesquisas sobre os temas selecionados no desenvolvimento dos trabalhos. O encerramento das atividades, após um ano letivo, é feito com uma exposição pública sobre a história da cidade e uma versão na *Internet*, nos sites da CTBC (Figura 11) e do Museu da Pessoa (Figura 12).

O desenvolvimento do projeto conta com a consultoria de um núcleo especial da empresa Museu da Pessoa (especializada em história oral e projetos de memória empresarial) e do Instituto Avisa Lá (ONG especializada na formação de educadores).

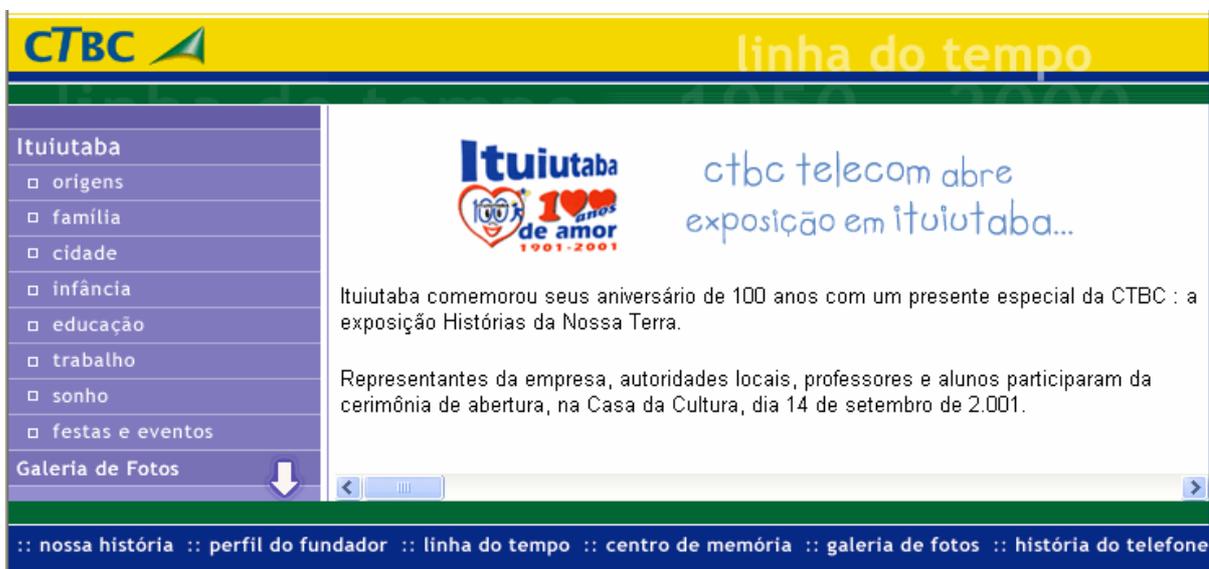


Figura 11: Histórias da Nossa Terra (a).

Fonte: <http://www.ctbctelecom.com.br/ctbc/lintempo.nsf/pagprin>.



Figura 12: Histórias da Nossa Terra (b).

Fonte: http://www.museudapessoa.net/escolas/hotsites/historias_da_nossa_terra/index.htm.

O projeto piloto, realizado em Ituiutaba (MG), em 2001, durante as comemorações do centenário da cidade, foi avaliado pelos educadores participantes como “uma oportunidade de reforço ao ensino e de valorização da memória da comunidade” (Relatório do Projeto, 2001), além de ter recebido respectivamente o prêmio Aberje Minas e Prêmio Aberje Brasil, na categoria Memória Empresarial.

Em 2002, o projeto Histórias da Nossa Terra foi realizado em Uberaba (MG), outra cidade da área de atuação da CTBC, e, em 2003, em Uberlândia, todos com exposição dos trabalhos em local público, de acesso à comunidade.

3.2.5 Produções do Programa de Memória

Os produtos existentes, gerados a partir do material coletado ou acervo histórico, estão à disposição para consulta de pesquisadores, como mais uma saída do processo de comunicação, ou seja, um canal que oferece informações históricas que possibilitaram avaliar, neste trabalho, se há coerência da filosofia empresarial com suas ações, principalmente através das percepções de funcionários e ex-funcionários, e dos fatos registrados desde sua criação.

A estrutura atual do Programa de Memória CTBC (Figura 13) tem como base o centro de referência, banco de dados, centro de documentação ou Centro de Memória.

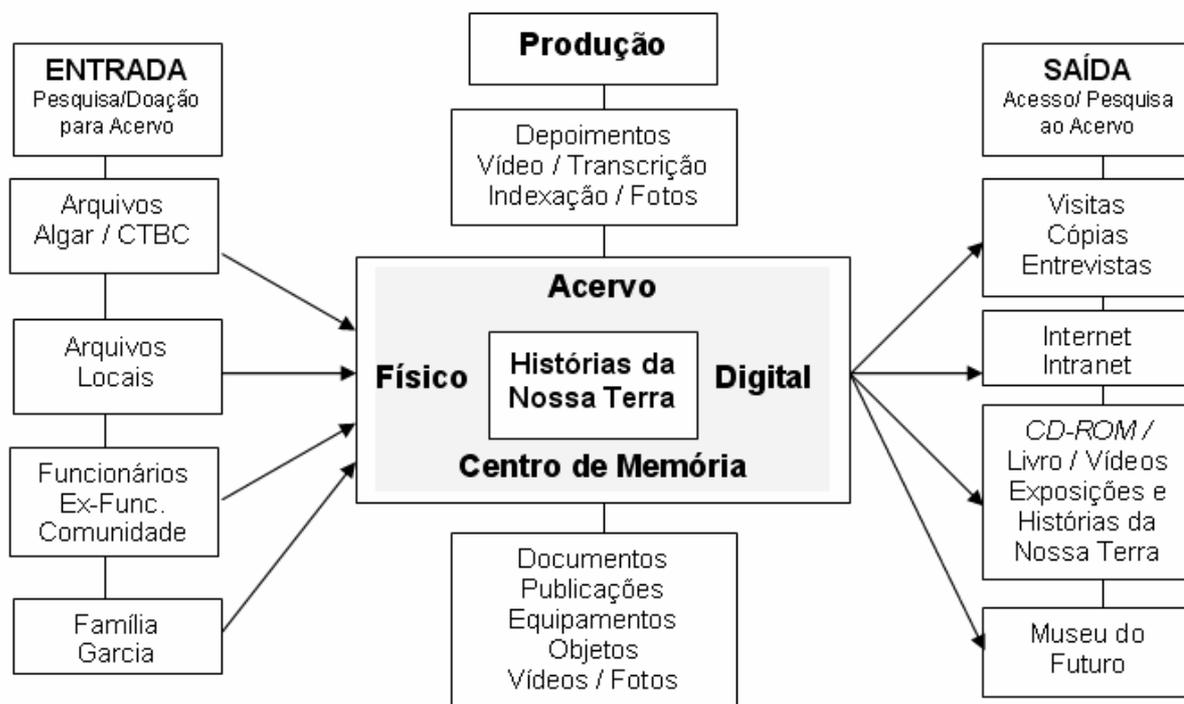


Figura 13: Estrutura do Centro de Memória CTBC.

A figura 13 representa a pesquisa (entrada), o processamento (produção), o atendimento e gerenciamento da produção de peças diversas para divulgação (saída) são realizados por uma equipe formada pela coordenação interna e pessoal de apoio.

Através do que se denomina Centro de Memória CTBC, é permitido o acesso físico e digital a arquivos com a Linha do Tempo, com os depoimentos gravados, transcritos e indexados em sistema interno de consulta (Figura 14); documentos; fotos; publicações; vídeos; objetos e equipamentos, que dão origem a documentários e exposições temáticas temporárias, *cd-rom*, livros, *site* na *Internet*, espaço físico para visitas de estudantes, clientes, imprensa e demais pesquisadores.

O *cd-rom* “Pessoas que fazem a história”, o livro “Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro” e duas exposições temáticas internas, em 2002, foram produzidos para divulgar, motivar e incentivar a participação das pessoas, interna e externamente, nas atividades em andamento.

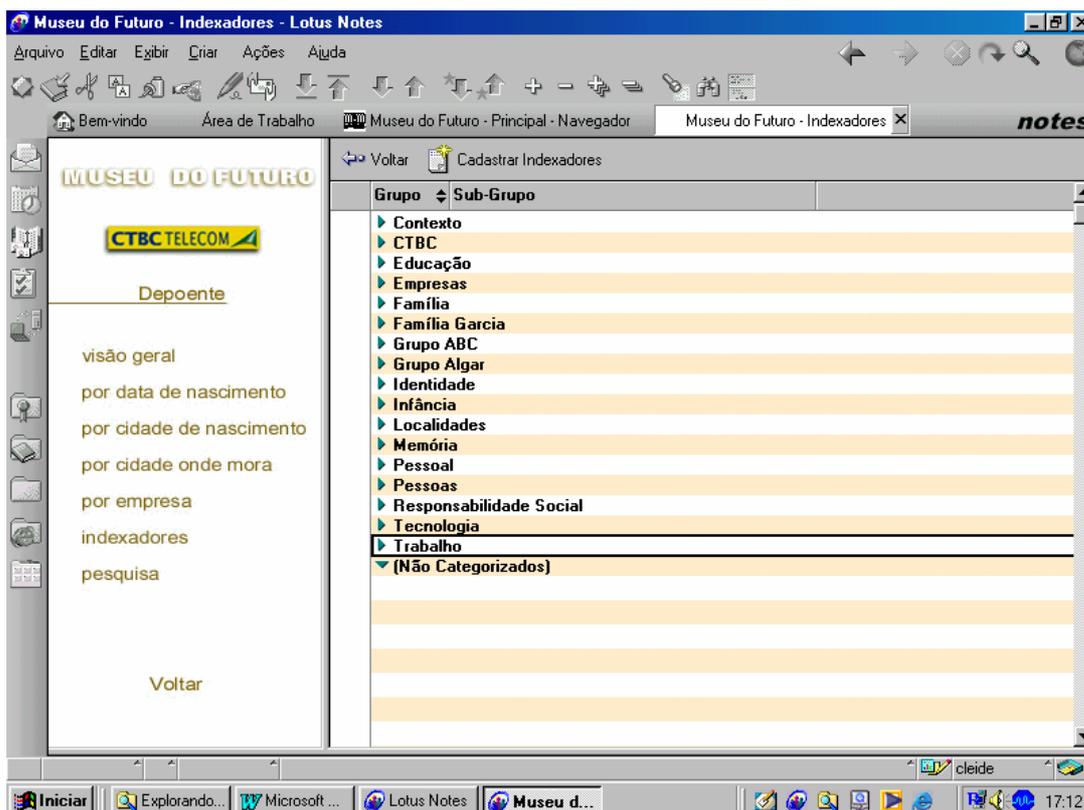


Figura 14: Acervo digital em rede interna (com depoimentos indexados).

Fonte: Acervo do Centro de Memória CTBC.

A primeira exposição temática, “Do Fio de Cobre à Fibra Óptica”, foi realizada na Praça de Convivência da sede administrativa da CTBC em Uberlândia, local por onde passam funcionários e executivos da Empresa, mesmo de outras cidades, funcionários e executivos das empresas Algar, fornecedores, parceiros, clientes, membros do Conselho de Clientes, estudantes e demais visitantes.

O local foi escolhido pelo fluxo de pessoas e, além da exposição, também possibilitou o trabalho de uma cabine itinerante de gravação que, montada em paralelo, captou, durante um dia, depoimentos com funcionários e visitantes (como por exemplo, representantes do Conselho de Clientes CTBC) que passaram pela Praça: os depoimentos, de apenas quinze minutos, foram orientados pelo mesmo procedimento de um depoimento padrão, que prevê o preenchimento de ficha completa com o perfil do depoente, sua ascendência e descendência familiar, trajetória profissional e endereço entre outros, e a gravação em si, que segue roteiro com perguntas sobre as pessoas e sua experiência com a Empresa e as telecomunicações.

A segunda exposição, denominada “Linha do Tempo – uma história feita pelas pessoas”, apresenta a linha evolutiva de fatos considerados marcos da trajetória da CTBC, desde a origem do seu fundador Alexandrino Garcia, passando pela história das telecomunicações, acontecimentos importantes nas cidades onde a Empresa atua, principalmente em Uberlândia, sede da CTBC e do Grupo Algar.

Para as exposições realizadas como divulgação do programa de memória, foram convidados depoentes e demais funcionários e executivos da CTBC e das empresas Algar, membros do Conselho de Clientes e representantes das áreas de Educação e Cultura na cidade.

Na observação e acompanhamento das visitas feitas ao Centro de Memória CTBC, a pesquisadora pôde constatar que a maioria, cerca de 70%, é formada por estudantes dos níveis fundamental e médio conforme registra o livro de assinaturas de visitantes. Esses alunos, acompanhados ou não por professores e pais, em turmas de trinta a sessenta pessoas, ou em grupos de cinco a sete integrantes, normalmente solicitam informações sobre a história das telecomunicações no mundo, no Brasil e na cidade, bem como a história da CTBC: como começou, quais foram os principais marcos, quando foi inaugurado o serviço Interurbano, quando a fibra óptica começou a ser utilizada, quando o serviço móvel celular foi lançado, ou mesmo dados sobre a *Internet*, a televisão a cabo, a videoconferência e as diversas tecnologias que envolvem tais serviços.

Para cada grupo, o programa de recepção de visitas segue um roteiro adequado às necessidades previamente levantadas. Além das visitas específicas citadas, alunos do ensino superior e de pós-graduação também realizam pesquisas no sistema para trabalhos voltados às telecomunicações, à evolução dos serviços na cidade, à participação da CTBC no mercado e, ainda, estudos sobre o desenvolvimento da sua filosofia empresarial.

O *cd-rom* “Pessoas que fazem a história” e o livro “Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro”, foram doados às principais bibliotecas das cidades nas quais a Empresa atua, incluindo bibliotecas de escolas e universidades públicas e privadas, aos funcionários, membros do Conselho de Clientes, à imprensa nacional e regional. Uma segunda versão do livro foi reimpressa pela Universidade Algar de Negócios (Unialgar), para distribuição em eventos internos e externos (visitas de estudantes de diversas instituições de ensino do país), bem como aos grupos de Jovens

Empreendedores, como apoio ao treinamento introdutório e reforço ao Programa de Cidadania Corporativa e Crenças e Valores Algar.

Na página da CTBC, na *Internet*, para o ano de 2004, quando se comemora o cinquentenário da Empresa, além de uma versão atualizada da Linha do Tempo e do *e-book* “Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro”, será publicada uma versão em *e-book* completa denominada “CTBC 50 Anos – uma história feita pelas pessoas”.

A exemplo da publicação sobre o fundador, a versão cinquenta anos conta a história da CTBC através da seqüência de trechos selecionados e editados dos depoimentos gravados em estúdio, com mini-biografias e fotos históricas legendadas; posteriormente serão acrescentados trechos em vídeo desses depoimentos.

A proposta é que as pessoas possam realizar pesquisas eletrônicas, mas contando com o suporte do acervo físico e digital e um atendimento pessoal para recepção em sistema de visitas programadas. Uma política de empréstimo temporário de peças do acervo, como aparelhos telefônicos antigos, para exposições como Feiras de Cultura e Ciências está em fase de implantação, pela demanda que os responsáveis pelo Centro de Memória tem recebido periodicamente.

Para manutenção do programa, foi implantada, em julho de 2003, uma Instrução de Trabalho, que se encontra no sistema eletrônico interno, que regulamenta a Gestão e Controle de Acervo Histórico, cujo objetivo é “Estabelecer as linhas básicas para a gestão e controle dos documentos de valor histórico da CTBC e traçar critérios para o planejamento, coordenação e execução das atividades”, o que inclui as produções do programa de memória (Quadro 6).

A referida Instrução de Trabalho apresenta algumas das principais definições utilizadas em seu escopo, como Centro de Referência, a Linha de Acervo adotada, institui uma Comissão de Seleção e Avaliação, descreve os principais projetos (Centro de Memória, Histórias da Nossa Terra e Museu do Futuro), o Conteúdo do Acervo, o propósito das Pesquisas, a manutenção do Arquivo, orienta sobre a seleção e avaliação qualitativa e quantitativa de documentos, seu recebimento e origem (tipo) e descarte, bem como sobre o acesso para consultas e pesquisas, reprodução e empréstimo e competências diversas, documentos referenciais, registros e responsáveis pelo processo.

Quadro 6: Produções do Programa de Memória (até 2003).

Gravações Padrão em Vídeo: 100 depoimentos / 200 horas
Depoimentos Transcritos, Revisados e Editados: 6 mil laudas
Fotos e Documentos Catalogados e Digitalizados: 1300 (além de equipamentos, objetos, vídeos, fotos e publicações em fase de catalogação)
Arquivos Referenciais Mapeados: 05
Linha do Tempo: na <i>Internet</i> , em <i>cd-rom</i> e painel na sede provisória
Cabines de Captação de Depoimentos: 02 (gravação de mais 45 depoimentos)
Exposições Internas: Do fio de cobre à fibra óptica / junho 2002; Linha do Tempo – uma história feita pelas pessoas / outubro 2002
CD-ROM: Centro de Memória CTBC - Pessoas que fazem a história (dez. 2001)
Vídeo 1: Centro de Memória CTBC - Pessoas que fazem a história (dez. 2001)
Livro 1: Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro (dez. 2002) - (o arquivo do livro também estará disponível na <i>Internet</i> em 2004, em formato <i>pdf</i>)
Vídeo2: Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro (dez. 2002)
Histórias da Nossa Terra: Ituiutaba (2001), Uberaba (2002) e Uberlândia (2003)
Anteprojeto Museu do Futuro (previsão de construção em 2004/2005)
Banco de Dados (Eletrônico em Sistema Interno)
Livro 2: CTBC 50 anos (<i>e-book</i> em produção; disponível a partir de 2004 na <i>Internet</i>)
Site Internet: atualizações e manutenções periódicas
Intranet CTBC: seção fixa de notícias
Vídeo 3: Histórias da Nossa Terra – Ituiutaba
Vídeo 4: Histórias da Nossa Terra – Uberaba
Vídeo 5: em produção - Histórias da Nossa Terra – Uberlândia
Instrução de Trabalho: implantada – Gestão e Controle de Acervo Histórico
Visitas / Pesquisas ao Acervo: mais 300 pessoas em um ano

A pesquisa desenvolvida na CTBC e no Centro de Memória pretende mostrar, através da análise do acervo completo, mas principalmente dos depoimentos gravados, de 1999 até março de 2003, “que ao longo de cinquenta anos a evolução

de sua cultura organizacional é de responsabilidade das pessoas que nela trabalharam e trabalham” (Plano de Negócios, 1999). A coerência desse objetivo e do programa de memória, de acordo com análise e avaliação desta pesquisa, encontra-se no item a seguir.

3.3 Contribuição para o Processo de Comunicação

A análise da importância do programa de memória empresarial, ou Centro de Memória CTBC, para o processo de comunicação da Empresa, teve como base a avaliação da sua estrutura e funcionamento, para verificar se o acesso interno ou externo ao conteúdo ou às informações valida os esforços do processo de comunicação de criar e manter uma imagem positiva da CTBC, e viabiliza sua utilização em material institucional e mercadológico.

Para isso, avaliou-se a forma de captar, preservar e gerar produtos para divulgação, seu conteúdo e o processo de atendimento às solicitações de informação, para verificar se contribuem para a percepção de que a imagem pretendida está em sintonia com a identidade, o caráter ou a personalidade da Empresa, formada durante cinquenta anos de atuação.

Como resultado da análise da estrutura do Centro de Memória, avaliou-se que sua contribuição com o processo de comunicação, parte do objetivo de ser um programa contínuo, além da simples criação de um acervo básico de materiais para apoio às comemorações dos cinquenta anos da Empresa. Esse programa mantém um fluxo de atendimento às demandas internas e externas, de informações e visitas ao espaço físico, aliado às consultas ao site na *Internet*, sobre a trajetória empresarial, das telecomunicações e das comunidades nas quais atua, permitindo que a CTBC seja referencial para pesquisadores diversos.

A metodologia de história oral, adotada para resgate da história, por meio de gravação dos depoimentos, está em sintonia com a política de valorização das pessoas, pela qual a Empresa é reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar no país.

Além disso, seu programa de memória tem sido um diferencial, ao possibilitar uma aproximação com a comunidade, por meio do projeto Histórias da Nossa Terra, que reforça a política do Instituto Algar na orientação às empresas Algar para apoio à Educação.

A contribuição como ferramenta apoio ao processo da comunicação integrada, interna e externa, institucional e mercadológica, pode ainda ser avaliada nas produções de peças diversas produzidas, que levam informações sobre a Empresa para seus públicos, favorecendo a consolidação da imagem e da cultura organizacionais, especialmente nas comemorações dos cinquenta anos, cuja estratégia está ligada às Crenças e Valores, atribuídas a uma cultura forte, iniciada com o fundador.

Na análise dos depoimentos, observou-se que a identidade da Empresa pôde ser confirmada, de geração a geração, na percepção das pessoas, antes mesmo de serem instituídas formalmente as atuais Crenças e Valores e Competências Essenciais.

Avaliou-se que a imagem desejada está em sintonia com a identidade e com o histórico da CTBC, na percepção das pessoas, por ter sido originada a partir de uma vivência coletiva, de uma cultura organizacional que a identifica como uma Empresa que, ao comunicar sua trajetória, mostra sintonia entre imagem desejada e imagem percebida pelas pessoas; essa imagem percebida é o que se denominou no referencial teórico de identidade, caráter ou personalidade da Empresa.

As pessoas, ao longo da trajetória da CTBC, mostraram, em seus depoimentos, que identificam uma organização que sempre teve uma Visão de Futuro, herdada, conforme afirmam, da Liderança Educadora do fundador, ao praticar a Responsabilidade Social, desde a Valorização dos Talentos Humanos e Foco do Cliente, até a Valorização da Marca, com ênfase na atuação como Empresa-Cidadã; conceitos atuais, mas que foram identificados na história da Empresa, como atuação pioneira e exemplo estudado e seguido, como *benchmarking*.

Essas avaliações estão ligadas à compreensão do processo da comunicação empresarial, denominado comunicação integrada, responsável pela divulgação para os públicos internos e externos das ações e serviços da Empresa, bem como pelo reforço na divulgação das suas Crenças e Valores, Visão, Missão e Negócio. Partindo do princípio de que a validação desse processo, ou do que também se denomina comunicação eficaz, depende da sintonia entre imagem e identidade, encontrada em mensagens ou posicionamentos da Empresa com seus públicos interno ou externo, espera-se que o acervo de um centro de memória contribua para o processo de comunicação integrada ao oferecer ferramentas que reforcem ou consolidem a imagem pretendida.

O sistema de atendimento do Centro de Memória CTBC e o acesso às informações para o público interno e externo foram analisados, durante a observação e participação direta da pesquisadora, em diferentes situações:

Constatou-se que parte desses atendimentos foi destinada ao fornecimento de trechos em vídeo ou transcritos dos depoimentos (gravados para o acervo) sobre temas determinados, adequados a cada evento, interno ou externo que motivaram as solicitações;

Averiguou-se que a maioria dos solicitantes também requisitou dados oficiais e fotos, legendadas e datadas, que confirmassem detalhes sobre lançamento de algum serviço, para apresentações em Seminários nacionais e internacionais e em relatórios destinados a órgãos reguladores do setor. Outras solicitações observadas, foram as da área de Comunicação e *Marketing*, da agência de publicidade e da assessoria de imprensa, durante campanhas institucionais e de posicionamento da Empresa e de serviços no mercado;

Participou-se do atendimento direto à imprensa, durante gravações sobre a importância da telefonia para o desenvolvimento da região do Triângulo Mineiro (TV Integração, Uberlândia, 2003) cuja produção contou com a presença de depoentes do programa de memória da CTBC e teve como cenário de gravação o espaço provisório do Centro de Memória empresarial, citado na ficha técnica da edição veiculada, com os agradecimentos especiais;

Verificou-se, também, as solicitações das áreas de Comunicação e Talentos Humanos da CTBC e *holding* Algar para convenções de executivos e funcionários em geral, bem como para uso em campanhas de motivação interna, especialmente para produções de material para a comemoração dos cinquenta anos;

Levantou-se, ainda, necessidades específicas de atendimento a mestrandos ou doutorandos durante a realização de dissertações e teses, das diversas localidades nas quais a Empresa atua ou mesmo de outras regiões do Brasil e do exterior; além da participação direta na orientação de alunos dos níveis fundamental, médio e superior, com ênfase em períodos de feiras culturais e científicas, nas quais, em sua maioria, optaram por desenvolver temas ligados às telecomunicações.

O que se constatou, em nessas ocasiões, como retorno dos alunos, por exemplo, foi que além da prioridade de encontrarem fontes e referências para pesquisa sobre meios de comunicação, telecomunicações e tecnologia da informação, também se interessaram pelo aspecto histórico da chegada dos meios

de comunicação e das telecomunicações em suas cidades, no Brasil e no mundo, levando o programa de memória da CTBC a se adequar a tais necessidades.

O fato de os alunos encontrarem, como material de apoio, o resultado da pesquisa sobre a história da Empresa, os depoimentos das pessoas, os equipamentos antigos, documentos, publicações e fotos, a linha do tempo, tanto na *Internet* quanto no espaço físico da sede provisória, o *cd-rom* “Pessoas que fazem a história” e o livro “Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro”, despertou novas abordagens.

De acordo com professores, pais e alunos, tem sido cada vez mais freqüente o reconhecimento e a classificação de seus trabalhos entre os primeiros colocados nos eventos das escolas, pela possibilidade de contato real com a tecnologia e sua evolução, bem como, para os níveis mais avançados, da filosofia de gestão empresarial, do seu desenvolvimento e detalhes de resultados obtidos ao longo dos anos, que complementam as informações atuais obtidas durante visitas programadas à Unialgar e à CTBC.

Observou-se, em diversas situações durante esta pesquisa, que, na CTBC, o processo de suporte “realizar comunicação” conta com o acervo do Centro de Memória como ferramenta para subsidiar campanhas de comunicação institucional interna e externa, desde a coleta, preservação e fornecimento de material utilizado em campanhas motivacionais internas, para divulgação e reforço das crenças e valores, até o atendimento externo sobre informações - que incluem dados oficiais da Empresa e do setor, documentos, publicações e fotos sobre sua evolução e das telecomunicações no país.

Teve-se acesso às avaliações dos solicitantes de todas as áreas, que consideraram os dados e as informações oficiais importantes, como, por exemplo, no reforço de campanhas de lançamento de novos serviços, com o objetivo de “mostrar o pioneirismo da CTBC e da sua experiência no setor, através dos resultados positivos alcançados, resgatando indicadores que consolidam a credibilidade dos seus clientes”. Um exemplo pôde ser acompanhado pela pesquisadora, durante o lançamento da nova marca da Empresa, quando houve a fusão das empresas CTBC Telecom, CTBC Celular, Brasilis, Netsite e Engeredes, que passaram a formar a CTBC, nome escolhido em trabalho realizado com os clientes, que reconheceram ser o que mais identifica a organização, que faz com que ela tenha credibilidade e reforça a ligação com o setor e com a missão.

A partir dessas observações foi possível delinear a estrutura do programa de memória empresarial e constatar que seu funcionamento pode contribuir para a consolidação da cultura e da imagem organizacionais desejadas.

A figura 15 representa a análise da história da CTBC, integrada ao processo de comunicação (interna, externa; mercadológica e institucional) para avaliar se há sintonia entre imagem e identidade, na percepção das pessoas, ou seja, se o acervo do Centro de Memória consolida a imagem e a cultura organizacionais.

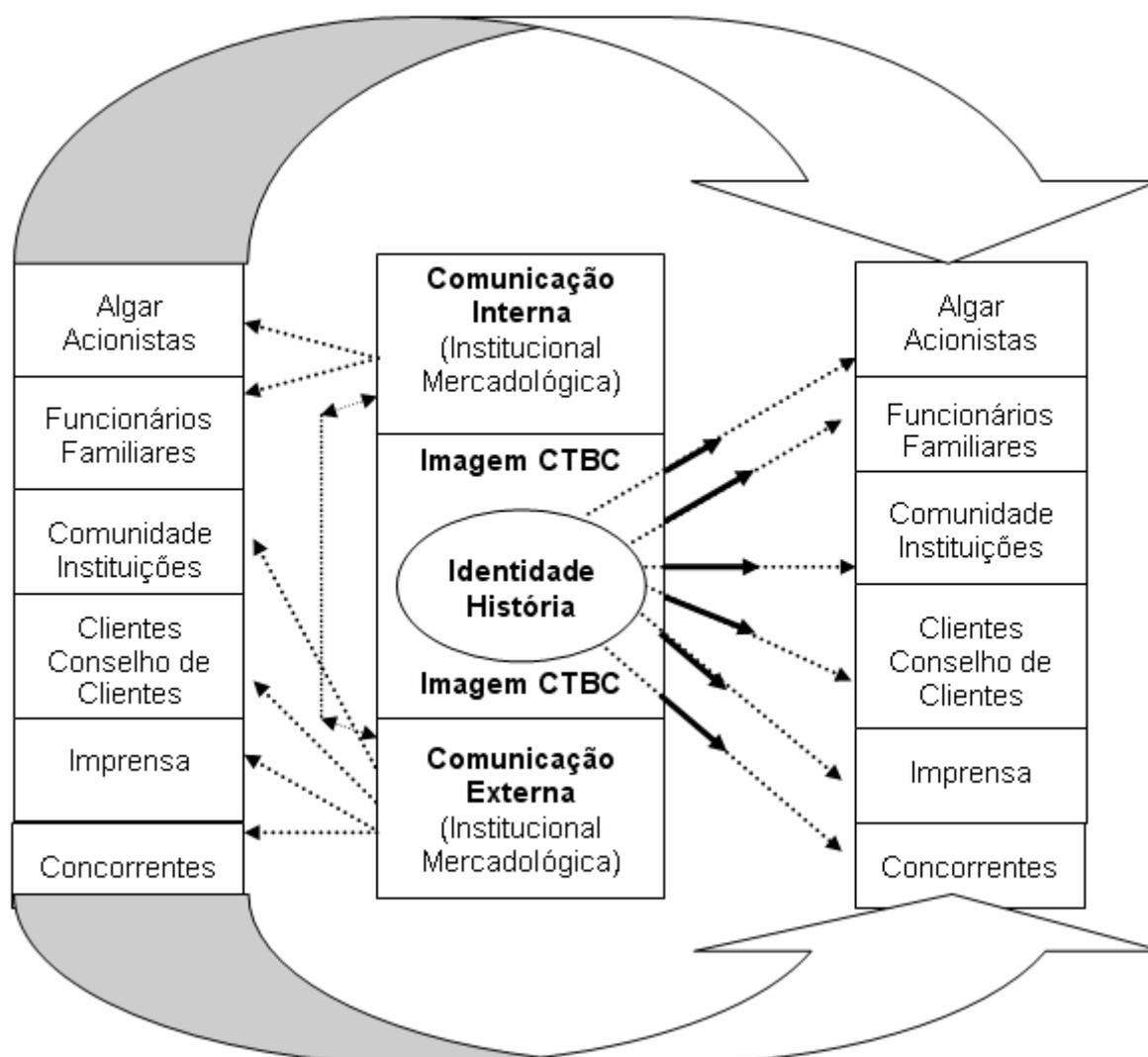


Figura 15: Comunicação e História: Imagem e Identidade.

Avaliou-se, de forma subjetiva, que as variáveis selecionadas para esta pesquisa, nos grupos Crenças e Valores (Valorização dos Talentos Humanos, Responsabilidade Social e Valorização da Marca) e as Competências Essenciais (Visão de Futuro, Liderança Educadora e Foco no Cliente), estão presentes nos

depoimentos das pessoas, de todas as cidades e áreas, independente de ainda estarem na Empresa ou do tempo de trabalho ou de afastamento.

A disseminação de tais idéias foi facilitada pela divulgação de trechos dos depoimentos, reforçados sempre com demais materiais do acervo, ou seja, avaliou-se que o material de apoio do acervo, como fotos, vídeos, publicações antigas e documentos históricos ilustram, oficializam e reforçam a visão dos depoentes.

Tais indícios, somados às repercussões do programa de memória e seus subprojetos e produções, bem como no registro de atendimento diário com fornecimento de cópias de fotos, vídeos, documentos, publicações e empréstimo de equipamentos para eventos da comunidade, evidenciaram, de acordo com o objetivo desta pesquisa, que o centro de memória empresarial oferece uma contribuição importante para o processo de comunicação integrada da CTBC, por mostrar que a identidade empresarial está em sintonia com a imagem desejada.

A estrutura do processo de comunicação, descrita para retratar o ambiente e permitir cruzamento dos seus pontos de interesse com o programa de memória, não tem por objetivo aprofundar em questionamentos sobre a validade das políticas adotadas pela Empresa em sua comunicação ou no relacionamento interno e externo.

Para esta pesquisa, o processo de comunicação serviu como referência na análise e avaliação de como cada público recebeu atendimento em suas necessidades de informações disponíveis no acervo histórico; se o acervo pôde, mesmo em fase de implantação, gerar informações e produtos para divulgação, em sintonia com o processo de comunicação, para fixar a imagem da CTBC como a imagem de uma Empresa voltada para o cliente e para a responsabilidade social. Em todas as peças produzidas, de acordo com especialistas das áreas de Comunicação e Talentos Humanos, foram encontrados os principais pontos fortes da cultura da Empresa desejados e trabalhados pelo processo de comunicação.

A evidência constatada foi a de que a utilização do acervo do centro de memória contribui para reforçar a imagem desejada, ou seja, as pessoas que tiverem acesso às gravações com depoimentos ou aos trechos transcritos e indexados, fotos, documentos, publicações, vídeos e equipamentos poderão ter a percepção de uma Empresa pioneira, criada pensando no bem estar e desenvolvimento das comunidades nas quais atua, que sempre valorizou seus funcionários e busca

valorizar sua marca de organização brasileira, com a visão do seu fundador, considerada na CTBC e no Grupo Algar, até hoje, como uma visão de futuro.

Na observação da realidade, verificou-se que esses são os valores que a Comunicação Integrada e as políticas de Talentos Humanos buscam preservar e que, segundo afirmaram seus executivos, não estão apenas nos quadros afixados nas paredes, no *site* na *Internet* ou na *intranet*, mas fazem parte do dia-a-dia, reforçados em cursos de liderança, responsabilidade social, planejamento estratégico e gestão de projetos, entre outros, o que foi constado pela pesquisadora na participação direta como funcionária, bem como nos eventos motivacionais, que reforçam constantemente as variáveis selecionadas para esta pesquisa como sendo a cultura da Empresa, um “legado do fundador”.

O que se avaliou foi que o Centro de Memória leva a mensagem desejada pela Empresa, em sintonia com todos os esforços de comunicação interna e externa, o que mostrou que o investimento reforça os objetivos do processo de comunicação de zelar pela imagem e cultura organizacionais. A importância de manter o acervo e o acesso a ele, como ferramenta da comunicação, validou, para esta pesquisa, o investimento feito em um centro de memória empresarial para preservar e mostrar a história dos cinquenta anos (e a projeção dos próximos anos) usando a metodologia de história oral (gravação de depoimentos com pessoas que trabalham ou já trabalharam na CTBC e no Grupo Algar) para formar um conjunto de informações, histórias pessoais e da CTBC – desde a criação até as principais mudanças.

A pesquisa realizada resultou em avaliação satisfatória, dentro do propósito de constatar se o que se prega está em sintonia com a percepção geral analisada através dos depoimentos das pessoas e das demais fontes do acervo. Pode-se afirmar que, pela observação direta, quando um aluno procurou conhecer a história da Empresa e pesquisou o acervo (fotos, publicações, documentos e depoimentos), registrou sua percepção da identidade da CTBC, de acordo com a interpretação qualitativa e subjetiva, proposta neste trabalho, conforme as variáveis selecionadas.

A figura 16 descreve, na prática, tanto na comunicação interna quanto na comunicação externa, como e quando a mensagem retirada ou percebida na fonte histórica foi utilizada, ou seja, quais foram as ocasiões e oportunidades de uso do centro de memória empresarial. Ela representa a imagem e a identidade em sintonia, na realidade da Empresa, em contatos com seus públicos que buscam referências no perfil histórico empresarial.

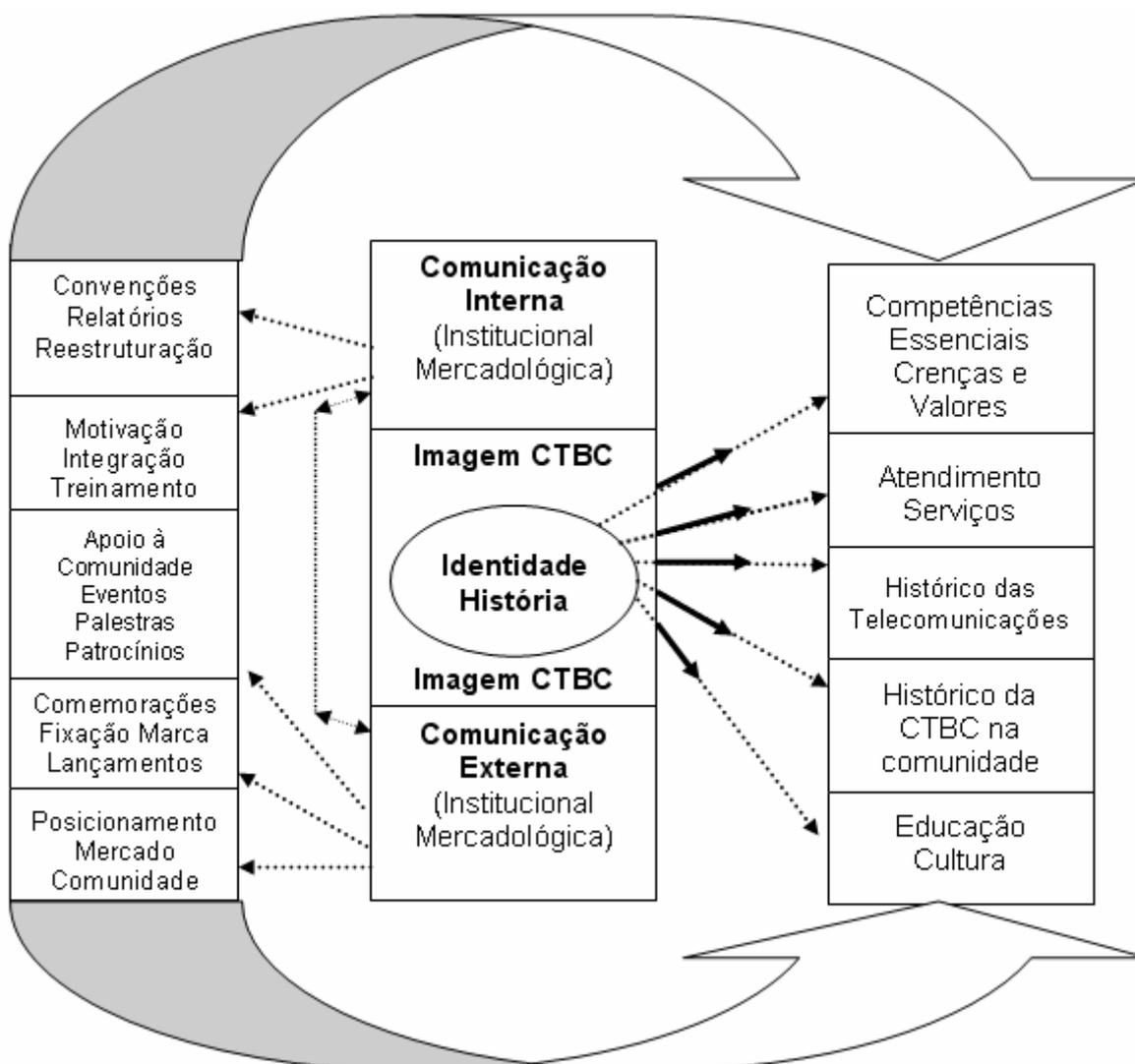


Figura 16: Comunicação Integrada e Eficaz.

O que se pretende, não é fazer diagnósticos sobre os meios de comunicação da CTBC ou avaliar os resultados obtidos nas pesquisas internas e externas, bem como se deter em questões que passam atualmente pela necessidade de se manter sigilo, diante do clima de concorrência no setor.

Verificou-se em termos qualitativos as evidências encontradas, na análise dos objetivos e da realidade organizacional, no processo e na aplicação de ferramentas geradas pelos esforços direcionados à comunicação interna e externa. A base de informações oferecida pelo centro de memória foi considerada importante, na avaliação das pessoas consultadas, externa e internamente, mesmo na fase de implantação, o que se pôde avaliar nas ocorrências de solicitações internas, bem como externas, que passaram cada vez mais a depender do acervo.

As evidências encontradas, durante a observação e trabalho diretos na Empresa e no Centro de Memória, permitiram verificar que, além do atendimento às necessidades internas de dados oficiais sobre sua evolução empresarial, uma base importante de suporte ao atendimento de solicitações externas motivaram a criação e aperfeiçoamento dos canais de acesso ao acervo. O que cumpre a premissa do programa de manter a CTBC como referência no setor de telecomunicações, em termos mercadológicos e institucionais, e poderá determinar uma característica ou um diferencial do Centro de Memória, que é o de criar mais uma forma de prestação de serviço, como Empresa do setor de telecomunicações, que acumula, com sua evolução, informações consideradas um bem público, um patrimônio histórico, sobre uma das tecnologias mais estudadas atualmente por pesquisadores e alunos de diversos níveis.

Avaliou-se que, nas cidades nas quais atua, a CTBC é a referência para estudantes e demais pesquisadores quando o assunto é telecomunicações. Essa avaliação é um indicador que os profissionais da área de Comunicação consideraram essencial para reforçar os esforços de manter a referência mercadológica aliada à imagem de Empresa pioneira, preocupada com a comunidade e com o investimento em tecnologias que promovam o desenvolvimento econômico e social, com ética e responsabilidade social no relacionamento com seus funcionários.

Observou-se a repercussão alcançada pelo trabalho da CTBC na indicação, em várias instituições do setor, como modelo de programa de memória empresarial aliado à comunidade, e os prêmios recebidos na categoria Responsabilidade Social e Memória Empresarial, que trouxeram retorno positivo para a imagem da Empresa e, principalmente, conforme avaliaram seus gestores, mostraram que “estão no caminho certo para preservar os valores básicos deixados pelo fundador”.

Internamente, considerou-se que o nome CTBC tem sido destaque externo e motivo de orgulho interno, pelas diversas premiações recebidas, entre elas, com produtos gerados pelo programa de memória, como o livro “Alexandrino Garcia – perfil de um pioneiro” que recebeu, em 2003, o Prêmio Aberje Minas na categoria Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial. Também o projeto Histórias da Nossa Terra, que recebeu em 2002, respectivamente, o Prêmio Aberje Minas e o Prêmio Aberje Brasil, na categoria Memória Empresarial.

Os resultados do projeto Histórias da Nossa Terra em Ituiutaba, Uberaba e Uberlândia (MG) tiveram sua repercussão avaliada como positiva para a CTBC e o Instituto Algar, que a partir de 2003 passou a direcionar todos os projetos da área de Educação das empresas Algar, no intuito de garantir a consolidação dos seus objetivos voltados à Educação de crianças do ensino fundamental de escolas públicas. Para a área de Comunicação da CTBC, essa nova política contribuiu para consolidar a imagem de Empresa-Cidadã, reforçada pela parceria com os projetos das demais empresas Algar.

A referência no Guia de Boa Cidadania da Revista Exame também foi avaliada na CTBC como outro resultado importante: ao lado do Projeto Criança, na categoria Responsabilidade Social, o Centro de Memória e o projeto Histórias da Nossa Terra fazem parte da lista dos projetos reconhecidos pela publicação. Verificou-se que a CTBC e o Instituto Algar apresentaram diversos registros e relatórios do programa de memória, com palestras e apresentações realizadas na Aberje, em Universidades e Encontros Internacionais, Nacionais ou Regionais de Memória e Memória Empresarial, de Responsabilidade Social, ou durante e recepção de visitas à Empresa.

No livro de assinaturas do espaço Centro de Memória, em Uberlândia, foi possível verificar, desde outubro de 2002, os registros oficiais de visitas, internas e externas, que se somam às solicitações por telefone Internet e outros meios. A Empresa recebe por correio eletrônico, cartas e telefonemas solicitações de informações para fins variados, incluindo fatos das telecomunicações no país, cujo atendimento tem sido elogiado por estudantes, professores e pais de alunos, que atribuem ao conteúdo e demais recursos colocados à disposição, o resultado positivo em trabalhos e mostras escolares.

A pesquisadora, como responsável pelo atendimento do Centro de Memória, participou, entre 2002 e 2003, de diversas demonstrações de agradecimento de pessoas que utilizaram o acervo como referência para trabalhos (e que atribuem à qualidade do material encontrado, os conceitos máximos recebidos e as conquistas dos primeiros lugares em suas escolas durante mostras e feiras culturais e de ciências), com o tema Telecomunicações ou CTBC na Comunidade.

Esses resultados são reconhecidos pelas áreas Institucionais e de Comunicação como evidências de que o acesso ao acervo pode permitir que a CTBC consolide, através de um programa contínuo de atendimento, o papel de referência no setor de

telecomunicações, principalmente ao deixar que as pessoas conheçam a história das telecomunicações no país ligada à história da Empresa.

O acesso à história empresarial e aos fatos de origem e que acompanharam sua evolução, além de constarem de documentos e publicações do acervo, estão nas declarações das pessoas, que transmitem ainda, como avaliado nesta pesquisa, a cultura da organização, como foi formada e quais as principais referências que comprovam a imagem de pioneirismo, Empresa-Cidadã, ligação com a comunidade, entre outros.

3.3.1 A Contribuição do Acervo

A opção de conciliar o resgate da memória empresarial, e das telecomunicações, com base nas histórias de vida, é considerada pela CTBC como parte da filosofia de valorização das pessoas - funcionários ou comunidade – “como protagonistas, considerando que elas fazem a Empresa, garantem sua trajetória e contextualizam suas realizações” (Plano de Negócios, 1999).

Neste estudo de caso, encontrou-se indícios de que o conhecimento da história empresarial pode contribuir com a melhoria da sua imagem, entre os diversos públicos de influência, que até mesmo colaboram para preservá-la, nos depoimentos ou doações para o acervo. Na análise da evolução da CTBC, orientada pela seleção de material do acervo, foi possível investigar alguns pressupostos, como a coerência entre discurso e prática, confrontados com os depoimentos gravados para o Centro de Memória, bem como em acontecimentos e realizações registrados em fotos, documentos e demais objetos. Tal acervo foi avaliado, nesta pesquisa, como material de apoio ou o registro e a referência histórica dos fatos narrados pelos depoentes.

A partir das evidências, a maioria obtida nos depoimentos gravados, criou-se uma síntese das principais palavras-chave (Quadro 7). No cruzamento dessas frases com as Crenças e Valores e Competências Essenciais com evidências do histórico da evolução tecnológica e administrativa da Empresa, encontradas no acervo, foi possível traçar uma linha básica para análise dos indicativos em sintonia com a imagem e cultura organizacionais.

Quadro 7: Resumo de palavras-chave.

<ul style="list-style-type: none"> - Acreditar no Brasil - Administração por Objetivos - Algar 2100 & Perenidade - Apoio Comunidade & Cliente - Associados & Talentos Humano - Associado como dono da empresa - Atitude de cada um - Auto-Formação - Bem Social - <i>Benchmarking</i> - Busca contínua da qualidade - Centros de Resultados - Cidadania & Empresa-Cidadã - 50 anos - Cliente & Fornecedor - Cliente Interno & Apoio - Cliente em Primeiro Lugar - Cliente é o maior patrimônio - Comitê de Associados - Competência & <i>Core Competence</i> - Comprometimento & Adesão - Comunicação é importante - Concessão & Monopólio - Concorrência - Consciência do papel - Crenças e Valores - Crises & Mudanças - CTBC & Algar - Cultura Corporativa - Defesa da Privatização - Desenvolvimento Humano - Desafios Constantes - Educação para Crianças - Empresa Participativa - Empresa-Rede - Empresário em Telecom - Empresas Algar - Encantamento do Cliente - Ética & Honestidade - Flexibilidade - Foco no Cliente - Foco do Cliente - Formação Contínua & Educação - Formação de Educadores - Forte Ligação com a Comunidade - Gestão de Processos - Gestão do Negócio - Grupo Algar - Horário Flexível - Identidade da Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação com o País - Importância da História - Indicadores & Gestão Resultados - Legislação em Telecom - Liberdade & Autonomia - Lidar com crises - Líder Empreendedor - Líder Eterno Aprendiz - Líder que enxerga à frente - Líder que faz - Localidades & Regionalismo - Lucro como decorrência - Marca Forte & Brasilidade - Missão - Modernização - Mudança Eterna - Negociação - Novas Idéias - O Cliente é quem paga o salário - Orgulho da Empresa & História - Paixão pelo trabalho - Parcerias & Terceirizações - Parâmetros Internacionais - Parceiros do Progresso - Pioneirismo & Tecnologia - Prêmio por Resultados - Programa Cidadania Corporativa - Preservar a Memória - Preservar Valores e Cultura - Propaganda boca a boca - Qualidade com valor percebido - Reconhecimento - Referência Nacional & Internacional - Relacionamento Humano - Reputação Empresarial - Respeito & Transparência - Responsabilidade & Participação - Serviço Público & Privatização - Solução de Problemas - Telefonia como bem comum - Tratar bem o assinante - Única empresa (privada) com história - Universidade Algar - Valorização de Idéias - Visão de Futuro
--	--

Seguiu-se o conceito de Díaz Bordenave (1982, p.64) de que a comunicação seria impossível sem a significação, a produção social de sentido, com seus signos e símbolos, padrões de vida da cultura organizacional, que essas pessoas receberam e através dos quais aprenderam a ser membros dessa sociedade.

Justifica-se essa análise, para avaliar se o acesso aos depoimentos e demais informações possibilita que as pessoas percebam e transmitam a coerência entre a imagem desejada pela Empresa (que consta de publicações e faz parte do discurso atual ou palavras-chave) e a identidade que se encontra nos relatos e nas percepções de funcionários e ex-funcionários, que acompanham a evolução da história empresarial.

Na média das declarações das pessoas sobre a Empresa e o fundador, encontrou-se referências ao pioneirismo e ao orgulho de ter participado da “visão de futuro do fundador e à missão de servir”, que, conforme outra premissa, “sustentaram quase meio século de história e são exemplos de pioneirismo tecnológico, empresarial e de responsabilidade social” (Plano de Negócios, 1999). A contribuição dos depoimentos das pessoas fez parte do objetivo de delinear o perfil da CTBC, através das percepções dos seus funcionários.

Em cada trecho de depoimento pesquisado, buscou-se evidências para delinear a identidade da Empresa entre o universo selecionado. Nos relatos dos Executivos, também identificou-se uma história com mudanças contínuas e evolutivas, mas em sintonia com a imagem que as pessoas percebem e com as Crenças e Valores e Competências Essenciais (Quadros 8 ao 12).

Quadro 8: Valorização da Marca.

- Eu acho que a comunicação do grupo hoje reflete a maturidade com que ele está sendo conduzido. Hoje uma das maiores bandeiras da direção da Algar é a sua marca. Ela tem mais do que consciência, tem atitude. E aí vem uma decisão que para mim tem um efeito maior do que o que muita gente percebeu dentro do grupo, que é o fato de nós termos uma marca onde ela remete todas (as empresas Algar) à uma só identidade.
- Nós agora estamos muito visíveis, ficamos muito fortes enquanto empresa porque temos uma coisa que é brilhante no aspecto dessa nova marca: ela traduz um sentimento de brasilidade. Não porque nós queremos ser, mas porque nós somos reconhecidos como uma empresa brasileira. Temos a cara do Brasil. É aquela questão do interior que conquista a capital, do interior que inova, do interior que opina. Esse jeito, essa capacidade do brasileiro de ousar, de suportar, de enfrentar grandes desafios, de enfrentar grandes multinacionais. É a nossa capacidade de resistir, de crescer. Então, essas cores traduzem isso. (Celso Venâncio Teixeira Machado)

Quadro 9: Responsabilidade Social.

- A CTBC sempre teve esse sentimento de empresa pública. E ele (Sr. Alexandrino) nos impunha a condição da responsabilidade que a gente tinha, não pelo cargo que exercia. Cada um que trabalhava tinha o sentimento de serviço público, a consciência da cidadania da empresa. Todo mundo que trabalhava na CTBC tinha orgulho disso. Quando saía para a rua, falava: “Eu sou um funcionário da CTBC.” Você estava na rua representando a empresa. A companhia nasceu por isso e o Sr. Alexandrino repassava para cada um de nós a importância da nossa atuação perante a comunidade (Celso Venâncio Teixeira Machado).
- A empresa como ente social. Esse é um valor que, na CTBC, qualquer um que chega tem que receber como o seu, a sua saudação de boas-vindas. É o papel social que a empresa desenvolve. Ela tem seu negócio, rentável, um bom negócio. Ela tem que atender os tradicionais tripés: tem que remunerar o investimento daquele investidor que acreditou nesse negócio; tem que ser um lugar motivador, saudável, que permite o propício desenvolvimento ao crescimento das pessoas que aqui estão, os associados; mas acima de tudo ela tem que cumprir o seu papel de atender ao cliente. Na medida em que ela atende bem esse cliente, ela entra no circuito da cidadania (Dilson Dalpiaz Dias).
- Ainda subsiste na CTBC o espírito que as outras companhias não têm, esse espírito de identidade local (Geraldo Batista Caetano).
- Assim, na performance da CTBC e na do Grupo Algar, seja no serviço público ou não, temos uma preocupação permanente de que ela seja melhorada e, para isso, é importante reconhecer que o serviço nunca está perfeito. O pior erro que pode ser feito no serviço público é dizer “o meu serviço está ótimo”, porque aí você não melhora nunca. Temos uma forte preocupação em estar inovando o tempo todo (José Mauro Leal Costa).
- Mas a idéia era essa, que a empresa fosse reconhecida, bem, igual ao que o Sr. Alexandrino falava: “Faz as coisas, deixa que os outros falam”. E está lá na genética de novo. Que ela fosse reconhecida por isso, por estar envolvida na comunidade, por ser reconhecida na comunidade como uma empresa que faz o bem. E a gente focou em educação de primeiro grau (Nelson Cascelli Reis).
- Sr. Alexandrino realmente sempre foi uma pessoa com uma visão de atendimento social incalculável. Ele acreditava naquilo e ele não fazia conta de quanto custaria para chegar com o atendimento telefônico em uma cidade que estava a 50, 100 quilômetros daqui para por um posto com telefone. Um caso que me marcou muito foi em um pequeno povoado perto de Pará de Minas, de nome Ascensão. Nós chegamos lá com a telefonia, um posto de serviço. ... E nós convidamos uma senhora para fazer uma ligação. ... Na outra ponta era, eu não me recordo a cidade, mas sei ela estava tentando falar com o filho através de uma referência que ela tinha, ela dizia que naquele telefone conseguiria falar. E havia simplesmente 20 anos que ela não tinha contato com esse filho (Oswaldo Firmino Júnior).

Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC.

Quadro 10: Valorização dos Talentos Humanos.

- A CTBC sempre foi uma empresa que primou em formar mão-de-obra, tinha técnicos e trabalhava muito com jovens, pessoas dispostas, com vontade de crescer, com vontade de progredir na vida. Pessoas polivalentes tinham espaço aberto para aprender, essa sempre foi uma característica da CTBC. (Celso Venâncio Teixeira Machado)
- O Grupo conseguiu desenvolver uma linha de pensamento na qual buscou colocar a área de talentos humanos no mesmo grau de importância que têm os outros assuntos estratégicos dele (Cícero Domingos Penha).
- Nós começamos a incentivar essas pessoas a estudar; muitas dessas pessoas se formaram. Isso foi um processo pelo qual a gente começou a incentivar as pessoas a fazerem também uma autoformação (Nelson Cascelli Reis).
- O grupo, realmente, como eu disse, investe em grandes volumes em formação de pessoas, em capacitação, esta é uma das coisas que mais cativa nesse estilo de gestão de empresa-rede. Por meio da gestão participativa, as pessoas se sentem envolvidas nas decisões de investimentos que a gente faz. Cada vez mais a gente vai ter que fazer mais com menos. Eu digo mais em volume de coisas a oferecer para o mercado, e com menos recursos, até financeiros. E com pessoas diferenciadas. ... E esse sempre foi um dos grandes diferenciais do Grupo. Ele sempre investiu maciçamente em capacitação de pessoas, em formação e treinamento (Oswaldo Firmino Júnior).
- Quanto aos associados, a gente que já tinha uma liderança, ele (Sr. Alexandrino) também dava muito recado: o cliente era importante, mas as pessoas da empresa eram também muito importantes. E que a gente tinha que aprender a trabalhar com elas e ter resultados juntamente com elas (Weber Pimenta de Melo).
- O pioneirismo da CTBC hoje é histórico, no caso da fibra óptica, da digitalização da telefonia. Agora, isso partiu de uma decisão, digamos, corporativa para que se investisse em talentos, se investisse em conhecimento, isso era uma estratégia administrativa (Nelson Cascelli Reis).

Fonte: Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC.

Quadro 11: Visão de Futuro.

- A CTBC sempre se colocou à frente do seu tempo, nunca usou a tecnologia pela tecnologia, um equipamento pelo equipamento, mas pelo que ele agregaria de melhoria, de contribuição para uma cidade. (Celso Venâncio Teixeira Machado)
- Existe uma autodisciplina para a questão de procurar melhorias por parte das pessoas, uma consciência de que é preciso se modernizar, de que a mudança é eterna e que não dá para ficar esperando por protecionismo e nem que as coisas caíam do céu. Nesse aspecto sim, nós estamos preparados. Houve uma grande mudança cultural e o desafio agora é desenvolver isso. (Cícero Domingos Penha,)
- Nós temos um projeto que chama “Algar 2100”. Que é o fórum que nós temos para discutir, sem a mínima preocupação de qualquer envolvimento pessoal, porque dificilmente nós vamos chegar lá – então, qualquer coisa que a gente discuta nós estamos desprovidos de qualquer influência pessoal – e a gente validou esses valores. Um dos pontos forte foi isso, a validação dos valores da organização. (Dilson Dalpiaz Dias Dias)
- Toda hora convivíamos com o novo. ... Porque o Grupo, essa era uma vantagem nossa, toda a vida buscou o novo, tanto que vai ser uma das primeiras empresas

que está fazendo a história, embora isso seja comum nos Estados Unidos. Então ela sempre procurava o novo, sempre chocava, a gente estava sempre incomodado. Toda essa modernidade, na verdade, é o reflexo de um espírito empreendedor que estava lá atrás. (Geraldo Batista Caetano)

- Somos hoje um Grupo exigente com as pessoas porque elas vão precisar, principalmente, se dedicar, estudar, se preparar. O Grupo exige dessas pessoas um comportamento ético, adequado aquilo que o mundo moderno das relações em negócios exige. (Cícero Domingos Penha)

Fonte: Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC.

Quadro 12: Liderança Educadora.

- Sr. Alexandrino foi um líder que não falava, era um líder que fazia, que acompanhava, que estava junto. Ele tinha isso, não no discurso, mas na consciência, na atitude de saber que “quem trabalha em telefonia trabalha 24 horas por dia. Não tem o direito de parar, não tem o direito de descansar”. Era o sentimento de responsabilidade que nós tínhamos (Celso Venâncio Teixeira Machado).
- Sr. Alexandrino estava muito presente porque, ao mesmo tempo em que estava fazendo a estratégia, ele ia ao front. ... E cada pessoa que chega nessa empresa é um líder. Ela pega essa bandeira e leva (Dilson Dalpiaz Dias).
- E o Dr. Luiz sempre foi um *expert*. Toda a vida primou, nunca pagou coisa atrasada, nunca faltou salário para ninguém. Quer dizer, ele geriu o negócio público, vamos falar assim, com tarifa pequena, sem ter problemas maiores. O problema maior é que ele queria colocar o serviço para falar em todo o canto e não tinha jeito, aí era um problemão, mas econômica e financeiramente toda a vida a empresa teve com uma lisura espetacular, nunca teve problema (Geraldo Batista Caetano).
- ...uma grande característica do Grupo Algar que nós não podemos perder nunca: o arrojo empresarial, a vontade de fazer as coisas (José Mauro Leal Costa).
- Não devemos nos esquecer do que somos e estamos aqui em função de alguma história que foi construída durante um tempo e por alguém. Embasada em valores, em crenças que dão esse sustentáculo para você chegar aonde nós chegamos nessas condições de competir, de sermos pioneiros e tal (Oswaldo Firmino Júnior).
- Quem entrar hoje no grupo, para começar, vai viver cem anos. Quero dizer, um cara que tenha hoje 20 anos, 30 anos vai viver até os cem pelo menos. E verá o Grupo Algar com uma posição de destaque no cenário nacional. Nós temos uma meta, uma trajetória que leva inexoravelmente a ser um dos grandes grupos brasileiros. Presentes não só na região do Triângulo Mineiro, onde nós estamos hoje e com alguns negócios fora, mas também em todo o território nacional (José Mauro Leal Costa).
- O que o seu Alexandrino dizia para nós é o seguinte: “O mundo sempre vai precisar de telecomunicações e, seja qual for o regime, as telecomunicações sempre vão ter que existir”. Então nós não precisamos estar preocupados, arrancando os cabelos da cabeça, com o que é que vai acontecer ou deixar de acontecer (Luiz Alberto Garcia).

Fonte: Acervo Centro de Memória CTBC.

Os quadros apresentam trechos de depoimentos dos Executivos e as palavras-chave obtidas na análise dos depoimentos gerais sobre a história. São exemplos usados para reforçar o que na observação da pesquisadora resultou na avaliação de que foi possível constatar a sintonia com as variáveis desejadas.

Um exercício de análise de trechos dos depoimentos, especificamente dos Executivos, apresentou evidências de idéias que se complementaram, concordando que, na maioria dos itens escolhidos para exemplificar tal afirmação, os trechos podem ser mudados de um para outro quadro, já que se trata de uma avaliação subjetiva.

Os trechos transcritos foram selecionados de acordo com a proximidade aos itens Visão de Futuro, Liderança Educadora, Valorização dos Talentos Humanos, Responsabilidade Social e Valorização da Marca, sem a preocupação de registrar todas as ocorrências em todos os depoimentos, dentro do objetivo de despertar uma discussão até mesmo que direcione novas investigações. Para a problemática deste trabalho, ou seja, para verificar se o Centro de Memória é importante para a Empresa, no sentido de mostrar qual é a sua identidade, o resultado foi satisfatório ao oferecer elementos coerentes para análise e avaliação diante da teoria e do modelo teórico previsto.

A variável Foco do Cliente foi considerada dispensável, nessa representação, pois avaliou-se que nos depoimentos e na história o item foi reconhecido como parte da Responsabilidade Social e da Visão do Futuro. Os trechos de depoimentos dessa variável ficaram dispersos nos demais quadros.

Avaliou-se que há a percepção da personalidade da Empresa alinhada à imagem que se pretende ter para seguir e trazer para uma nova realidade o que a cultura organizacional considera como os sonhos e valores do fundador, como pôde ser analisado em declaração do atual presidente da CTBC e do Grupo Algar, Luiz Alberto Garcia (2002):

A responsabilidade social faz parte das crenças e, portanto, é parte integrante do universo do Grupo Algar. Apoiar projetos comunitários, incentivar e apoiar a educação de crianças, respeitar o meio ambiente e valorizar nossa equipe são posturas tão essenciais à nossa identidade quanto os investimentos em telecomunicações, agroalimentar, entretenimento e serviços.

Apesar de todas as mudanças administrativas e tecnológicas ocorridas em cinquenta anos, constatou-se que as pessoas reconhecem que as Crenças e

Valores básicos se mantiveram, resultando em relatos que, mesmo sendo de funcionários de regiões, níveis de instrução, funções e cargos diferenciados, tiveram um mesmo discurso. Os historiadores que trabalham no resgate da memória da CTBC consideram possível traçar uma coerência de avaliações sobre missão, visão e negócio em todos os depoimentos, tanto de pessoas que estavam afastadas da Empresa há vários anos, quanto das que continuaram exercendo suas atividades ou mesmo que mudaram de áreas e de função, durante reestruturações e mudanças tecnológicas.

A proposta desta pesquisa surgiu, justamente, dessas avaliações informais sobre o trabalho, à medida que se tornou consenso entre as pessoas que atuam no Centro de Memória, que a cada gravação de depoimento, seja de funcionários atuais, executivos e não executivos, ou ex-funcionários, era possível perceber que os depoentes falavam uma mesma linguagem e tinham como princípio uma mesma cultura organizacional. Nas suas avaliações, a equipe, a consultoria e a pesquisadora fizeram observações que ressaltavam as coincidências como se as pessoas tivessem combinado o que falar, antes das gravações; o que não seria possível, por se tratar de pessoas que não se encontravam há anos ou mesmo porque as perguntas não eram de conhecimento delas antes do momento da gravação em estúdio pelos historiadores. Até mesmo as histórias de vida continham vivências parecidas, em determinados períodos, ressaltando as devidas diferenças culturais.

No cruzamento dessa realidade com os depoimentos selecionados do acervo do Centro de Memória, verificou-se que após vinte, trinta ou cinquenta anos as idéias do fundador, Alexandrino Garcia, ficaram registradas como exemplo, atualmente formalizado nos programas apresentados pela área de Talentos Humanos. Em depoimento gravado, em 1984, que faz parte do acervo do Centro de Memória, o fundador declarou como tudo começou e o que inspirou sua missão:

Eu disse e confirmo que nós entramos em telefonia forçados pelas circunstâncias e eu fui tomando gosto na telefonia e fui trabalhando, não era bem a telefonia, era servir a região, o que eu me interessava sempre era trabalhar em benefício de alguém, de alguma coisa; assim então, nós começamos trabalhando e desenvolvemos a telefonia nessa região, trabalhando sempre sem parar mas com amor.

Após a pesquisa em todas essas fontes e análise no universo de depoimentos selecionados, a avaliação qualitativa complementou as indicações feitas ao longo do estudo de caso. Avaliou-se que foi possível obter uma visão da estrutura que demandou a criação do trabalho de resgate da história empresarial, centrado na memória das pessoas.

Aos trechos de depoimentos transcritos neste trabalho, referentes a parte dos 38 depoentes selecionados, conforme descrito na Metodologia, foram inseridas as entrevistas realizadas durante esta pesquisa, consideradas fundamentais para complementar o perfil traçado, já que mais do que um resgate histórico de novos marcos da história da Empresa, viu-se a oportunidade de captar as percepções em momentos específicos de contatos e descobertas feitos através do Centro de Memória.

3.3.2 A História Oral como Base do Acervo

A metodologia da história oral foi considerada um fator de credibilidade, ao permitir acesso aos fatos que descrevem a trajetória da Empresa, que pôde ser conhecida, nesta pesquisa, principalmente através do que os historiadores da memória empresarial denominam “a história viva” (Plano de Negócios, 1999), como em trecho de depoimento do atual presidente do Grupo Algar e da CTBC, Luiz Alberto Garcia (Uberlândia, 2001), ao descrever os acontecimentos que antecederam a criação da Empresa:

E ele [Alexandrino Garcia] entrou em um negócio novo, um negócio que não foi programado ou pensado. Era uma lacuna de serviço público que existia, na ocasião, não só em Uberlândia, mas no Brasil inteiro. Ele pegou essa bandeira e carregou. Estamos com ela até hoje. Esse processo, de uma forma geral, estava acontecendo no Brasil como um todo. As empresas telefônicas estavam eclodindo no interior para todo lado, porque existia uma empresa canadense que explorava o serviço entre São Paulo, Rio, Belo Horizonte e Vitória. Ela tinha essa concessão e os serviços locais precisavam de aprovação das prefeituras para aumentar a tarifa. E essas tarifas não eram dadas, os vereadores não votavam essas tarifas.

Então, essa empresa canadense se interessava mais pelo interurbano, porque as tarifas desse serviço eram dadas pelo Estado. Mas não tinha interesse em sair desse triângulo, São Paulo, Rio, Belo Horizonte, Vitória. Era muito pequeno. Então, o interior começou a se organizar para ver se poderia ter telefonia. O comércio de Uberlândia chegou a ter mais de 300 máquinas de beneficiar arroz.

Aqui era um grande pólo arrozeiro do sudoeste goiano e do Triângulo Mineiro e o comércio todo era com São Paulo. Por isso, era necessário ter comunicação com São Paulo, comunicações telefônicas para poder vender os produtos.

O papai sentia isso muito na carne porque ele tinha sido arrozeiro, tinha máquina de beneficiar arroz, ele conhecia bem o problema. Estávamos por volta de 1954 quando eu estava prestando vestibular. Uma comissão da Associação Comercial de Uberlândia, liderada pelo senhor Alexandrino, que era o presidente, foi a São Paulo tratar com a Companhia Telefônica Brasileira, a CTB. E ouviu: “Se vocês levantarem o capital para comprarmos um carrier (era um equipamento para colocar em cima de uma linha física para aumentar os números de canais), nós colocamos entre Uberlândia e São Paulo.”

Voltaram para Uberlândia com essa missão, e a cidade necessitava tanto, estava tão sufocada por falta de comunicações, que em um tempo razoável esse dinheiro foi levantado dentro da sociedade uberlandense. Essa comitiva liderada pelo seu Alexandrino passou a mão nesse documento, depósito feito e foi a São Paulo. Quando eles chegaram lá com esse depósito, o presidente da CTB disse para eles: “Nós fizemos a cisão da CTB e hoje foi criada a CTMG, Companhia Telefônica de Minas Gerais. Então, não temos mais contato com vocês. São Paulo não tem mais contato com Minas, com o Triângulo Mineiro. Vocês têm que fazer esse contato em Belo Horizonte”. Então, de São Paulo mesmo eles foram para Belo Horizonte. Aí, eu me lembro bem, o presidente da CTMG naquela ocasião era o senhor Lima Neto e na reunião que eles tiveram, lógico que nessas coisas eu não estava presente, papai que contava isso, o seu Lima Neto disse para a comitiva que estava presente: “O nosso problema é ligar Belo Horizonte com São Paulo. Enquanto nós não resolvermos o problema de Belo Horizonte com São Paulo vocês esquecem, peguem esse dinheiro, devolvam para quem assinou porque vocês vão ficar sem comunicação e não sei que tempo vai levar para resolver isso”.

Então, eles voltaram todos de cabeça baixa, chegaram em Uberlândia e fizeram uma reunião: “Puxa vida, nós estamos com dinheiro aqui, já fizemos um trabalho, vamos devolver esse dinheiro para cada um? Vamos enfrentar esse negócio, vamos construir nós mesmos”. Está parecendo até um episódio quixotesco. Em Uberlândia tinha a Empresa Teixeira, do seu Tito Teixeira, uma pessoa bastante dinâmica, piloto, enfim, extraordinário. E chamaram o seu Tito para participar, fazer uma sociedade, mas seu Tito não acreditava muito no negócio. E o seu Tito acabou oferecendo para venda a empresa telefônica Teixeira para aquela entidade, que transformou-se na Companhia de Telefones do Brasil Central que, logo em seguida, incorporou a Companhia Telefônica Teixeira. Esse foi o primórdio da CTBC.

Outras evidências foram analisadas nos depoimentos que mostraram de que forma se deu a influência do fundador da Empresa, como avaliado no depoimento de Ilce Silva Fogarolli (Uberlândia, 2001), uma das primeiras funcionárias da CTBC, ex-

funcionária da Empresa Teixeira, para quem o Sr. Alexandrino foi um homem dinâmico, com uma grande visão de negócio:

Quando entrei na Teixeira, em 1942, fiquei fazendo o serviço da minha tia, ela tomava conta de todo o escritório, confeccionava as contas telefônicas, porque naquela época tinha quinhentos telefones automáticos só, o resto era tudo semi-automático, desses de manivela.

Então, naquela época, era tudo à máquina. Você fazia os recibos à máquina, fazia os recibos à mão dos interurbanos. Porque a gente tinha um convênio com a CTB – Companhia Telefônica Brasileira para os interurbanos. Então falava nos telefones da CTB, mas a gente é que fazia a cobrança junto com as mensalidades dos telefones da cidade.

Aquilo era feito tudo manual. Tudo! Os impressos, a gente mandava fazer e punha a data, o dia, os minutos que a pessoa falava, a cidade com que falava. Tudo, tudo, tudo, e o preço. E aquilo ali era tudo somado à mão. Na época eu acho que nem máquina de calcular tinha, em 1942. Não sei, não me lembro. Então, era tudo feito à mão, os recibos de mensalidade e esses recibos de interurbano. Qualquer serviço que tivesse, que fosse feito em qualquer aparelho, era tudo cobrado assim, manual.

A Teixeira era na [Av.] João Pinheiro, na esquina com a [Rua] Machado de Assis, onde tem o prédio hoje da CTBC mesmo. Foi lá que eu comecei a trabalhar. A central era pegada ao lado com o escritório e a central automática era junto ali também, na João Pinheiro. O escritório na frente, a gente tinha uma parede de vidro, então a central era ali, as linhas telefônicas, de modo que tudo ficava ali na João Pinheiro. Depois o senhor Tito Teixeira, que foi o pioneiro dos telefones aqui, já tinha a concessão de Tupaciguara, Monte Alegre, Canápolis, Ituiutaba, tudo isso com linhas físicas. Porque depois foram trocadas.

Então, para falar, era aquela gritaria! Choveu, não pode falar, interurbano demorava dois, três dias. Para falar de São Paulo, por exemplo, você pedia a ligação e ficava esperando: “Ah, só amanhã”.

Eles não tinham condições financeiras para aumentar a empresa. E a cidade crescendo e só tinha quinhentos números, que era serviço da Ericsson.

Em 1954 eles constituíram uma sociedade e foram atrás do seu Tito para comprar a companhia dele. Ele relutou muito e tudo, mas no fim acabou vendendo, porque não tinha capital para melhorar.

Eu creio que a constituição da CTBC se deu pela precariedade dos serviços, a cidade crescendo e precisando de mais telefones. Eu acho que foi isso. Na CTBC entrava a Associação Comercial que pretendia fazer com que os serviços melhorassem para que a economia se desenvolvesse. Acho que foi mais por isso que eles constituíram essa sociedade.

Depois, não sei a data certa, não me recordo, quando teve uma eleição, que durou até de madrugada, o seu Alexandrino ficou como presidente da Companhia. É, ele ficou com a maioria das ações e tomando conta.

Aí começou a expansão. Parece que foi em 1957 que foram inaugurados mais mil telefones com a Ericsson, e eles começaram a vender ações da CTBC. Em 1957 eles inauguraram mais mil telefones automáticos.

Também, avaliou-se como e quando filosofias sobre a valorização das pessoas como os principais responsáveis pela satisfação dos clientes começaram a ser formadas, em trechos de depoimento como o de Reges Murilo de Paiva (Uberlândia, 2001), outro um funcionário que alega não esquecer o lema do fundador:

A gente tinha um luminoso no escritório que dizia o seguinte: “Trate bem o cliente, é ele quem paga o seu salário.” Esse era um slogan do Sr. Alexandrino. Todo escritório da CTBC tinha, em qualquer localidade.

Ele era muito determinado. O Sr. Alexandrino é uma daquelas pessoas que você considera ímpar, que você não vê igual por aí. O Sr. Alexandrino era dessa maneira. Muito determinado, sabia o que queria, sabia onde ia chegar e sabia como ia fazer. Isso, também, a gente aprendeu com ele. Hoje a gente fala em cultura do Grupo. A cultura do Grupo foi implantada por ele e seguida pelo Dr. Luiz, e essa cultura é tão arraigada que, hoje, a gente, que é mais antigo, sente que não tem como mudá-la. Ela já está arraigada. Você age independente da sua vontade. Aquilo é uma marca muito funda, muito profunda, e o mais curioso no Sr. Alexandrino é que era um homem trabalhador, não via dificuldade em nada. Trabalho, a vida inteira dele foi trabalho. Sempre trabalhamos com aquela determinação e com aquela liderança. Eu acho que o fator liderança é muito importante numa empresa, porque o líder é aquele que escolhe e determina o caminho. O Sr. Alexandrino era essa pessoa e você sabia para onde ia e como ia.

A mesma evidência foi avaliada nos depoimentos de funcionários das diferentes cidades, áreas e épocas, que citaram o lema do dia-a-dia da Empresa, como foi o caso da depoente Sandra Maria Paranaíba (Ituiutaba, 2001):

O meu primeiro trabalho foi na CTBC, quando eu entrei, já era CTBC, foi em 1976. Não tinha nada, nunca, nunca vi nada na CTBC que me desagradasse. Então, entrei na CTBC e comecei a trabalhar.

Ela investe profissionalmente, ela te dá oportunidades. Ela te dá oportunidade até para você se relacionar ou conhecer outras pessoas fora. Então, profissionalmente, o que eu sei, foi a Empresa que me ensinou. E olha que ela me ensinou muito mesmo.

Eu, com o cliente, não tenho esse negócio de falar assim: “Eu não atendo cliente”. Eu, por toda a vida, fui muito preocupada em dar o retorno para o cliente. A gente tem que se preocupar muito mesmo com os clientes porque, na realidade, são eles os nossos patrões.

Se o cliente chega para qualquer um de nós, é obrigação da gente não deixar o cliente sem resposta, ou você encaminha para a pessoa certa.

Observou-se que, ao recordarem o clima de pseudo-monopólio em que viveram, todos os depoentes declararam ter tido sempre conhecimento da posição delicada de uma empresa que atuava em regime de concessão, geralmente às voltas com embargos de importações de equipamentos para modernização da planta instalada e, mais ainda, para a introdução de novas tecnologias. Segundo o depoente, Athayde Barata Dias (Uberlândia, 2001), todos tinham a convicção de que a melhor opção era investir, sempre, na melhoria da Empresa.

Foi exatamente nessa época (1958) que houve um convite para eu vir para Uberlândia e assumir a chefia de tráfego, a superintendência de tráfego interurbano porque eu tinha muita experiência em tráfego interurbano e tinha um contato muito bom com o pessoal de São Paulo, inclusive com a antiga CTB.

A CTBC acabou depois adquirindo as ações de todos. Quando eles entraram em São Joaquim da Barra, ficou prejudicado um trecho até Ituverava porque a intenção do Sr. Alexandrino era ir pegando todas as cidades para não ter atrito com ninguém até chegar a Ribeirão Preto. O objetivo, aliás, parece que era até seguir Ribeirão Preto. Mas o primeiro alvo era Ribeirão Preto. Então, quando eles adquiriram Ituverava, começou a história de se interessar por comprar as ações de Ituverava.

No caso da área da CTBC, a expansão foi exclusivamente pelo espírito empreendedor. Vou lhe dizer porquê. Porque não existia comunicação na área do Triângulo Mineiro.

E o sucesso da CTBC se deve ao fato de que o Sr. Alexandrino não permitia em hipótese alguma que os lucros que a Empresa pudesse usufruir fossem convertidos em outra coisa a não ser comunicação. “Se a Empresa der lucro, o lucro deve ser revertido em comunicação. Em linhas interurbanas, comprar postes, comprar fios, comprar mesas-interurbanas, comprar equipamento. Enfim, todo dinheiro deve ser investido em comunicação”. E realmente foi feito.

Depois de resolvido o problema em Uberlândia, a nossa maior preocupação era aumentar os circuitos interurbanos e conseqüentemente montar posições interurbanas e criar um grupo de telefonistas condizente com a modernidade da época. E isso foi feito. No período de dois anos aproximadamente, nós conseguimos equilibrar tudo e montar como era a intenção do Sr. Alexandrino. Levar circuitos interurbanos para o Triângulo Mineiro todo.

O espírito de equipe, a certeza de ser dono da Empresa e a missão de trabalhar em sintonia com a comunidade foram percebidos em trechos de todos os depoimentos analisados. Para o depoente Luiz Márcio Otoni (Franca, 2001), desde o início, a imagem da CTBC foi a de uma empresa desbravadora:

A partir daí ela começou não só a olhar Uberlândia, mas a ser requisitada por outras cidades da região do Triângulo. Posteriormente, ela transpôs o Rio Grande, foi para o lado do Estado de São Paulo. E nós temos hoje toda a região do nordeste de São Paulo, ela pertence à área de concessão da CTBC.

Podemos dizer que a CTBC fez um trabalho realmente de bandeirante. Nas localidades em que ela foi, geralmente não tinha telefone. Ou, quando tinha, era sistema magneto: não tinha interurbano, eram cidades totalmente isoladas. Então, a presença da CBTC nessas localidades, na sua história, na sua evolução, foi fundamental. Por isso, nós falamos que a CBTC cumpriu um papel de bandeirante, desbravadora em todas essas localidades – com algumas exceções, que já tinham telefone automático (que foram poucas), a maioria de telefones magnetos não tinha interurbano

A primeira coisa que Alexandrino Garcia falava era da importância das cidades: cidades de cinquenta aparelhos ou de dez, vinte tinham a mesma importância que uma cidade maior, como Uberlândia.

Ele tinha isso presente, porque o que nós ganhávamos aqui supria as necessidades dessas outras localidades. Ele via com os mesmos olhos uma localidade menor ou uma localidade grande. Ele olhava a coisa como um conjunto e olhava a necessidade. Ele tinha isso como uma missão de levar realmente a comunicação, principalmente nesses municípios menos assistidos. E, mesmo que isso não gerasse renda suficiente, ele tinha o seguinte pensamento: as cidades maiores cobririam a defasagem ou, vamos dizer assim, a demora do retorno do investimento.

O crescimento foi se dando muito em função dessa resposta, porque a cidade era muito grande e sempre a Empresa fez aquilo que prometeu. Aliás, sempre fez a mais daquilo que prometeu. A credibilidade realmente era muito grande e é até hoje. Então, sempre superando as expectativas desses clientes, ninguém melhor para poder levar essa notícia para outras localidades do que os próprios clientes daqui. Quantas e quantas vezes recebia prefeitos de outras regiões que vinham aqui reivindicar a presença da CTBC nessas localidades...

E mesmo depois que a legislação coibiu ou fechou as áreas, vinham ainda várias caravanas, vários prefeitos, várias autoridades, buscar a Empresa para atuar nessas áreas. Nós tivemos algumas fases. A legislação sempre especificou sobre tudo o que a gente tinha que fazer. Ela inferia em tudo. Para você aumentar, fazer uma ampliação, você tinha que ter uma autorização. Para você vender um terminal telefônico, você tinha que ter um preço aprovado pelo

Ministério. Então, a gente era obrigado a seguir os preços, os planos etc aprovados pela Telebrás. A CTBC sempre teve a maior quantidade de telefones por habitante de todo esse sistema.

Então, essa programação, não só de telefone local como de serviço interurbano, nós sempre tivemos na frente. Havia um plano estruturado de crescimento e houve um grande crescimento nessa época, e há até hoje. A prova é que nós temos algumas localidades com alto índice de teledensidade telefônica. Isso começou a ser construído nesse momento em que o crescimento só se dava do aumento da demanda dentro da área de atuação. Não só na parte de crescimento de número de terminais, mas também na troca de tecnologia. Tanto é que a CTBC sempre foi e é considerada uma Empresa pioneira nessa mudança constante e na atualização de sua tecnologia.

A consciência da responsabilidade social pôde ser avaliada também em trechos de depoimentos como o de Carloto Marquez (Franca, 2001), para quem a CTBC era motivo de orgulho:

Entrei na CTBC em 1957. Comecei ali, na João Pinheiro, 620 com a Machado de Assis, 333 [Uberlândia]. Quando eu entrei, a parte do prédio já estava pronta, eles estavam já montando a central e o material da Ericsson estava em baixo ali e ainda não tinha terminado uma parte da central da CTBC não. Aí tinha o escritório, o salão nobre, e depois é que foi terminando.

Fiquei responsável pela limpeza de tudo. Era limpeza do escritório, limpeza lá de cima do tráfego, lá das telefonistas. O que precisasse de limpeza eu fazia. E foi indo, eu não dava conta sozinho, foi contratado mais colegas. Eu tive uma época que eu trabalhava com 15 auxiliares.

Porque a companhia cresceu de um tanto que, talvez, muita gente nem pensa o tanto que ela cresceu. O plano de expansão deles fez igual leite no fogo, que penetrou no Estado de Goiás, entrou no Estado de Mato Grosso, entrou aqui por Franca, no Estado de Minas... “Essa cidade aqui precisa de telefone”. “Nós montamos”.

Eu, de faxineiro, para dizer a pura da verdade, de tudo que era de fazer, eu fazia um pouco. Eu levava correspondência... Naquele tempo tinha um negócio de mensageiro. A pessoa telefonava de uma cidade, e em um bairro o senhor morava lá. Eu pegava um talãozinho assim, chamava mensagem, ia lá, e o senhor assinava ali, vinha atender aqui na telefônica. Não tinha telefone nos bairros, não é?

Eu acho que patriotismo é o homem que trabalha cada vez mais nas condições que ele tem de dar ao país dele, à cidade dele. Uberlândia deve tudo ao Sr. Alexandrino. Minas Gerais deve tudo ao Sr. Alexandrino. O Brasil deve tudo ao Sr. Alexandrino

Nós queremos bem o nosso Brasil, então vamos ajudar ele. Cada um é como as formiguinhas. As formiguinhas, as

pequeninhas pegam uma folha, ela não está podendo, mas ela vai, ela cai dali, mas ela levanta e vai indo assim, todos ajudando vai.

É o que aconteceu na CTBC. O Sr. Alexandrino preparou uma equipe que aquele que não servia caía fora. Mas aquele que entendeu foi. E hoje é uma potência. Gostaria que aquele que entrar hoje pense isso que eu estou dizendo, trabalhe com moral, com firmeza, pensando não somente nele, pensando na sua família, pensando na empresa que ele trabalha, pensando na cidade dele, pensando no seu Estado, pensando no Brasil. Nós estamos precisando mais do que tudo.

No depoimento de Dilson Dalpiaz Dias (Uberlândia, 2001), também gravado para o acervo do Centro de Memória, analisou-se declaração na qual o depoente afirmou que uma das possíveis razões para a Empresa estar até hoje no mercado, foi o fato de ela sempre ter levado à frente de seus negócios a bandeira da cidadania, na prática:

A CTBC assumiu a telefônica de Ituiutaba e fui convocado para implantar toda a cultura e gestão na nova empresa. Essa transposição também passou pelo espírito empreendedor, pioneiro. Porque assumir isso, uma companhia com sua história particular, como o senhor Alexandrino e o doutor Luiz faziam, isso é uma questão de pioneirismo, de possibilitar o crescimento.

Você tinha a convicção de que iria agregar muito valor ao produto. Acho que isso era a grande força motriz que tínhamos. A motivação de que você iria para lá para melhorar aquilo. ...

O valor era o seguinte: era uma concessionária de serviço público. Nós que estamos prestando serviço ao poder instituído. Não é ao prefeito do partido tal. É ao poder instituído. É à figura do prefeito, é à figura do presidente da Câmara. Isso permitiu que a CTBC sempre mantivesse um posicionamento sempre democrático e não partidário. Porque era um espírito público impregnado.

Verificou-se que, na maioria dos depoimentos selecionados, o sonho do fundador da Empresa representou para as pessoas uma grande responsabilidade e o orgulho de prestar um serviço à comunidade, como no trecho de depoimento de João Batista Coura (Uberlândia, 2001):

A CTBC prima pela tradição, pela familiaridade, pelo pioneirismo, prima pelo conhecimento que é a empresa da terra. Agora, é necessário que essa intenção, que essa postura, que esse sentimento, seja de mão dupla. Não adianta eu falar que sou de tradição se o outro lá na ponta não se sente assim. É o valor percebido dessa tradição.

No depoimento de Nelson Cascelli Reis (Uberlândia, 2001), verificou-se que o fundador esteve à frente da Empresa com sua liderança educadora e foi um dos alicerces para a resistência ao assédio constante para estatização:

Nesse ponto, com certeza, o Sr. Alexandrino é um dos alicerces disso. No outro ponto, está o fato de a gente se sentir motivado com esse projeto, até se sentir meio dono. Essa liberdade controlada que o Sr. Alexandrino dava, e que o próprio Dr. Luiz até hoje continua, motiva o projeto CTBC a ser o nosso projeto de vida. São esses dois pilares, com uma questão de inovação, que é fruto de uma genética da CTBC, quer dizer, você ter liberdade de estar sempre procurando coisas novas. Não adianta você manter a qualidade, se você não estiver sempre renovando. Então, acho que essas três coisas fizeram a CTBC chegar até hoje: essa questão de estar sempre preocupada com o cliente – que vem lá da questão do Sr. Alexandrino –, a questão de a empresa só ser boa quando o funcionário sente que é dono dela e tem liberdade para poder fazer isso e, terceiro, para poder ter boa qualidade, a gente tem que estar sempre à frente do concorrente.

O bom relacionamento com a comunidade foi citado pelos depoentes, como em trecho analisado no depoimento de Weber Pimenta de Melo (Uberlândia, 2001), para quem essa foi a causa de a Empresa ter a credibilidade das pessoas.

Além de ter que cumprir toda a nossa missão, tínhamos do outro lado uma pressão que nos desgastava, que era a questão de estatização. O seu Alexandrino falava: “Eles não têm condição de nos comprar. Nós temos que acreditar. Acreditar, trabalhar e servir bem o cliente.” O que aconteceu? No dia em que a coisa esteve pegando mesmo para valer, todo mundo fez uma corrente lá em Brasília e falou: “Nós vamos agora terminar a concessão da CTBC.” Naquele dia nós procuramos a sociedade, os representantes, os formadores de opinião e falamos: “Passa um telegrama. Manda um ofício para o deputado que tem bom relacionamento com a comunidade para olhar nossa causa lá.” E eles falavam assim para a gente: “Com muito carinho. Quantos você quer que eu mande?”

E, realmente, a voz do povo se fez valer. Foi muito trabalho nosso também em Brasília. Todos os associados indo e pedindo, houveram outras manifestações. Mas as comunidades responderam formalmente, de uma maneira espetacular, nos defendendo, pedindo a nossa permanência. E nós acabamos ganhando mais um tempo. Tempo este suficiente para mudar toda a maneira de o governo pensar.

Não foi uma iniciativa momentânea. Se você chegasse e pedisse, se fosse uma coisa momentânea, ele podia atender bem e tal, mas ia falar: “Eu não vou me desgastar com isso, não vou! Coisa chata!” É porque veio lá de trás, indo bem ou mal tinha uma relação que no fim levou à essa condição. Uma relação montada mesmo em uma convivência e daí a identificação da companhia com a área em que ela está. Isso foi, no meu ponto de vista, um dos grandes sustentáculos.

Eu saía dali sentindo que era querido pelas pessoas, tanto pela Empresa como pela própria equipe. Era um reconhecimento, a gente tinha um sentimento gostoso de que estaria sendo muito acolhido. Realmente, o sentimento é esse.

Ainda, observou-se que, de geração a geração, as normas de atendimento ao cliente nasceram da vivência e do conhecimento adquirido no contato com as pessoas, o que, para a depoente Maria Rita Vanzolini (Franca, 2001), é um dos diferenciais da CTBC:

O pulo do gato é que você tem que ser uma pessoa amável, você tem que ser cordial, tratar muito bem. Se o cliente chegar com um revólver na mão – eu já enfrentei isso, é verdade –, você tem que ter um jogo de cintura. Ele chega lá, e você tem que falar: “O senhor está nervoso. Vem cá, senta aqui, vamos ver o que está acontecendo”. A gente não pode entrar na dele. Se ele entrar te xingando, você não pode revidar, você tem que entender a situação dele. Às vezes, ele nem tem razão, mas você tem que procurar chamá-lo, a princípio, dar razão a ele. O segredo de cativar um cliente, eu acho que é tudo isso que eu acabei de falar: ter uma flexibilidade, ser amável, ser cordial, deixar o cliente falar. Isso é muito importante, porque, às vezes, o cliente chega falando e você interrompe. O cliente tem que chegar e falar tudo o que tem que falar. A gente tem de ouvir e, depois, a gente vai tentar explicar, tentar convencer. O segredo é esse: deixar o cliente falar. A princípio, a razão é toda dele, até a gente provar o contrário.

Um exemplo de que em todas as áreas e localidades, por mais distantes que fossem, todos os funcionários atuavam alinhados a essa missão, pôde ser analisado no trecho do depoimento de Waldemar Isaías Ribeiro (Itumbiara, 2001), que contou como na área técnica o bom atendimento também passava pela compreensão do papel de cada um e que, sempre que procurado pelo cliente, o importante era entender a posição dele:

Explicávamos, e eles entendiam muito bem, porque o nosso contato com o cliente era muito grande, desde o início – e o interessante é que é a visão de hoje. Eu, pelo menos, procurava tratar o cliente muito bem, tinha um relacionamento muito grande com o cliente, porque o Sr. Alexandrino sempre falava que o maior patrimônio era o cliente, e isso é verdade, porque quem paga o salário de todo mundo é o cliente.

Então, ele tem de estar bem servido com o nosso trabalho, para poder estar satisfeito com aquilo que a gente está oferecendo para ele. A gente talvez ficasse preocupado, ao pensar em uma cidadezinha, uma “currutela” que tinha 10 ou 15 casas, mas o Dr. Luiz e o Sr. Alexandrino diziam: “Vamos pôr telefone naquela cidade lá”. Sabiam que aquilo ali dava prejuízo, mas o que eles queriam? Atender o cliente. Não interessa se, às vezes, 4, 5 cidades dessem

prejuízo, mas uma cobria o prejuízo daquelas cidades pequenas. Então, ele não queria saber o tamanho da cidade, ele queria pôr telefone lá, para que as pessoas utilizassem, tivessem um meio de comunicação.

A CTBC toda vida se preocupou muito com o cliente. Isso é uma coisa de todo mundo, não é só a parte de consultoria que trabalha diretamente com o cliente. Nós temos por obrigação – desde a pessoa que mexe com a limpeza dentro da empresa – sabermos certas informações, para passar aos nossos clientes. É, inclusive, uma coisa que nós aprendemos, em um curso que a Empresa fornece para todos, é aquela “qualidade” que você tem de saber. São aquelas informações que você tem de saber passar para o cliente.

O cliente, hoje, tem de estar bem informado, por todos os funcionários da Empresa. Às vezes, a gente está em um jogo de futebol, e pára um cliente, para poder tirar informação. A gente tem aquela satisfação de dar aquela informação para o cliente, seja onde for que a gente esteja, não interessa, se a gente está na nossa casa, na Empresa, na rua, qualquer lugar. Se uma pessoa vem tirar uma dúvida com a gente, a gente tem o maior prazer de conversar e saber que aquela pessoa, depois, vai sair dali com informações, vai sair com uma imagem boa da Empresa porque a Empresa somos nós, os funcionários da Empresa, não é o prédio.

Como bem social, as empresas de telecomunicações, como é o caso da CTBC, normalmente são referências nas comunidades nas quais atuam, e esse é um diferencial a ser explorado, diante da procura por material de pesquisa, gerada especialmente por estudantes.

Na CTBC, já é reconhecido como uma tradição, o atendimento a estudantes durante realização de Feiras de Ciências e datas como Dia das Telecomunicações, Dia do Telefone, etc, não só com a participação em cotas de patrocínio, mas também em palestras, fornecimento de material sobre tecnologia e na organização de visitas à Empresa. O Projeto Criança, destinado a contribuir com a educação, nasceu desse relacionamento com escolas, quando a Empresa foi buscar o apoio das crianças para reforçar uma campanha contra a depredação do telefone público, realizada nas escolas públicas, com alunos do ensino fundamental, como declarou o depoente Francisco Damasceno de Pádua Júnior (2000):

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, 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.

... 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.

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 palestras para as crianças, falar da importância do telefone público e era um trabalho que naquele momento não traria resultado. O retorno é de longo prazo, mas 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, numa parceria com essas associações.

A partir daí, nasceu a idéia do Projeto Criança e foi criada toda uma estrutura de atendimento. Porém, segundo os responsáveis por esses atendimentos, o avanço tecnológico trouxe algumas restrições no acesso a equipamentos e demais recursos informatizados, até mesmo porque é um mundo cada vez mais virtual. Novamente, o projeto de Memória Empresarial, com espaço físico para visitantes ou mesmo o Museu Virtual, tendência cada vez mais procurada, podem suprir essas necessidades de oferecer uma estrutura adequada com utilização de recursos como *cd-rom*, *Internet* e demais sistemas interativos.

O aspecto educativo é um exemplo do campo de atuação de um projeto de memória ou de museu empresarial que ainda pode aproximar as pessoas da tecnologia, popularizar serviços e receber contribuições para aperfeiçoar ou criar novos serviços, além de indicativos de como se dá a relação das pessoas com a tecnologia.

Uma empresa deve ter como princípio manter seus públicos próximos a ela, porque a comunidade, os clientes e os funcionários de todas as áreas precisam conviver com os serviços, conhecê-los e participarem do desenvolvimento de novas soluções que facilitem seu dia-a-dia. O conceito de vitrine exemplifica essa questão.

Outro trecho de depoimento analisado, que possibilitou a análise sobre o papel educador da CTBC, foi o da depoente Cármen Lea Bazon (Franca, 2001), para

quem essa postura da Empresa sempre criou condições propícias ao crescimento das pessoas.

A CTBC sempre foi muito aberta, muito transparente. Eu tinha conhecimento de que estava ocorrendo essa transformação. E que iam surgir essas oportunidades. Então, eu busquei. Eu fui até o meu chefe, me candidatei ao cargo, mostrei o interesse em estar ocupando aquele cargo, minha qualificação, e concorri com outros profissionais da Empresa também. Verificou-se que eu tinha qualificação necessária, a que a Empresa precisava para o momento. Aí eu passei do Centro de Operações para área do Direito.

A necessidade de continuar levando adiante a cultura da Empresa, pôde ser observada na mensagem que a depoente Regina Dubles Belo Pereira (Uberlândia, 2001) deixou para um novo funcionário, em trecho do depoimento analisado:

O novo associado [funcionário] vai encontrar aqui a oportunidade de estar sempre *up to date* com o mercado. Ele vai ser o que quiser ser, porque aqui você conquista o que você quiser conquistar. O Grupo Algar, em geral, e a CTBC, onde eu estou há muito tempo, te dão todas as oportunidades. O que você quiser ser lá dentro, você consegue. É pela sua competência. Não existem políticas lá dentro que segurem ninguém. Então, as pessoas que se dedicarem a ter auto desenvolvimento e que queiram crescer lá dentro, elas têm oportunidade. Elas vão acabar ficando lá 25 anos, como eu.

Um campo de pesquisa importante para novas descobertas está no estudo da transmissão da cultura ou de como a comunicação acontece para apoiar esse processo. Essa avaliação veio da análise de trechos de mensagens deixadas para novos funcionários, como o do depoente Celso Venâncio Teixeira Machado (2001):

Eu diria (para quem chegar agora) que o grande desafio que o grupo vai ter, mas eu tenho certeza que vai ter competência para isso, é nós sairmos da fase do planejamento para a execução. É difícil falar do passado para quem vai fazer parte do futuro. Eu diria primeiro para conhecer um pouquinho da história do Grupo, ou parar para assistir a fala do seu Alexandrino, que é uma lição de sabedoria extraordinária. Diria o seguinte: “Venha de cabeça aberta mais do que de ouvido aberto. Venha no sentido de contribuir e no sentido de saber que a sua competência vai fazer uma enorme diferença aqui. E venha no sentido de trabalhar com ética, de saber que é importante o trabalho de equipe muito mais do que a competência individual. Que, mesmo tendo todas as dificuldades, que têm todos os negócios, aqui você vai encontrar um ambiente de trabalho que oferece liberdade associada à responsabilidade e isso é absolutamente motivador. E venha sabendo que você vai construir o futuro. E esse futuro vai ser melhor quanto mais dedicação, mais amor, mais coerência, consistência a gente der a ele.”

Além dos trechos de depoimentos selecionados, observou-se nas publicações do acervo, através da descrição de fatos diários, que um programa de capacitação

contínuo era desenvolvido, como encontrado em matérias da Revista Teleco (Quadros 13 e 14).

Nas notícias e matérias publicadas pela revista interna, avaliou-se que havia a preocupação da Empresa em manter as pessoas atualizadas em novas tecnologias do setor de comunicação e de adotar novas tecnologias para melhoria do atendimento aos clientes e da qualidade de vida dos funcionários, além de investir em treinamento.

Isso foi avaliado na análise do material publicado pela revista Teleco, que mostrou o esforço em manter as pessoas atualizadas através da leitura e na realização de treinamentos, registrados como notícia.

Quadro 13: Informações para os funcionários.

A NOTÍCIA É...

Televisão em cores

A EMBRATEL já confirmou que a partir de 31 de março do próximo ano, começará a transmissão em cores na televisão brasileira. Quatro fábricas já se preparam para lançar no mercado os aparelhos receptores a um preço médio de Cr\$ 5.500,00. O sistema alemão PAL-M adotado pelo Brasil, é o mais caro e o melhor existente.

Imagem pelo telefone

O “Telecopier” Xerox 400, que acaba de ser lançado, é a ficção científica tornada realidade: ele transmite e recebe mensagens escritas, desenhos, gráficos, plantas e até fotos através de uma ligação telefônica comum. Agora, pode-se “telefonar uma imagem” em apenas 4 minutos. O aparelho pesa 8 quilos, e como os demais equipamentos Xerox, não será vendido, e sim arrendado, mediante um aluguel fixo mensal de aproximadamente Cr\$ 500,00.

Fonte: Teleco. Revista oficial dos funcionários da CTBC – Companhia de Telefones do Brasil Central. Uberlândia. Edição 32. Dezembro / 1971, p.18.

Quadro 14: Atualização periódica.

Simpósio reúne telefonistas da CTBC

Dando seqüência a sua meta de aprimorar os serviços que presta a coletividade de quatro estados da Federação, a Cia. De Telefones do Brasil Central reuniu no dia 10 de abril último, em sua sede na cidade de Uberlândia, cerca de 40 telefonistas encarregadas, representando 37 localidades da sua área de concessão, com a finalidade de instruí-las sobre o novo sistema de tarifação automática dos bilhetes interurbanos, através de computador, que será implantado pela mesma. Este moderno sistema possibilitará um atendimento mais perfeito, diminuindo a possibilidade de erros e eliminando o acúmulo de serviços como ocorria anteriormente.

Fonte: Teleco. Revista oficial dos funcionários da CTBC – Companhia de Telefones do Brasil Central. Uberlândia. Edição 33 / 36. Março / Abril de 1972, p.22.

Em trechos de depoimentos como o de Alvir Mendonça (Uberlândia, 2001), para quem trabalhar na CTBC é uma lição de vida muito boa, observou-se elementos comuns às demais declarações sobre aprendizagem, comprometimento, gostar do que faz:

Nesses 25 anos de CTBC aprendi muita coisa. Cresci muito, aprendi a conviver com pessoas de tudo que é jeito, porque falo com pessoas de todos os níveis. Era uma coisa gostosa, porque só trabalhava quem gostava mesmo. Eu me lembro que numa época entraram umas pessoas mais rebeldes. Elas olhavam, viam como era, como funcionava, e falavam: “Está louco! Eu não vou trabalhar aqui de jeito nenhum.” E saíam fora. Eu fiquei porque realmente gostava, me identifiquei com aquele regime, era mais ou menos o meu regime dentro de casa. Vestimos a camisa da empresa mesmo, para o que precisasse a gente estava disponível, e com prazer mesmo. Não tinha aquilo de “Ah, eu sou obrigada a fazer isso”, a gente trabalhava sempre muito e gostava.

O que se buscou nos relatos foi dispor, lado a lado, uma mostra das percepções analisadas durante a pesquisa realizada no acervo, com base nos trechos dos depoimentos selecionados; a realidade da Empresa; e avaliações obtidas pela pesquisadora sobre o programa de memória e seus projetos.

A percepção das pessoas foi analisada com maior profundidade, em cada depoimento, para obter evidência de continuidade e coerência, entre funcionários de cidades, áreas, épocas e até empresas Algar distintas. O que mostrou a importância

de levantar evidências para avaliar, mesmo que de forma qualitativa e subjetiva, se tais depoimentos tiveram como base a imagem da Empresa firmada em uma identidade forte, que as pessoas reconheciam e com a qual, muitas vezes, se identificavam.

Como resultado da análise dos depoimentos dos executivos, verificou-se que, em suas percepções da história e do perfil do fundador da organização, consideram o fundador um pioneiro, um visionário, um homem com visão de futuro, um líder educador que criou uma empresa integrada à comunidade, com a missão de servir sempre. Tais conceitos, conforme verificado neste estudo de caso, durante a análise da realidade da Empresa e do Grupo Algar, se alinham à filosofia empresarial, ao perfil de Alexandrino Garcia e do seu sucessor, o filho Luiz Alberto Garcia.

Em declaração feita à pesquisadora, durante o lançamento do programa de memória empresarial, em 1999, Luiz Alberto Garcia declarou que sua missão é preservar a visão do fundador para o futuro dos seus sucessores:

Ao se aproximar a comemoração de meio século de trabalho, sempre com pioneirismo, é o momento de traçar sistematicamente essa linha do tempo, que vai mostrar como a CTBC conquistou um lugar especial no Brasil Central, e como, através dessa linha, vai chegar ao futuro sendo destaque no País e no mundo.

As transcrições selecionadas para este trabalho não apresentaram todos os depoentes analisados, bem como as palavras-chave citadas são apenas partes de evidências obtidas através de uma análise qualitativa, cujo levantamento poderá servir como exemplo para novas investigações.

O aspecto contraditório não foi encontrado, talvez por não ter sido objeto direto desta análise, mas, em alguns depoimentos, a preocupação com o apego ao passado em detrimento das necessidades do futuro antecedeu, na maioria das ocorrências, explicações que se alinham à teoria estudada, ou seja, que a preservação dos valores básicos não deve ser confundida como resistência a mudanças, necessárias à sobrevivência da Empresa, ou apego a formas de trabalho que não condizem com a modernidade.

A preservação dos valores básicos é o que o Presidente do Grupo considera a visão essencial para a perenidade da organização, a consciência do que ele denominou *core competence*. E os depoentes alegam que o cuidado ao esclarecer essa diferença entre valores e resistência a mudanças, veio da necessidade de

mostrar que na realidade empresarial os processos são dinâmicos, como declarou o depoente Francisco Damasceno de Pádua Júnior (2000):

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. .. 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. ...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. ...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. ... Muitas vezes as pessoas fazem um alicerce e se mantêm nele e acham que ele é para a vida toda. Não, ela tem que estar sempre promovendo a manutenção desse alicerce e construindo novos, senão ela está fora, mesmo, a empresa não vai estar com essa pessoa, acho que qualquer empresa.

Nesse sentido, constatou-se que a importância do resgate e preservação de fatos que marcaram a trajetória empresarial, especialmente através da memória das pessoas que fizeram e fazem a História da CTBC, foi reconhecida pelos depoentes, como é o caso do depoente Geraldo Batista Caetano (2001):

Eu fico muito grato em dar esse depoimento ... Nós temos que resgatar valores, porque essa meninada que está vindo agora poderá ver: “Olha como isso foi feito, de que forma que foi feito, com que sacrifício foi feito.” Nós não queremos tirar uma de vítima e nem procurar verdades. Eu quero dizer o seguinte: “Lute como nós lutamos e você vai fazer também o depoimento no final, e vai dar a oportunidade para os outros fazerem o depoimento.” ... É lutar para que a coisa cresça, que dê emprego, que pague imposto, que melhore a situação do mundo, que melhore a situação do indivíduo e da própria família. ... Faça a empresa, a empresa é um bem social.

Em trecho do depoimento gravado para o Centro de Memória, o presidente do Grupo Algar, Luiz Alberto Garcia (Uberlândia, 2000), falou sobre o surgimento do Programa Algar 2100 e do objetivo de trabalhar pela perpetuidade das competências com a consciência de que o futuro não vem de uma só vez e que é necessário construí-lo dia após dia:

Se a gente for ver a velocidade com que as coisas estão acontecendo... Entre os anos de 1800 e 1900, o mundo dobrou sua capacidade de inovação. De 1900 a 1950 dobrou novamente – em apenas cinqüenta anos. A partir de 1950, vem dobrando a cada década. E a última década, a cada quatro anos, todo o conhecimento muda. Essa velocidade com a qual as coisas acontecem, nos faz ter de correr atrás, senão ficamos obsoletos. Então, para nós fazermos uma resposta para daqui há um ou dois anos é muito difícil.

E um projeto de 2100, um projeto de cem anos, é um projeto que não se está mais dentro dele, não se está mais ali para responder. Então a gente mantém a mente livre para pensar e fazer, elocubrar o que tem vontade. E como começou esse projeto? Nós estávamos numa reunião, em Uberaba, e estávamos fazendo uma projeção para cinco anos. E eu perguntei quem é que estaria ali no final daquele projeto. Todos da sala levantaram a mão. “E daqui a dez anos?” 90% levantou a mão. “E daqui a vinte anos?” Acho que cinqüenta ou menos levantaram a mão. “E daqui a cem anos?” Ninguém levantou a mão. Então eu falei: “Puxa vida, estamos fazendo um projeto aqui para nós usufruirmos dele. Vamos pensar numa coisa mais na frente.

Porque não pensarmos num projeto Algar 2100?” Todo mundo topou, marcamos e fizemos uma reunião em São Paulo. A coisa mais bonita e mais interessante, ao meu ver, é que naquela reunião nasceu espontaneamente a idéia de que não existe *core business*. A gente leva até um susto: “Não existe *core business*? O que existe?” “Existe *core competence*.”

Em entrevista gravada especificamente para este trabalho, durante a inauguração da exposição Linha do Tempo, Daura Silva (2002), ex-funcionária, hoje aposentada, e depoente do projeto, disse que a idéia de mostrar o desenvolvimento das pesquisas através de uma exposição proporcionou o contato com a Empresa, que ela admira e nunca esquece:

Como Deus é bom ao me dar a oportunidade de trabalhar numa Empresa tão importante, durante 23 anos, e de ver tudo isso, e pensar que um dia a gente pode somar um pouquinho da colaboração da gente para o crescimento da Empresa.

Para as demais pessoas que compareceram à abertura da exposição, o evento foi avaliado nas entrevistas gravadas para esta pesquisa, como um momento de muita emoção, uma viagem no tempo, ou, segundo José Peppe Júnior (2002), um dos depoentes do projeto, antigo morador da cidade que conheceu o trabalho do fundador da CTBC e que se declara seu admirador, “um verdadeiro trabalho de fixação do tempo no próprio tempo”. Em sua entrevista, José Peppe Júnior disse que ao passar pela Linha do Tempo e demais ambientes da exposição, ficou

emocionado, porque acompanhou toda a luta de Alexandrino Garcia, o seu ideal de acertar e de fazer alguma coisa perene para a cidade, a região e o país:

Alexandrino era muito inteligente, um visionário, e suas ações se concretizaram nessas construções magníficas. Acho que esta exposição é, sem dúvida nenhuma, uma das coisas mais importantes da história da Empresa, porque junto a ela muitas histórias da cidade e da região acompanham nossa visita. Ela não é só educativa, mas uma história de patriotismo e de muito querer e de muita realização, e de gente inteligente que sempre pensou grande. Cada vez que venho aqui vejo coisas novas, de gente que pensa no futuro e que quer mostrar a sua história e o que está fazendo.

Uma das avaliações recebidas na mesma ocasião, sobre a exposição e sobre o projeto de memória empresarial, foi a do vice-presidente do Conselho de Administração Algar, Luiz Alexandre Garcia (2002), neto do fundador da CTBC, para quem o resultado de todo o trabalho é muito importante, tanto para a nova geração quanto para as pessoas que passaram pela construção da organização:

É extremamente importante para nós resgatar o passado, resgatar o que foi feito, de uma forma simples e muito digna que é com o próprio depoimento das pessoas que fizeram parte da organização. É importante a gente resgatar como foi estruturado e construído o passado, e mostrar às gerações, não só para as pessoas da família, mas aos novos associados (funcionários), que com certeza construirão o futuro dessa organização, quanto amor, quanta dedicação e tantas histórias interessantes que fazem parte da nossa história.

As gravações feitas em cabines instaladas em eventos periódicos, não só da CTBC, mas das empresas Algar, têm permitido à equipe responsável pelo projeto captar depoimentos de outros funcionários, muitos contratados há poucos anos ou meses. Nessas ocasiões, observou-se que há uma nova forma de registro, que é a da evolução das percepções sobre a cultura organizacional nos últimos anos. Tais ações são consideradas, pela equipe do Centro de Memória da CTBC, recursos importantes para ampliar a divulgação do projeto e permitir que as pessoas sintam-se responsáveis por ele, contribuindo com a preservação da memória empresarial, através de maior conhecimento e aplicação da Instrução de Trabalho sobre gestão do acervo criada em 2003.

De acordo com os funcionários e ex-funcionários, bem como as demais pessoas que já participaram das gravações, o projeto é responsabilidade de todos; muitos deixaram também sugestões para sua continuidade e manutenção, pois o

consideraram um meio importante de valorização da pessoa e da cidadania, mesmo para quem já não está mais na Empresa.

A análise da realidade da CTBC possibilitou traçar seu perfil, conhecer os objetivos estratégicos das áreas de Comunicação e Talentos Humanos, responsáveis pelo processo de comunicação empresarial com os públicos internos e externos. Nessa realidade, constatou-se que o programa de memória empresarial, através do Centro de Memória CTBC e do projeto Histórias da Nossa Terra, foram considerados importantes como ferramenta para a consolidação da imagem e da cultura organizacionais. O resultado, de acordo com as pessoas consultadas durante esta pesquisa, consta nos relatórios do programa, o que justifica e motiva a manutenção do investimento no resgate e manutenção do acervo histórico. O principal aspecto verificado está na melhoria do atendimento aos públicos envolvidos, que procuram a CTBC para pesquisas sobre a história empresarial e das telecomunicações, através do qual ainda se obtém o apoio à divulgação dos valores básicos da organização, principalmente, nos depoimentos captados para resgatar a história por meio da memória das pessoas.

O objetivo do programa é manter o atendimento eficaz do Centro de Memória, nas versões físicas e digital, que é indicado como estratégico para manter a CTBC como referência no setor e como fonte de pesquisa sobre telecomunicações e o seu desenvolvimento no país. Além de construir, nos próximos anos, a sede definitiva, denominada Museu do Futuro.

CONCLUSÃO

A justificativa para se avaliar a importância do programa de memória empresarial da CTBC, ou Centro de Memória, neste estudo de caso, surgiu da análise do cenário com o qual os gestores das organizações se deparam e que influenciam as decisões para investimentos. Em seguida, levantou-se considerações sobre os benefícios da implantação de um programa de memória empresarial para um planejamento estratégico de longo prazo.

A partir da teoria estudada, sobre comunicação, comunicação empresarial, cultura organizacional e memória empresarial, as definições de imagem e identidade mostraram que a comunicação da empresa, interna e externa, não está apenas nos canais de divulgação direcionados a públicos específicos, mas também na percepção que as pessoas têm da organização, propiciada pela sintonia entre imagem desejada e aparente e identidade, que é o caráter ou a personalidade da empresa, construída ao longo da sua trajetória.

Considerou-se que cada ação, passada e presente, forma na mente dos públicos de influência de uma empresa a sua imagem, que é uma extensão da identidade, e que uma cultura organizacional forte se perpetua e pode ser a base de crenças e valores que levam ao sucesso, como podem ser as limitações ou os paradigmas que não permitem que a organização se adapte às novas exigências do mercado.

As vantagens do auto-conhecimento, através da história empresarial, e a consciência de fazer parte de uma cultura organizacional ou de uma trajetória comum, mostraram nesta pesquisa, tanto por meio da teoria quanto dos exemplos analisados, serem tão importantes quanto as atividades criadas para permitir que as pessoas, que diariamente recebem informações sobre uma empresa e seus serviços, possam conhecê-la melhor.

Além disso, empresas como a CTBC, reconhecidas por carregarem em sua trajetória a evolução de um setor formado por marcos decisivos para a história das comunidades nas quais atuam ou para o país, como são as telecomunicações, acabam sendo referências para pesquisadores diversos, incluindo as necessidades de informação dos seus públicos internos.

Daí, a importância de se manter um programa contínuo de preservação da trajetória empresarial, com a criação de um acervo adequado às necessidades e à cultura de cada empresa. É mais uma ação de responsabilidade social, que muitas vezes mostra o quanto uma empresa valoriza sua história e a contribuição das pessoas e das comunidades.

O cenário analisado partiu dos desafios com os quais as organizações se deparam ao longo de suas trajetórias, que formam e consolidam suas personalidades, ou seja, suas identidades, diante dos públicos de influência, internos e externos. Esses públicos, por sua vez, têm as próprias vidas transformadas diante das ações empresariais, desde o desenvolvimento de serviços e novas tecnologias, que provocam mudanças culturais decisivas, até a implantação de processos para melhoria da qualidade de vida e respectivo retorno, que deverá, por sua vez, gerar novas melhorias e novos recursos. É um ciclo que gera novos conhecimentos, além de riqueza para todos, empresas e pessoas, dentro de padrões éticos, de cidadania e responsabilidade social.

De acordo com a teoria estudada e com a observação da estrutura da CTBC e do seu programa de memória, ou Centro de Memória, verificou-se que, atualmente, as organizações convivem com uma realidade na qual, o que se espera, em contrapartida, é que parte do seu lucro seja usada para gerar mais riqueza, para investir na educação dos seus funcionários, na melhoria dos processos produtivos e nos padrões de vida da sociedade que é a própria usuária dos seus serviços. Em decorrência dessa conscientização, a publicação de balanços sociais, por exemplo, torna-se, cada vez mais necessária para empresas que pretendem atuar nos diversos mercados, além das exigências no cumprimento de normas de preservação do meio ambiente e apoio ou participação direta em causas sociais.

Por isso, empresas como a CTBC, que procuram manter a tradição de trabalhar ao lado da comunidade, de promover o desenvolvimento das pessoas e valorizá-las não como um recurso, mas como um talento que merece ter suas competências, crenças e valores respeitados e estimulados, hoje se tornam exemplo e procuram resgatar suas histórias, principalmente por meio das memórias das pessoas, em gravações de depoimentos, por profissionais especializados em História e Comunicação.

Essa é uma decisão com influência direta nas ações de comunicação empresarial, no sentido de criar e manter a imagem da empresa e de garantir a

melhoria do clima organizacional, porque depende de uma sintonia ou um alinhamento entre a imagem e sua identidade, sustentada por uma marca forte, uma trajetória transparente e a percepção das pessoas com as quais se relaciona. Tais fatores determinaram a decisão de investir em centros de memória empresariais, como é o caso da CTBC, que implantou um programa para resgatar e preservar suas crenças e valores, através das histórias de vida das pessoas.

Na CTBC, como nas demais empresas citadas nesta pesquisa, ressaltou-se uma das características dos atuais programas de memória empresarial, viabilizados pelos trabalhos de pesquisa histórica, de resgatarm a evolução dos serviços oferecidos e, conseqüentemente, do mercado no qual as empresas atuam, tendo como contexto o desenvolvimento da sociedade, e a possibilidade de gerar informações importantes sobre comportamentos dos consumidores e ciclos de vida de serviços. Analisou-se que isso possibilita, ainda, o acompanhamento planejado em apoio aos programas internos de treinamento, que usam estrategicamente tais recursos e espaços como laboratórios para estimular o surgimento de novas idéias e na avaliação dos serviços no mercado. O conceito de laboratório mostrou-se propício a programas de criatividade, nos quais recursos interativos contribuem para despertar os sentidos das pessoas e, segundo os especialistas da área, promovem as mudanças de paradigmas necessárias.

Após as recomendações registradas como resultado do trabalho de pesquisa sobre o programa de memória empresarial da CTBC, em fase de implantação, e de demais programas de memória em funcionamento, concluiu-se que o objetivo deste trabalho foi cumprido, na descrição de algumas finalidades que mostraram qual é o seu papel e quais as suas contribuições para o processo de comunicação empresarial.

Os principais resultados deste trabalho foram a descrição da estrutura e funcionamento do Centro de Memória da CTBC e a observação realizada no acervo, principalmente na análise dos depoimentos selecionados, que possibilitaram, de forma qualitativa e subjetiva, captar as evidências que definiram a identidade da Empresa e sua coerência com a imagem e as crenças e valores organizacionais.

As percepções obtidas no universo formado pelos estímulos conscientes, subconscientes e inconscientes, forneceram uma média de palavras, consideradas palavras-chave, que reforçaram o objetivo de traçar uma imagem da Empresa, comum aos depoentes avaliados, o que se identificou com o que Thompson (2000)

denomina pertencer (*belong*), na qual as pessoas sentem que têm um lugar nessa identidade comum, que desperta a lealdade, o sentimento de seguir junto, gerando comprometimento.

Nesta pesquisa, avaliou-se, com base na análise da média das declarações, que as pessoas percebem uma imagem da Empresa, em sintonia com a identidade percebida nas narrativas da sua evolução histórica.

A contribuição do formato original do material histórico, arquivado e indexado conforme critérios dos profissionais responsáveis pela implantação do acervo, foi conseqüentemente avaliada de acordo com critérios específicos desta pesquisa, o que poderá servir de ponto de partida para novas pesquisas, já que as demais fontes do acervo poderão ser investigadas em outras abordagens.

Os resultados obtidos neste trabalho e suas respectivas análises estão ao longo das apresentações realizadas na descrição do estudo de caso ao qual se refere, através dos depoimentos das pessoas e das considerações sobre a realidade da CTBC: a visão estratégica da Empresa; a Política da Qualidade; as Competências Essenciais e Crenças e Valores; o Programa de Desenvolvimento Individual das pessoas; a imagem que a Empresa quer deixar, conforme critérios estabelecidos pelas variáveis Competências Essenciais e Crenças e Valores - Visão de Futuro, Liderança Educadora, Foco do Cliente, Valorização dos Talentos Humanos, Responsabilidade Social e Valorização da Marca. Essa realidade pôde ser avaliada na maioria das declarações e nos objetivos principais da comunicação da Empresa, reconhecida internamente como valores que são um legado do fundador a serem preservados:

A Companhia de Telefones do Brasil Central não é uma ilha. É uma Empresa identificada com os mais lídimos anseios nacionais. E nessa empreitada, nunca se negou ao trabalho conjunto, à soma de esforços, à troca de informações e experiências. Comungando com as mais puras aspirações democráticas, nossa Empresa sempre foi e sempre será aberta ao diálogo, porque nosso compromisso ontem, como hoje e amanhã, será sempre o mesmo: servir. (Alexandrino Garcia, 1907 – 1993, Centro de Memória CTBC)

Na análise do discurso de cada um dos demais grupos de depoentes (funcionários atuais, executivos e não-executivos, e ex-funcionários), realizada sem a adoção de critérios rígidos para averiguar cientificamente signos da linguagem e ritos do cotidiano organizacional, buscou-se editar uma trajetória contínua, cujo resultado, também, foi uma complementação e até repetição de informações, como

se os depoentes selecionados conforme critérios expostos nesse item, que trabalharam em épocas diferentes, ou mesmo, que saíram da Empresa há até vinte anos, e gravaram em momentos variados, entre 1999 e 2001, tivessem discutido previamente um roteiro, com visões e percepções semelhantes da história da CTBC e da sua imagem passada e atual, mesmo em seus níveis de formação distintos.

Também nas declarações dos atuais executivos (Diretores, Vice-Presidentes e Presidente) da CTBC e *holding* Algar, analisadas dentro de critérios diferenciados pela posição estratégica que eles ocupam na organização, o que se observou, na percepção subjetiva adquirida pela experiência com a realidade, foi um discurso vivenciado, mesmo sem o objetivo de identificar, conforme sugerido por Schein (1992, p.14) e descrito na revisão teórica deste trabalho, os pressupostos ou valores subjacentes e inconscientes que definem como a cultura funciona, buscando descobrir como se formam os paradigmas da organização. Essa ainda pode ser, em outra proposta de pesquisa, o caminho para avaliar o que Schein (1992, p.14) denomina de pressupostos da organização, formados à medida que certos valores são compartilhados pelo grupo, ou mesmo o que Marchiori (apud BERALDO, 2001, paginação irregular) considera uma cultura forte que, após uma longa, variada e intensa história, é sedimentada e reforçada no grupo, por meio da aprovação e reprovação de certos comportamentos e resultados.

Analisando apenas as representações de linguagem dos executivos avaliou-se que há, em todos os discursos, uma lógica que possibilitou editar de forma contínua um texto sobre a trajetória da Empresa e, mesmo detectando as percepções subjetivas, encontrou-se evidências de uma cultura forte e da influência da visão de um líder, de acordo com declaração do fundador, em vídeo que faz parte do acervo do Centro de Memória, gravado em 1984:

... eu tenho um sonho de ver o Brasil em primeiro lugar, lá em cima, ser o primeiro do universo. (Alexandrino Garcia, 1984)

Neste trabalho, no campo da subjetividade, pode-se obter um referencial para algumas análises imediatas ou ainda para a definição de novas investigações e pesquisas que poderão ser indicadas no sentido de manter uma continuidade nas gravações de depoimentos, para analisar, entre funcionários atuais, que trabalham há menos tempo na Empresa, qual é o nível de conhecimento e percepção sobre sua história e origem dos valores e da cultura organizacional. Portanto, seria

necessário realizar outra pesquisa para entender o que é citado em Schein (1992) como forças dinâmicas que evoluem e governam a cultura e explicam como a cultura é aprendida e modificada.

O que se apresentou, para esta pesquisa, foi o que Chaparro (2000, p.20) considerou como sendo a descoberta da identidade da empresa, que está também na dimensão da coerência em relação à História, valores e fisionomia ética que a cultura particular da organização produziu, o que o leva à consideração de que um Centro de Memória Empresarial é importante porque atende à necessidade de se preservar a História, “pois não tem sentido destruir a identidade particular e de empresas, cidades e pessoas”.

Tais discussões levam a um novo campo de pesquisa, levantado por Fleury (apud BERALDO, 2001), para quem os antecedentes históricos fazem parte das variáveis a serem pesquisadas para se identificar aspectos da cultura na promoção de processos de melhoria do ambiente organizacional, já que podem mostrar os valores determinados pelos fundadores, as situações críticas enfrentadas pelo grupo e por quanto tempo o grupo conviveu, para descobrir se a cultura é fraca ou forte e se passou por grandes alterações.

Nessas descobertas, voltou-se ao propósito deste trabalho de verificar a integração do projeto de memória empresarial ao processo de comunicação, de acordo com o que Fleury (apud BERALDO, 2001) considera uma ferramenta importante e que deve ser analisada para se conhecer a cultura organizacional, considerando que a comunicação é um dos elementos essenciais na criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma empresa.

O resultado dessas avaliações, através das observações informais e formais, bem como as avaliações realizadas pela pesquisadora e responsável pelo programa de memória da CTBC, durante todo o desenvolvimento deste trabalho, mostrou que o programa tem acompanhado e se adequado às mudanças que ocorreram na Empresa e no mercado.

Observou-se que as produções realizadas desde 1999, precedentes à comemoração dos cinquenta anos, permitiram que o programa de memória fosse reconhecido externamente, com várias menções e prêmios, cumprindo um papel importante no apoio à comunicação interna para a consolidação da cultura da organização.

Verificou-se que o acesso ao banco de dados com a história da Empresa no contexto das telecomunicações do país e do mundo, já se tornou uma ferramenta importante para o processo de comunicação, ao atender solicitações, como, por exemplo, de estudantes, que em seus trabalhos de pesquisas encontram informações sobre a história empresarial e das telecomunicações.

O exemplo estudado, na avaliação dos resultados obtidos e de pessoas internas e externas à Empresa, e na conclusão da pesquisadora, mostrou a importância do acompanhamento da trajetória empresarial, administrativa e tecnológica, através do material de apoio, como documentos e publicações atuais, mas, principalmente, através do acervo já resultante da implantação do Centro de Memória, planejado para permitir acesso à história da CTBC, com predominância dos relatos das pessoas.

A proposta de continuidade na implantação de um acervo permanente, que o Plano de Negócios do Centro de Memória da CTBC deixa para as gerações futuras, é um dos pontos importantes para justificar o investimento no programa de memória, e inseri-lo no dia-a-dia da Empresa, principalmente pela integração dos programas decorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexandrino Garcia - Perfil de um pioneiro. Depoimentos. São Paulo: Museu da Pessoa, Luiz Egypto A. Cerqueira, 2002. 175 p.

ALTENFELDER, Ruy. A ciência de comunicar. Artigo. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Aberje, ano 10, n. 35, p. 23, 2. Trimestre de 2000.

AMARAL, Alcides de Souza. Entrevista. Apud DAMANTE, Nara e NASSAR, Paulo. Comunicação como reflexo da gestão empresarial. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Aberje, ano 10, n.35, p. 08 a 12, 2. Trimestre de 2000.

BACCEGA, Maria Aparecida (Org.). **Gestão de processos comunicacionais.** São Paulo: Atlas, 2002. 179 p.

LEONARD - BARTON, Dorothy. Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação. A natureza das aptidões e das limitações estratégicas. Cap. 1: **Aptidões estratégicas.** Tradução de Heloísa Beatriz Santos Rocha e Thereza Cristina Vicente Vianna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 20 a 46. 135 p. (Fotocópia).

_____. _____. Cap. 2: **Limitações estratégicas.** Tradução de Heloísa Beatriz Santos Rocha e Thereza Cristina Vicente Vianna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 47 a 77. 135p. (Fotocópia).

BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Monografia** (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, USP. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: agosto/2001. Paginação irregular.

Brasmotor. Uma organização formada por pessoas jurídicas, pessoas físicas e, sobretudo, por pessoas felizes. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Aberje, ano 8, n. 29, 4. Capa, 4. Trimestre de 1998.

Centro de Memória CTBC. **Acervo.** Uberlândia. 2003.

Centro de Memória CTBC Telecom - Pessoas que fazem a história. São Paulo: Bandeirantes Indústria Gráfica, (2001). 1 **CD-ROM.** Microsoft Windows 98.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Entrevista. Apud NASSAR, Paulo e BALTAZAR, Vitor. A revolução das fontes. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Aberje, ano 10, n.36, p. 19 a 23, 3. Trimestre de 2000.

_____. Apud DAMANTE, Nara. A serviço da evolução. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Aberje, ano 10, n. 35, 2. Trimestre de 2000.

COLOMBINI, Letícia. A arte de dar o recado. Você S.A., Ano 2, n. 17, novembro 1999, p.66-69. Apud BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, USP. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: agosto/2000. Paginação irregular.

DAMANTE, Nara. Uma língua em quatro idiomas. Revista Comunicação Empresarial, ano 9, n. 32. 3º trimestre, 1999. p.18-22. Apud BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, USP. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: agosto/2001. Paginação irregular.

_____. Boa comunicação interna é vantagem competitiva. Revista Comunicação Empresarial, ano 9, n. 32. 3º trimestre, 1999. p.25-28. Apud BERALDO, Cristina Elisabet Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, USP. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: agosto/2001. Paginação irregular.

_____. O estado da arte da comunicação organizacional no Brasil. Revista Comunicação Empresarial. Ano 9, n.32, 3º trimestre, 1999, p.25-28. Apud BERALDO, Cristina Elisabet Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, USP. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: agosto/2001. Paginação irregular.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti e DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001. 190p.

DÍAZ BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passo; 67, 1982. 105p.

FAVARETTO, Sonia. Onde se encaixa a comunicação interna no organograma da empresa? **Artigo**. Disponível em: <www.aberje.com.br/clipping> Acesso em: 24/08/2001.

FERREIRA, Alcides. **Citibank no Brasil: 85 anos de história**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000. 190p.

FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 1838p.

FIRMINO, Antonio. Revolução Permanente. Sextante. **Revista Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, ano 8, nº 29, p.42, 4 trimestre de 1998.

FLEURY, A e Fleury, M.T.L. Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 1995. Apud BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, USP. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: agosto/2001. Paginação irregular.

FUSCO, Solange. E a comunicação interna com isso? **Sextante**. Revista Comunicação Empresarial. São Paulo: Aberje, ano 10, n. 35, p.34, 2. trimestre de 2000.

GALLI, Carlos. O desafio de saber escutar. Artigo. **Revista Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, ano 11, n. 40, p.27, 3. trimestre de 2001.

GARCIA, Luiz Alberto. **Entrevista**. Revista Qualidade: retrospectiva 1996. Uberlândia: Publicação anual da CTBC, p. 4 / 5, 1997.

_____. **O passado de presente**. Jornal Sempre com Você. Publicação Interna da CTBC Telecom, n . 70. novembro de 1999.

Gazeta Mercantil (2000). Museologia: Corporações descobrem valor de pesquisar a sua própria história. São Paulo, 23 ago. 2000, p.5.

GOMES, Nelson e NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa**. 4. ed. Rev. amp. São Paulo: Globo, 1999;. 111p.

GROSSI, Mário. **Editorial**. Revista Qualidade: retrospectiva 1992. Uberlândia: Publicação anual da CTBC, p.2, 1993.

GROSSI, Mário. **Prefácio**. In PENHA, Cícero. Empresa-Rede: o modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar. Uberlândia: Unialgar, 2001, 5 ed., p.7 / 8.188p.

HERÁCLITO, Edmundo. A nova comunicação empresarial. **O Estado de São Paulo**. Caderno “Empresas”. Terça-feira, 09 de abril de 1996.

HILL, Sam. Harvard Management Update, 2002. **Impressão perdurável**. Artigo. Disponível em <www.intermanagers.com.br/circuitos>. Acesso em: 16/03/2003.

Instrução de Trabalho. **Gestão e Controle de Acervo Histórico CTBC**. – Disponível em Sistema de Informações Internas. Acessado em julho de 2003.

KOTTER, John p. e HESKETT. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. **O poder da cultura**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KUNSCH, Margarida Krohling. A comunicação integrada nas organizações modernas avanços e perspectivas no Brasil. In: CORREA, Tupã (Org.). Comunicação para o mercado. São Paulo: Edicom, 1995, p.93. Apud BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, USP. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: agosto/2001. Paginação irregular.

MCGEE, J. e PRUSAK, L. Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Apud ABREU, Aline França de. Criatividade, Inovação e Informação: O Tripé da Organização na Era do Conhecimento e o Suporte da Tecnologia da Informação. **A informação como recurso estratégico**. Florianópolis: IGTI, 2000.

Manual da Qualidade da CTBC. Disponível em Sistema de Informações Internas. Acessado em março/2003.

MARCHIORI, Marlene. Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado). Escola de Comunicação e Artes, USP. Apud BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold.

Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, USP. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: agosto/2001. Paginação irregular.

Memórias do Comércio: os caminhos do interior - Araraquara, São Carlos e Região. São Paulo: Júlio Dias Gaspar e Silvana Issa Afram, Museu da Pessoa, 2000. 112p.

Memórias do Trabalho: depoimentos sobre profissões em extinção. Luiz Egypto de Cerqueira, Museu da Pessoa. São Paulo: CNM (Confederação Nacional dos Metalúrgicos), 1999. 108p.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (Coordenadores). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASSAR, Paulo. História, Cultura Organizacional e Comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, ano 10, n. 36, 3º trimestre de 2000.

NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Rubens. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passo; 297, 1995. 92p.

NEVES, Roberto Castro. Imagem Empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar proveito do seu melhor patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. Apud BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, USP. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: agosto/2001. Paginação irregular.

NUNES, Wellington. *A História como diferencial*. Case. **Revista Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, ano 10, n. 35, 2º trimestre de 2000.

O Processo de Melhoria da Qualidade na CTBC. **Revista Qualidade**: retrospectiva 1992. Uberlândia: Publicação anual da CTBC, 1993.

80 anos construindo o futuro: Rhodia Farma 80 Anos. São Paulo: Museu da Pessoa, 1999.

THOMPSON, Paul. In: **Congresso de memória empresarial**. São Paulo: Aberje, 2000.

PENHA, Cícero Domingos. **Empresa-Rede**: o modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar. Uberlândia: Unialgar, 2001. 5 ed. 188p.

Projeto Centro de Memória CTBC. CTBC e Museu da Pessoa. Uberlândia, 1999.

RABELO, Marina. In: **Congresso de memória empresarial**. São Paulo: Aberje, 2000.

REICHHELD, Frederick F. Apud Harvard Management Update, 2001. **Rumo à consciência**. Artigo. Disponível em: <www.intermanagers.com.br/circuitos> Acesso em: 16/03/2003.

RIES, Laura. Apud Harvard Management Update, 2002. **Impressão perdurável**. Artigo. Disponível em: <www.intermanagers.com.br/circuitos>. Acesso em: 16/03/2003

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. **Defining organizational culture and leadership**. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1998. 274p.

SILVA, Angela M.; PINHEIRO, Maria S. F.; FREITAS, Nara E. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos**: projetos de pesquisa, monografias, dissertações, teses. 3. ed. rev. atual. Uberlândia: Edufu, 2003. 158p.

SMITH, Dan. Apud Intermanagers.com, 2002. Para ser marca. **Artigo**. Disponível em: <www.intermanagers.com.br/circuitos>. Acesso em: 16/03/2003.

TEIXEIRA, Francisco. In: **Congresso de Memória Empresarial**. São Paulo: Aberje, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991. 278p.

VIVEIROS, Ricardo. Entrevista. Há o que comemorar? **Revista Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, ano 10, n. 35, 2º trimestre de 2000.

WERNER, René. Apud RAMIRO, Denise. Operação Resgate. **Veja**. São Paulo: Abril, edição 1662, ano 33, p.116, n. 33, 16/08/2000.