

DANIELA COSTA DE OLIVEIRA

A TELEBAHIA E A QUALIDADE TOTAL. ANÁLISE DAS MUDANÇAS OBSERVADAS
NO PADRÃO DE DESEMPENHO, NO PERÍODO DE 1989 A 1994.

Monografia
Apresentada ao Curso de Graduação da
Escola de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia
como requisito parcial à obtenção do grau de
BACHAREL EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ORIENTADORA: PROF. SONIA SAPOLNIK DAHAB

SALVADOR
1995

M
384.63
048t
CME

AGRADECIMENTOS

Estendo os meus agradecimentos às pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho:

- A professora Sônia Dahab, orientadora, que foi parte fundamental para a realização desta monografia;

- A Wagner, pela atenção dispensada durante as reuniões que se fizeram necessárias na Telebahia;

- A Viviane e Antônio Mário, da Telebahia, pela ajuda na coleta de dados e material sobre a empresa;

- A Cláudio Sinoti, por tudo e pelo amor dedicado. Em extensão, a Sérgio e Maria Luiza, pelo carinho;

- A Ediná e Paulinho, meus tios, que sempre me deram apoio e incentivo;

- Aos meus pais, Ezem e Evanita, e meus irmãos Vanini e Alan, pelo amor recebido durante todos estes anos.

S U M A R I O

APRESENTAÇÃO.....	I
INTRODUÇÃO.....	01
1. Qualidade Associada a Estratégia Competitiva.....	05
1.1 A Qualidade.....	05
1.2 A Estratégia.....	08
2. O Sistema Telebrás e a Telebahia.....	11
2.1 Breve Histórico.....	11
2.2 A Criação da Embratel e da Telebrás...13	
2.3 O Processo de Nacionalização de Equipamentos.....	18
2.4 O Setor de Telecomunicações na Bahia.....	20
3. O Programa de Qualidade Total da Telebahias.....	27
3.1 Premissas da Implantação.....	27
3.2 O Programa.....	29
4. O Impacto do Programa e Comportamento dos Indicadores.....	35
4.1. Resultados Globais.....	35
4.2. Desempenho do Serviço Telefônico.....	38
C O N C L U S A O.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	45
ANEXOS.....	47

APRESENTAÇÃO

I

A apresentação desta monografia, com o Tema " A Telebahia e a Qualidade Total. Análise das mudanças observadas no padrão de desempenho , no período de 1989 a 1994", deve-se a uma exigência da disciplina " ECO177 - Elaboração de Monografia II", sob orientação do professor Lielson Antonio de Almeida Coelho, sendo um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

A pesquisa foi elaborada entre Março de 1994 e Junho de 1995, sob a orientação da professora Sonia Sapolnik Dahab, tendo como objetivo adquirir novos conhecimentos e dar uma pequena contribuição a outras pesquisas sobre o assunto.

INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980, o mundo vem passando por novas e rápidas transformações. A difusão de novas tecnologias, processos de trabalhos e ampliação dos mercados, impulsionaram às empresas o contato próximo da concorrência internacional.

O aumento considerável da concorrência levou diversas empresas a buscarem estratégias para o fortalecimento e sobrevivência destas em seus respectivos mercados.

Neste contexto, a adoção de Programas de Qualidade Total pelas organizações garantem o aperfeiçoamento dos processos, bens e serviços, visando a satisfação final do cliente. Mais do que isso, a busca pela qualidade total incorporou o papel de estratégia competitiva para a empresa.

A qualidade total engloba a noção de "controle exercido por todas as pessoas da empresa de forma harmônica e metódica",¹ visando obter resultados em todo o processo produtivo. Envolve um novo estilo de gerenciamento onde a participação de todos os empregados na tomada de decisões permite a revisão de processos de trabalho, buscando melhorar os produtos, serviços, atendimento e satisfação do consumidor.

1. Falconi, pág 37, 1992.

Durante todo o período de criação do Sistema Telebrás, foi desenvolvida uma preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos para a população. "Com a assessoria da GTE, BELL SYSTEM e BELL CANADA, foram implantados indicadores de desempenho operacional em 1975. O Sistema Telebrás desenvolveu o Projeto OPUS Telefonia com o objetivo de colher a opinião do usuário sobre o serviço telefônico. Essa coleta teve início em 1985".¹

Dentro dessa concepção a Telebahia buscou aplicar esses mecanismos, buscando conseguir uma melhoria dos serviços prestados no Estado da Bahia. A Telebahia desenvolveu o Programa de Qualidade Total, baseado nos fundamentos do TQC, tendo por slogan " Telebahia - uma forte ligação com você".

Foi adotada a Gestão Participativa, com o objetivo de num prazo de três anos dar treinamento a todos os funcionários da empresa. O treinamento possibilitou tornar o ambiente de trabalho mais adequado aos funcionários, diminuindo as distâncias entre os chefes e o corpo funcional, elevando suas motivações pessoais e através disto dar estímulo na direção de resultados melhores para a empresa.

Com a instalação e funcionamento do programa de qualidade, a Telebahia espera melhorar o seu desempenho no serviço telefônico, satisfazendo os clientes de telecomunicações e informática. Partindo dessa constatação, o problema apresentado

1. Tecbahia, pag 39, 1993

no projeto de pesquisa foi formulado da seguinte forma: Quais as transformações ocorridas na Telebahia em decorrência da implantação do Programa de Qualidade Total?

Significa, portanto, centrar-se em duas principais linhas de análise; o impacto do programa de qualidade sobre o desempenho do serviço oferecido pela Telebahia e sobre a sua reestruturação administrativa.

A monografia foi estruturada em 4 capítulos e a metodologia utilizada baseou-se na coleta de dados da própria empresa e material específico sobre qualidade.

No primeiro capítulo, "Qualidade associada a estratégia competitiva", é feita uma abordagem que associa a qualidade a estratégia competitiva da empresa, ou seja, um mecanismo que a organização utiliza para enfrentar os concorrentes no mercado. Ao mesmo tempo que destaca mudanças na estrutura administrativa da empresa.

No segundo capítulo, "O Sistema Telebrás e a Telebahia" são feitas considerações sobre o histórico do serviço de telecomunicações do Brasil, passando pela criação da Telebras. Também está enserido um relato sobre o serviço telefônico no Estado Baiano e a criação da Telebahia.

O terceiro capítulo, "O Programa de Qualidade Total na Telebahia", se destina a descrever etapas da implantação do programa de qualidade. Este capítulo utiliza a metodologia do Controle de Qualidade Total - TQC, utilizado na Telebahia.

No quarto capítulo, "Impacto do Programa e Comportamento dos indicadores", serão levantados resultados alcançados pela Telebahia com a implantação da qualidade sem deixar de mencionar metas que não foram atingidas pela empresa durante o período analisado.

Por último, a conclusão irá enfatizar os resultados obtidos pela empresa observando se estes atingiram metas do programa.

CAPITULO 1 - QUALIDADE ASSOCIADA A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Nos últimos anos, o conceito e a aplicação de Programas de Qualidade nas empresas, foi alvo de grandes debates. Hoje, a discussão sobre este assunto está centrada nos resultados obtidos em empresas que aplicam a qualidade na produção, na distribuição dos produtos, assistência técnica, e sobretudo na prestação de serviços.

Este capítulo faz uma breve análise sobre a aplicação de Programas de Qualidade para melhorias dentro da própria organização empresarial, assim como uma estratégia para o fortalecimento e sobrevivência da empresa no mercado.

1.1. A QUALIDADE

Quase sempre, associa-se o conceito de qualidade a produtos finais. Neste aspecto, a qualidade passa a ter uma visão simples. Diferentemente, a definição sobre o tema associa amplos conceitos que envolvem toda uma mudança de pensamento e gerenciamento no processo de trabalho de uma organização.

Os Programas de Qualidade tratam de mudanças nas estratégias e processos de trabalho das empresas. A participação de todos os funcionários se faz necessária, para que as

modificações sejam realizadas visando um novo perfil gerencial, que possa trazer resultados positivos para a empresa e toda a cadeia produtiva, refletindo na satisfação do cliente final.

A satisfação do cliente acontece quando a empresa destina seus esforços para realizar serviços com qualidade. Esta preocupação com a qualidade dos serviços tornou-se um assunto importante por certas razões.

Primeiramente, podemos enfatizar que os clientes passaram a se tornar mais críticos em relação aos serviços que recebem. O número de reclamações possibilita indicar que muitos consumidores estão esperando por melhores serviços e dispostos a pagar um preço mais alto por um atendimento melhor qualificado. Segundo, o número de empresas que se dedicavam a prestação de serviços, contavam, no passado, com um mercado limitado. Hoje, a prestação de serviços é realizada por um número cada vez mais crescente de empresas que estão inseridas num contexto de intensa competição por fornecerem serviços semelhantes.¹

Mas, para atender as necessidades dos clientes, as empresas devem investir nisso. Cabe a organização desenvolver entre os empregados a melhoria dos papéis necessários ao cumprimento da qualidade nos serviços prestados. Segundo Denton², existem pontos onde a empresa deve se organizar para assumir o compromisso de satisfazer o seu cliente, como:

1. Denton, 1991.

2. Idem

- O treinamento e motivação dos empregados, que proporcionará a cada empregado mais informação e capacidade. O resultado é que as pessoas aprendem sobre novas áreas, ganham uma perspectiva da organização e desenvolvem uma atitude de equipe interferindo indiretamente na relação com os clientes;

- Grupos de apoio a gerência, onde o envolvimento dos empregados e a gerência é fundamental para desenvolver padrões e ensaios que sejam induzidos pela corporação para produzir mais qualidade e satisfação ao cliente;

- O pessoal do serviço deve estar voltado para desenvolver suas atividades com dedicação e interação para atingir os objetivos e as diretrizes da empresa.

Para tanto, é necessário o comprometimento da empresa com as mudanças organizacionais que a adoção dos programas de qualidade requer. A aplicação da Qualidade Total tem como contra-partida toda uma mudança na cultura e papel dos indivíduos envolvidos no processo.

Especialmente na corrente de pensamento de Deming e Juran, encontramos a cultura como conceito prioritário para que se possa promover a gestão da qualidade. "A filosofia gerencial da qualidade deposita neste conjunto de valores, papéis e atitudes, uma dimensão chave no planejamento, controle e aperfeiçoamento do resultado".¹ Neste aspecto, se desenvolveram

1.Fisher, pag 3, 1994.

varias alternativas para a gestão da qualidade, sendo que todas elas tratam da cultura organizacional como pressuposto básico para a eficiência ou não da empresa. Reconhecendo e percebendo estas diferenças, a expressão "cultura da qualidade" passará a ser utilizada para exemplificar as mudanças, desenvolvimentos e inovações que irão possibilitar melhoria na produção e na prestação de serviços, alterando a cultura organizacional.

As primeiras mudanças que ocorrem nos aspectos administrativos da organização e no comportamento dos empregados, decorrem das modificações que a cultura da qualidade atribui. Para que isto se propague, os funcionários e gerentes são peças fundamentais neste processo.

Dessa maneira verifica-se toda uma cadeia de esforços voltados para o controle e obtenção de melhores resultados para a organização, gerando o que se chama de gerência participativa. Neste ponto, o treinamento e a motivação dos funcionários se faz de extrema importância para o esclarecimento dos papéis de cada um dentro do processo da gestão pela qualidade, que tem por objetivo final a satisfação do cliente.

1.2. A ESTRATÉGIA

Como as necessidades dos clientes mudam constantemente, as empresas precisam correr atrás dessas novas demandas por

produtos e serviços que apareçam a cada instante. Essas mudanças significam problemas para as empresas que não estão preparadas para essas mudanças mas, pode significar oportunidades para as empresas que reconhecem primeiramente as mesmas.

As empresas que estão sempre enfocando seus esforços para identificar as necessidades dos clientes e tentar satisfazê-las, podem garantir acesso e presença num mercado competitivo. O contato mais próximo da empresa com o cliente, ajuda no reconhecimento das oportunidades de mercado, uma vez que os clientes se tornam mais fiéis e demonstram seus desejos a esta organização. O resultado para a empresa é a consciência da necessidade de prestar bons serviços para ter seu espaço garantido e até ampliado.

Dentro dessa concepção, a adoção dos programas de qualidade pelas empresas passa a ter o enfoque ligado não somente a satisfação do cliente, mas como um "fator essencial de competitividade". Essa mudança foi intensificada com o aumento da concorrência internacional, e fatores como rentabilidade e participação no mercado levaram as organizações a compreender o papel da qualidade na concorrência e estratégia empresarial.¹

Observa-se que o objetivo da qualidade deixa de estar relacionado somente à administração gerencial e passa a envolver também todas as atividades de funcionamento da empresa. Isso porque, a concorrência implicará numa corrida por menores custos

1. Dahab, 1994.

na produção, maior rapidez na fabricação do produto, assistência técnica ao cliente, melhor relacionamento com fornecedores e toda a cadeia produtiva, visando conseguir um diferencial ao tipo de bem ou serviço prestado que resulte na preferência do consumidor por determinada empresa.

Quando isto acontece, a satisfação do cliente e o atendimento das suas necessidades passam a ser enfocadas como elementos prioritários à empresa e determinarão sua sobrevivência e posição no mercado.

Desta forma, "quando a qualidade é enfocada em seu impacto estratégico e nas oportunidades de mercado que pode oferecer à empresa, é que esta passa a ser entendida como investimento".¹ A assistência técnica passa a ser encarada como fundamental para a prestação de serviços, assim como a utilização de propaganda. A empresa deverá investir em pesquisas e obtenção de informações sobre preferências e necessidades dos clientes, a fim de oferecer um serviço que tenha qualidade intrínseca e ao mesmo tempo, faça frente aos concorrentes.

Assim, a filosofia da qualidade implica em mudanças que ocorrem na empresa em termos administrativos. Da mesma maneira a qualidade aparece como estratégia empresarial que visa resultados positivos para a organização, como torna-se uma garantia de melhoria de processos, produtos e serviços.

1. Dahab, pag 5, 1994.

CAPÍTULO 2 - O SISTEMA TELEBRAS E A TELEBAHIA

O processo de estruturação do sistema telefônico no Brasil passou por várias etapas desde a sua implantação. A criação da Telebrás, na década de 60, representou um grande impulso ao desenvolvimento do setor, com a nacionalização de equipamentos e criação de centros de tecnologia especializada.

A criação da Telebahia, para obtenção de controle exclusivo para exploração do serviço telefônico no Estado da Bahia, fez com que o Estado passasse a se integrar cada vez mais com o resto do país, acompanhando o crescimento do setor a nível nacional.

Este capítulo se reserva a fazer uma análise da estruturação do setor de telecomunicações no Brasil, passando pela criação da Telebrás e pelo surgimento da Telebahia.

2.1. BREVE HISTÓRICO

A organização de um sistema telefônico no Brasil data de 13 de outubro de 1880, quando se formou a Telephone Company of Brazil, que passou a explorar o serviço telefônico da cidade do Rio de Janeiro. O setor viveu um desenvolvimento crescente com o passar dos anos, e em 1916 foi criada a Rio de Janeiro and São

Paulo Telephone Company, que à época já estabelecia ligações interurbanas entre os estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais.

Em 1922, a cidade do Rio de Janeiro "contava com cerca de 30 mil telefones para uma população de 1 milhão e 200 mil habitantes".¹ Como o serviço telefônico estava aumentando rapidamente e a área de atuação da companhia servia não mais somente a cidade do Rio de Janeiro, mas também a todo o Estado do Rio, o Estado de São Paulo e Minas Gerais, a sede da empresa no Canadá decidiu mudar o nome da Rio de Janeiro and São Paulo Telephone Company para Brazilian Telephone Company. Assim, em 28 de novembro de 1923 surgia a CTB - Companhia Telefônica Brasileira.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os equipamentos telefônicos brasileiros que eram fornecidos por países europeus, deixaram de ser remetidos ao Brasil e a CTB passa a ter grandes dificuldades em atender a demanda por telefones. As fábricas européias fornecedoras de materiais para a CTB estavam voltadas para a produção de artigos bélicos, os novos pedidos não eram aceitos e as encomendas demoravam muito até chegarem ao Brasil. A situação da CTB começou a se agravar à medida que se diminuía os estoques de matérias primas.

"O agravamento da demanda por telefones aumentou consideravelmente, devido a falta de investimentos durante a

1. TELERJ, pág 7, 1978.

Segunda Guerra Mundial, e logo em seguida, devido ao baixo preço das tarifas públicas praticados".¹ O rendimento da Companhia Telefônica Brasileira caiu muito e cresceu a falta de interesse das empresas estrangeiras em investir nos serviços telefônicos do país.

O desinteresse continuou até 1962, quando o então primeiro-ministro Tancredo Neves decidiu pela intervenção federal na CTB. Diante da necessidade de uma "solução nacional do problema de telecomunicações"², foi criado em 1963 o Plano Nacional de Telefonia e o Contel (Conselho Nacional de Telecomunicações), que legislava sobre os assuntos de rádio, televisão, telefonia e telegrafia.

2.2. A CRIAÇÃO DA EMBRATEL E DA TELEBRAS

O ritmo de desenvolvimento do país, principalmente durante o Governo de Juscelino, exigia um maior desenvolvimento do serviço telefônico, pois o processo de desenvolvimento no Brasil acompanhava e de certa forma acelerava o crescimento dos grandes centros populacionais, aumentando a demanda por serviços telefônicos.

1. Magalhães, pag.6, 1992.

2. Idem.

Após a Revolução de 1964, o setor teve um grande impulso com a criação da Empresa Brasileira de Telecomunicações, a EMBRATEL, "com o objetivo de implantar e explorar os grandes troncos nacionais de microondas, integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações, e suas conexões com o exterior".¹

A reestruturação do Sistema Nacional de Telecomunicações passou pela criação do Fundo Nacional de Telecomunicações - FNT - que era um mecanismo fiscal-financeiro compulsório sobre as ligações telefônicas. Um novo Ministério das Comunicações foi formado, recrutando civis e militares com formação em engenharia e áreas afins. As principais tarefas de ministério eram:²

- obter a integração nacional em termos de comunicação e possibilitar a Discagem Direta à distância;
- reestruturação das concessionárias de telefonia no país;
- executar a instalação de um milhão de telefones nos Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais e São Paulo;
- Dar condições a padronização de equipamentos, normas de procedimento para a telefonia, tarifas, técnicas de operação e manutenção e regras de aceitação de equipamentos.

1. TELERG, pag 9, 1978.

2. Magalhães, 1992.

A criação da TELEBRÁS, pela Lei nº 5792, de 11 de julho de 1972, "culminou no coroamento da política de controle dos serviços de telefonia nacionais"¹, pondo fim à exploração dos serviços telefônicos por Companhias estrangeiras no Brasil. A partir de então, a gestão da FNT coube a Telebrás. Além de assumir as funções da FNT, a nova lei estabelecia 3 pontos fundamentais:²

- Caberia à União a garantia e o controle do permanente funcionamento dos serviços de Telecomunicações;
- A Telebrás estaria autorizada a participar do capital das empresas concessionárias, com o objetivo de unificar os serviços de telecomunicações, cumprindo a função de controlar o planejamento geral;

A empresa foi criada na forma de "holding", a exemplo do que já tinha ocorrido com a Eletrobrás. O seu capital "foi subscrito pelo governo federal, bancos (Banco do Brasil e BNDE), bem como por empresas federais (CVRD, Petrobrás, CSN e Eletrobrás)"³. No início, existiam no país mais de 800 companhias telefônicas, de pequeno porte, cuja adesão ao Plano Nacional de Comunicações deu-se de forma desordenada e lenta, principalmente devido à baixa taxa de remuneração do capital investido, limitada por lei em 12% .

1.NEC, pág 9, 1976.

2.TELERG, 1978.

3.Magalhães, pág 64, 1992.

A estruturação do sistema telefônico no Brasil, a partir da década de 70, foi um processo complexo, pois envolvia a falta de disponibilidade financeira da Telebrás e a falta de capacitação da indústria nacional. Parte desta dificuldade pode ser mostrada na Tabela 1, que apresentamos a seguir. A Tabela mostra a evolução das tarifas de alguns serviços públicos, onde podemos constatar que a remuneração do serviço telefônico esteve muito aquém de alguns outros serviços e da inflação da época. Aceitando que a fixação de tarifas é um importante elemento para atrair capitais privados, vemos que a defasagem das tarifas pode acabar por determinar piores serviços prestados à população.

TABELA 1

Período : 01.01.73 a 01.07.82
 Base : 01.01.73 = 100

TAXA DE VARIAÇÃO DE TARIFAS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS E IGP

<u>ITENS</u>	<u>VARIAÇÃO %</u>
- SERVIÇO TELEFÔNICO RESIDENCIAL	1.990,4
- SERVIÇO TELEFÔNICO INTERURBANO	2.797,8
- TV (ALUGUEL DE CANAL)	1.568,5
- ELETRICIDADE RESIDENCIAL	8.489,7
- ELETRICIDADE INDUSTRIAL	6.710,8
- ÁGUA (15 METROS CUBICOS)	4.142,9
- IGP	6.146,4

=====

FONTE: Silva, 1990.

Como podemos constatar, a remuneração do serviço telefônico esteve abaixo da inflação, medida pelo IGP. A justificativa dada pelos órgãos responsáveis por aumentos tarifários era de que o setor de telecomunicações contava com duas fontes próprias, que eram o autofinanciamento e o Fundo Nacional de Telecomunicações, não justificando portanto grandes aumentos tarifários.

O autofinanciamento, conforme Alencastro e Silva¹, surgiu em decorrência do desinteresse das empresas concessionárias - de capital estrangeiro em sua totalidade - na promoção de investimentos dos serviços locais. A principal causa do desinteresse provinha da dificuldade da concessão de tarifas "justas" por parte do poder público. O autofinanciamento visa, através da cobrança de taxas por serviços, garantir uma remuneração compatível com o investimento das empresas, dando condição a estas de participarem de planos de expansão com capitais próprios.

Deste modo, o usuário do sistema Telebrás "financia boa parcela do custo rateado do seu terminal, incluindo as infra-estruturas de redes, comutação e transmissão"², assumindo um papel diferente, se comparado a outros países, onde o investimento telefônico é financiado pela própria concessionária.

1. Silva, 1990.

2. Magalhães, pág 67, 1992.

2.3. O PROCESSO DE NACIONALIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

O problema da incapacitação da indústria nacional também se refletia no setor de telecomunicações, com raras exceções¹. Durante o Governo JK, projetou-se a instalação de um parque industrial de telecomunicações, abrindo espaço para as empresas Ericsson (sueca), Standard Elétrica (norte-americana), NEC (japonesa) e algumas outras a instalarem suas fábricas no país, tendo como atividade principal a fabricação de centrais, com a utilização de técnicas avançadas.

A partir dos anos 70 a Telebrás passou a exigir uma maior autonomia das multinacionais frente às suas matrizes, seguindo orientações do Governo Militar, com vistas à capacitar a elaboração e execução de projetos com mais independência. Desta forma passou a se estabelecer a "geração de tecnologia nacional"², somada a nacionalização cada vez maior de materiais e equipamentos.

No intuito de seguir o chamado "Padrão Telebrás" e obter Certificados de Qualidade e Homologação, os fabricantes eram obrigados a seguir certas diretrizes, o que de certa maneira favorecia a indústria nacional. Esta ação foi favorecida pela

1. Como é o caso da Rádio Cinefon Brasileira, capaz de fabricar bons rádio-transceptores. Idem, pág.67.a

2. Magalhães, pág 67, 1992.

criação de diversos cursos de engenharia eletrônica e de telecomunicações, principalmente no eixo Rio - São Paulo, que supriu a carência de pessoal especializado nas fábricas. Também nas concessionárias houve uma reestruturação nos quadros de planejamento técnico, engenharia e operação dos serviços. A criação do CPqD da Telebrás, em 5 de maio de 1976, na cidade de Campinas, transformou a região "no maior pólo gerador de tecnologia para a área de telecomunicações do país, pesquisando e desenvolvendo projetos que chegavam às linhas de produção de mais de 60 empresas brasileiras",¹

A criação do CPqD acompanhou o "boom" do setor, que veio entre 1976 e 1983, quando a Telebrás investiu US\$ 10 bilhões, fazendo com que o índice de telefones chegasse a oito por 100 habitantes e o número de terminais de telex crescesse de 1.000 (em 1968) para 43.000 (em 1983). O desenvolvimento foi acompanhado da instalação de troncos de microondas em SHF e UHF, realizada pela Embratel.²

A política adotada pelo Governo tinha alguns pontos básicos, como a obrigatoriedade das multinacionais estarem associadas a grupos financeiros brasileiros e a centralização das compras na Telebrás. O lucro das 25 concessionárias ficava limitado em 12% ao ano.

1. Jornal das Telecomunicações, pág 21, 1992.

2. Magalhães, 1992.

O resultado de todas as medidas foi a associação de grupos de capital estrangeiros com grupos nacionais, como foi o caso da Siemens, que se associou ao grupo Hering, formando a Equitel. No final da década, "a engenharia brasileira estava em condições de projetar, construir, instalar e operar sistemas complexos de tecnologia digital".¹

2.4. O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NA BAHIA

A instalação de telefones em Salvador data de abril de 1883, "sete anos após a invenção do telefone por Alexander Graham Bell". A instalação de Centrais Telefônicas seguiu a seguinte ordem cronológica:²

- Estação Central, em 1911, capacitada para 2.300 linhas do sistema Manual;
- Central do Garcia, em 1916, contendo 1.000 linhas que serviam o trecho entre a Barra e o forte de São Pedro;
- Central de Roma, em 1919, com 400 linhas;
- Central do Rio Vermelho, em 1922, com 180 linhas.

1. Magalhães, pág 69, 1992.

2. TELEBAHIA, pág 1, 1977.

Com a fundação da C.E.E.B - Companhia de Energia Elétrica da Bahia - em 1924, o serviço telefônico passou a ter um controle centralizado, sendo o Estado da Bahia o "Poder Concedente". No mesmo período, foi criado o serviço interurbano entre as cidades de Cachoeira, São Félix e Santo-Amaro.

Em 1931 houve a recuperação da Central de Roma (destruída na Revolução de 30) e a criação de uma Central na Praça Ramos de Queirós, com capacidade para 4.800 linhas. Em 1946 houve a criação da Estação Central automática da Graça, com capacidade para 1.200 linhas.

Em janeiro de 1958 foi construída a TEBASA - Telefones da Bahia S/A. - que em fevereiro de 1962 inaugurou seus serviços telefônicos com 20.000 linhas, conforme a Tabela 2 abaixo:

TABELA 2

Ano Base: 1965

CENTRAIS TELEFONICAS POR LOCALIDADE / TERMINAIS DISPONIVEIS		
<u>CENTRAL</u>	<u>ZONA SERVIDA</u>	<u>Nº TERMINAIS</u>
COMÉRCIO	COMÉRCIO	3.800
ARD. GONÇALVES	NAZARÉ E ADJACÊNCIAS	8.000
GRAÇA	GRAÇA E BARRA	4.000
AMARALINA	AMARALINA E PITUBA	1.100
ITAPOAN	ITAPOAN	50
AEROPORTO	AEROPORTO	50
ROMA	CALÇADA, ROMA E ITAPAGIPE	3.000

FONTE: Telebahia, 1982

Em 1973, a TEBASA teve seu controle acionário assumido pela TELEBRAS, "mudando sua denominação para Telecomunicações da Bahia S.A - Telebahia em março de 1974."¹ Após o processo de reorganização administrativa, a Telebahia deu sequência a um 1º e iniciou um 2º Plano de Expansão, possibilitado através de contrato firmado com a Ericsson do Brasil. Com o final do 2º Plano de Expansão, em 1978, a cidade passou a contar com " 69.000 terminais e mais a capacidade para instalar até 1.380 telefones públicos".²

Durante esse período, o serviço existente nas telecomunicações no Estado da Bahia, assim como no resto do país, ressalvo no eixo Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais onde o serviço telefônico era mais desenvolvido, demonstravam baixa qualidade.

Ao mesmo tempo, como o serviço era deficitário em todo o país, as empresas operadoras promoveram programas de expansão dos serviços apoiadas em crédito facilitado, chegando a contratar, no período de 1973/75, mais de um milhão de novos terminais/ano. Se compararmos esse crédito com os utilizados nas atuais aquisições das empresas do setor, o percentual "gira em torno de 40%, daquela quantidade, para uma demanda potencial de 6 milhões de pretendentes".³

1.Santos, et al. pág 3, 1994.

2.TELEBRAS, pag 04, 1977.

3.A.P.O.F., pág 3, 1992.

Em 1986, foi extinto o Fundo Nacional de Telecomunicações, também denominado posteriormente de Recursos Ordinários da União. Com a extinção desse órgão que era responsável por grande parte dos financiamentos concedidos às subsidiárias da Telebrás, as empresas passaram a ter que administrar seus próprios recursos para realizar novos projetos.

Assim como todas as subsidiárias do sistema, na década de 80, a Telebahia passou a contar somente com recursos próprios e capitalizações junto a Telebrás e a Sudene.

De acordo com a Tabela 3, os recursos próprios são originados do somatório dos resultados obtidos entre quatro fontes em cada ano descrito. A primeira fonte é a receita operacional da empresa. A segunda fonte refere-se às despesas operacionais e entram no somatório com sinal negativo. A terceira fonte representa o autofinanciamento da empresa obtido com a comercialização de novos terminais telefônicos. Por último, a quarta fonte inclui os recursos capitalizáveis oriundos da Telebrás e da Sudene. Especificadamente, os quatro itens serão relacionados na Tabela 4:

TABELA 3.

PERIODO: década de 80

VARIAÇÃO DOS RECURSOS DA TELEBAHIA
PARA A REALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INVESTIMENTOS

ANO	RECURSOS PRÓPRIOS (US\$ Milhões)	INVESTIMENTOS (US\$ Milhões)
1981	74	71
1982	93	70
1983	47	34
1984	46	26
1985	70	44
1986	86	73
1987	80	85
1988	77	140
1989	(217)	162
1990	(31)	62

FONTE: APDF, Telebahia 1992

TABELA 4

PERIODO: década de 80

RESULTADOS DAS FONTES RESPONSÁVEIS PELA COMPOSIÇÃO
DOS RECURSOS PRÓPRIOS DA TELEBAHIA - em US\$ Milhões

ANO	RECEITA OPERAC.	DESPESA OPERAC.	AUTOFINAN- CIAMENTO	RECURSOS CAPITALIZ.
1981	87	50	26	11
1982	98	58	26	27
1983	70	44	18	3
1984	74	43	14	1
1985	87	59	12	30
1986	97	59	15	33
1987	119	78	39	0
1988	141	97	17	16
1989	229	475	29	0
1990	260	319	28	0

FONTES: A.P.D.F., Telebahia 1992

Em 1987, a Telebahia começou a realizar um plano de revitalização da planta instalada, no qual tinha o esgotamento previsto para 1989 e ocorreu dois anos antes. Foi necessário novos investimentos para um novo programa de restauração que deveria contar com "infra-estrutura, compreendendo edificações,

entroncamentos locais e interurbanos, transmissão e comutação interurbana", o que elevaria o estado de endividamento da empresa.¹

No final do ano de 1990, o Estado da Bahia contava com 428 mil terminais telefônicos. Deste total, 203 mil se encontravam na capital e 175 mil no interior. Esses valores representavam para o Estado uma das menores taxas de densidade telefônica por 100 habitantes do país em 3,6%, perdendo inclusive para Estados como Goiás com 4,1% e Sergipe com 4,0%. Os dados mais recentes (Novembro de 1994) mostram a instalação de 538 mil acessos de Telecomunicações, sendo 513 mil convencionais e 25 mil celulares.

Os Planos de Expansão, juntamente com a substituição e implantação de novos equipamentos, no interior e na capital, fazem com que o serviço telefônico fique cada vez mais disponível à população, ao mesmo tempo em que a Telebahia procura cada vez mais agilizar os seus serviços para atender uma demanda crescente.

1.A.P.D.F, pág 4, 1992

CAPITULO 3 - O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DA TELEBAHIA

Seguindo o exemplo de outras empresas que também utilizaram programas de qualidade, a Telebahia adotou esse mecanismo para desenvolver os recursos humanos, aprimorar seus serviços e aumentar a satisfação do seu cliente e, até mesmo, ter garantido o seu mercado.

Neste capítulo será descrito etapas da implantação desse programa e seus conceitos e objetivos, tendo como filosofia de ensinamentos do TQC - Controle Total da Qualidade.

3.1. PREMISSAS DA IMPLANTAÇÃO

Quando o sistema Telebrás foi desenvolvido, existiu uma atenção com a qualidade dos serviços prestados. Em 1975, utilizando a assessoria da GTE, Bell System e Bell Canadá, a Telebrás implantou indicadores para medir o desempenho operacional. Em 1985, foi desenvolvido o "Projeto Opus Telefonia" que tinha o objetivo de pesquisar a opinião do usuário do sistema telefônico, para acompanhar o índice de satisfação do consumidor pelo serviço prestado pela empresa.¹

1. Tecebahia, pag.39, 1994.

Seguindo essa linha, as empresas filiadas ao sistema procuraram através dos anos, melhorar os serviços tendo como base os resultados desses indicadores. Foram destinados investimentos para aquisição de equipamentos, materiais para medição e controle e aperfeiçoamento dos recursos humanos. Esses investimentos visavam desenvolver os serviços da empresa.

Conforme a Telebahia, em 1989 iniciou-se um projeto de treinamento de todos os empregados num prazo de três anos. Esse projeto decorreu da necessidade da empresa realizar os objetivos traçados e, para isto, precisava do comprometimento e motivação dos funcionários visando uma relação conjunta para a tomada de decisões da organização. Os cursos e treinamentos proporcionaram aos funcionários a compreensão de mudanças importantes para melhorar o desempenho da empresa, assim como, entender o papel a ser assumido pelo funcionário dentro da gestão que tem administração participativa.

Nesse mesmo período, os conceitos da Qualidade Total passaram a estar presentes na administração da empresa em decorrência da atenção as mudanças que ocorriam mundialmente. A rápida evolução dos padrões tecnológicos, dos conceitos da administração dos recursos humanos e competitividade internacional ameaçaram a sobrevivência das empresas no mercado.

Dessa forma, a Telebahia passou a ver a qualidade como uma estratégia para a sua sobrevivência. Nesta área foram realizados vários treinamentos em toda a hierarquia funcional da empresa de modo a difundir os conceitos da qualidade.

Foi elaborado um Plano de Gestão Estratégica com os subsídios do Encontro para Identificação de Problemas Organizacionais (EIPO), onde foram detectadas as necessidades emergentes da empresa. A partir desta constatação, em 1992, com a vigência do plano, "definiu-se os princípios e valores, o negócio corporativo, a missão da empresa, os objetivos estratégicos, estando a Qualidade Total dentro desses objetivos que deveriam ter tratamento prioritário".¹ Além disso, também foram delineadas políticas e diretrizes para o trato com clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, governo e empregados.²

3.2. O PROGRAMA

O Programa de Qualidade Total da Telebahia foi oficializado no dia 16 de fevereiro de 1993, tendo como base a filosofia do TQC - Controle da Qualidade Total. Segundo Falconi,³ o objetivo principal da empresa que é a sua sobrevivência no mercado, decorrente da satisfação das necessidades dos clientes, pode ser realizado com a gestão do TQC.

1. Santos, et al, pág 3, 1994

2. Idem.

3. Falconi, 1992.

O TQC japonês é um sistema gerencial que reconhece as necessidades das pessoas e visa manter e melhorar os padrões que atendem estas necessidades. Para isto emprega a participação de todos os funcionários para a execução do controle da qualidade.

Para a Teletbahia atingir os objetivos desse programa estabeleceu-se a divisão do gerenciamento da empresa em três frentes conforme descrito em Santos¹:

- Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano;
- Gerenciamento das Rotinas;
- Gerenciamento pelas Diretrizes;

O Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano está dividido em programas que envolvem treinamento, educação, local de trabalho e reconhecimento e 5S. Este gerenciamento dentro do TQC objetiva o desenvolvimento dos recursos humanos através da adoção de métodos e treinamentos específicos para todos os funcionários da empresa.

A prática do programa 5S também se refere a uma mudança nas atitudes de todo o corpo funcional que visa uma nova forma de condução da empresa com aumento de produtividade. "Deve ser liderado pela alta administração da empresa e é baseado em educação, treinamento e prática em grupo".² A Teletbahia vem desenvolvendo trabalhos internos que ressaltam a importância da

1. Santos, et al, 1994.

2. Falconi, pag. 173, 1994.

prática do 5S na empresa à medida que conscientiza mais os seus empregados.

Dentro da concepção do TQC, a Telebahia desenvolveu um grupo de facilitadores setoriais que tem o objetivo de melhor difundir esses conceitos. Os facilitadores são empregados da empresa que funcionam como elo de comunicação entre a alta administração e o comitê da qualidade. Segundo Falconi,¹ os facilitadores setoriais assumem diversos papéis como, participante das reuniões com a administração, propõe metas ao programa, observa e elabora resultados e também age como consultor interno. Para isto contam com treinamentos específicos.

O Gerenciamento das Rotinas está ligado diretamente ao Gerenciamento pelas Diretrizes e consiste na primeira etapa para implantação do TQC. O gerenciamento visa o "melhoramento contínuo na empresa pela conjugação das operações de manutenção (cumprimento de padrões e atuação na causa dos desvios) e melhorias (alteração dos padrões para melhor resultado)".²

Os melhores resultados para o gerenciamento são conseguidos quando a administração de rotina passa a ser a nível individual dentro de toda a empresa, sendo necessário que cada pessoa gerencie sua própria rotina de trabalho.

Na Telebahia, o início do Gerenciamento das Rotinas começou em abril de 1993, adotando o sistema do MASP. O MASP

1.Falconi, 1992.

2.Falconi, pag 43, 1992.

denomina-se Metodologia para Análise e Solução de Problemas e consiste no método para identificação de problemas simples e de possível solução no curto prazo, utilizando para isto, as ferramentas da qualidade como, estratificação, pareto, folha de verificação, diagrama de causa e efeito.

O objetivo principal do Gerenciamento das Rotinas é garantir aos clientes da empresa a satisfação pelos serviços prestados. "Através da transformação das necessidades e dos seus desejos em itens de controle que possam ser medidos e monitorados", a Tecebahia fiscaliza a qualidade dos seus serviços.¹

Por último, o Gerenciamento pelas Diretrizes tem por objetivo a sobrevivência da empresa no mercado. Significa que todas as etapas dos processos de qualidade asseguram a total satisfação dos clientes. "O Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema administrativo utilizado para implantar a Garantia da Qualidade, que é considerada o cerne do TQC".² A definição dada Garantia da Qualidade é uma função que confirma se todos os processos e ações da empresa estão sendo dirigidos de modo a determinar a plena satisfação do consumidor, é vista como a conquista de um esforço pela prática e controle da qualidade total em todos os segmentos da empresa e ocorre num estágio avançado do processo.³

1. Tecebahia, pág 41, 1993.

2. Falconi, pág 73, 1992.

3. Idem.

De acordo com Falconi,¹ a intensa competição internacional nos últimos anos não garante vida longa à empresa. Dessa forma, a prática do TQC, sobretudo, do Gerenciamento pelas Diretrizes conduzido pela alta administração, possibilita o direcionamento da empresa para resultados eficientes da qualidade que garantem a sua sobrevivência na competição internacional.

Como já referido, a empresa deve adotar uma visão estratégica tomando como bases análise do sistema empresa-ambiente e nas crenças e valores para estabelecer as diretrizes e direciona a prática do controle da qualidade para todas as pessoas da organização. Desta forma, os processos da prática do controle da qualidade devem ser apoiados em estratégias empresariais, para atingir um resultado comum que conduzirá a melhor direção, evitando caminhos diferentes para os setores da empresa.

O Gerenciamento pelas Diretrizes na Telebahia foi desenvolvido para alcançar melhorias e avaliação de processos e para estabelecer metas. O Ciclo do PDCA foi utilizado como método de avaliação.

O Ciclo do PDCA conta com quatro fases: planejamento, execução, verificação e atuação corretiva. A primeira fase, do Planejamento (P), consiste no estabelecimento das metas e o caminho para atingi-las. Na Execução (D), ocorre o cumprimento das tarefas previstas e coleta de dados para verificação do

1. Falconi, 1992.

processo. Na terceira fase, de Verificação (C), são comparados os resultados obtidos com os caminhos traçados. Por último, aparece a fase de Atuação-corretiva (A), que reconhece as etapas e detecta possíveis erros orientando para mudanças no planejamento.¹

Dessa forma a Telebahia buscou implantar o programa de qualidade total. Foram estabelecidas avaliações em períodos determinados para observação dos resultados e constante acompanhamento das mudanças ocorridas no serviço prestado pela empresa aos seus clientes.

1. Falconi, pag 29, 1992.

CAPITULO 4 - IMPACTO DO PROGRAMA E COMPORTAMENTO DOS INDICADORES

O Programa de Qualidade da Telebahia foi implantado tendo metas traçadas para serem realizadas durante determinados períodos. A implantação do programa requer um tempo considerável para o aprendizado dos conceitos e métodos e o aperfeiçoamento dos processos. Para a análise serão levantados alguns resultados obtidos com a prática do programa.

4.1. RESULTADOS GLOBAIS

Os resultados alcançados com a implantação do programa de qualidade na Telebahia são refletidos em diversas áreas da empresa.

A adoção do programa seguiu uma ordem cronológica de implantação do TQC. Conforme anexo nº 01, verificam-se itens que destacam eventos e seus respectivos períodos de implantação. O evento denominado "Crescimento do Ser Humano" é o que ocupou a maior parte do tempo e dedicação pelo programa.

Isto porque, como pressuposto inicial para o começo da prática do programa de qualidade, a empresa deve dedicar treinamento específico para todos os seus funcionários. A Gestão Participativa promoveu um maior nível de motivação e comprometimento dos funcionários para alcançar as metas traçadas pelo programa.

Dentro dessas metas, houve a tentativa de melhoria das relações do sindicato da categoria com a empresa, proporcionada por um treinamento conjunto para gerentes da empresa e diretores dos sindicatos. Também foi elaborado um plano de vida aos funcionários que abrange desenvolvimento da carreira profissional. Esses resultados tem como objetivo de aumentar a preparação dos funcionários para enfrentar qualquer mudança na área tecnológica e social, além de possibilitar uma visão para um "ambiente de crescente competitividade".¹ A carta que oficializa o programa de qualidade na Telebahia atenta para possíveis mudanças na estrutura de mercado das telecomunicações, devendo a empresa estar preparada para o que ocorrer.²

Para visualizar o programa de capacitação que deu suporte e treinamento a todos os funcionários da Telebahia na implantação da qualidade, encontram-se relacionados no anexo nº 03, uma série de cursos ministrados com a quantidade de horas e nº de pessoas participantes.

A Metodologia para Análise e Solução de Problemas, MASP, para treinamento, teve seu início em abril de 1993, com a finalidade de solucionar problemas que aparecessem durante a implantação do Gerenciamento das Rotinas. O prazo estabelecido para cada unidade ter o seu problema resolvido, caracterizado como simples, seria outubro de 1993.

1. Santos, et al, pag 9, 1994

2. Ver anexo nº 02.

Em dezembro, do mesmo ano, foi realizada a primeira avaliação do MASP, revelando que dos problemas anteriormente detectados, somente 5% foram concluídos num universo de 194 problemas no total. Em março de 1994, uma nova reunião para avaliação do MASP concluiu que dos 194 problemas existentes, 70 deles já estavam resolvidos e outros estavam na fila para possível resolução.¹

Em ambos os encontros para avaliação do MASP, foi levantada como dificuldade para solução dos problemas da empresa a falta de priorização das reuniões. Uma das reivindicações dos participantes foi a escolha de problemas que não tinham controle. Outro questionamento ressaltado foi a falta de acompanhamento efetivo da empresa. Como solução para este problema resolveu-se diminuir o período das avaliações nos diversos setores, revisando assim, todo o sistema de avaliação existente.

Um dos resultados mais significativos, ou seja, que ultrapassou a meta determinada pela empresa, foi a relação da quantidade de horas trabalhadas pelos funcionários da Telebahia para resolução dos problemas através do MASP. Conforme anexo nº 04, a média de horas gastas era de 22 horas e como meta estabelecida deveria chegar a 8 horas. O resultado, porém, indicou que a meta foi ultrapassada utilizando os funcionários somente 4 horas para a resolução dos trabalhos aplicando as ferramentas do MASP.

1.Santos, et al, 1994.

Outro ponto importante do programa de qualidade é a implantação do Gerenciamento de Rotinas. Em março de 1994, o programa definiu que cada unidade da Telebahia deveria ter definido o seu item de controle. A avaliação revelou que existiam 26 processos, e destes, o total de 18 atingiram a meta. Mais uma vez neste ponto, a dificuldade apresentada pelos funcionários foi a falta de priorização das reuniões.

Na implantação dos itens de controle as áreas devem buscar obter resultados satisfatórios durante o controle que revelem priorização na qualidade do atendimento. Aqui, a Telebahia revelou a necessidade de promover primeiro uma reestruturação dos departamentos onde já tinham localizados os produtos e seus clientes, em função do processo que desenvolveria as atividades, para somente depois passar a fase de padronização dos itens.

4.2. DESEMPENHO DO SERVIÇO TELEFÔNICO

Quando a implantação do programa de qualidade total foi oficializada pela presidência da Telebahia, foram definidas metas globais a serem alcançadas pela empresa como:

- O desempenho do serviço telefônico, DST, deveria obter nota 9,5 em 1993 e nota 10,0 em 1994.

- Para a opinião do usuário sobre o serviço telefônico, OPUS, deveria alcançar nota 9,0 em 1993, nota 9,3 em 1994 e nota 9,5 em 1995, nos seguimentos de Uso Cotidiano, Assistência Técnica e Atendimento ao Usuário.¹

Este último indicador, OPUS, não alcançou a meta nos anos de 1993 e 1994. A Telebahia propôs então mudanças nos critérios das avaliações de pesquisa, que revelou como índice mais crítico o serviço de telefone público. Este se encontra atualmente em fase de padronização, assim como, o item que cuida das ligações interurbanas.

Segundo a empresa, a meta traçada pelo DST em atingir nota 9,5 em 1993 não foi concretizada. Neste ano, a Telebahia registrou a nota 9,03 para o DST, não atingindo o objetivo. Contudo, apesar deste resultado, o indicador representou um grande avanço. O anexo nº 05 revela as notas obtidas pelo DST entre os anos de 1988 a 1994. O elevado crescimento da nota atribuída ao DST durante este período pode ser um grande estimador do grau de influência da implantação da qualidade no indicador. O DST é composto através de outros oito indicadores que juntos revelam o desempenho do serviço telefônico. Foram observadas mudanças em todos os índices dos indicadores que compõe o DST. A tabela 5 mostra os indicadores e evolução de suas respectivas notas.

1. Santos, et al, 1994

TABELA 5

INDICADORES DE DESEMPENHO
COMPORTAMENTO DAS NOTAS NO PERÍODO DE 1989 a 1994

INDICADORES	ANOS					
	89	90	91	92	93	94
19						
Taxa de Solic. Concertos p/100 telef.	8,40	6,50	5,20	3,60	2,90	3,45
29						
Taxa Contas Reclamadas	1,04	1,19	1,02	0,72	0,48	0,33
39						
Taxa de Atendimento de Reparação	88,80	92,00	91,40	92,30	92,80	93,70
49						
Taxa de Obtenção do tom de Discar	87,30	94,20	95,60	97,30	98,10	96,60
59						
Taxa de Congestionamento - DDD Terminado	15,90	10,40	9,30	7,60	6,30	7,18
69						
Taxa de Chamadas DDD - Terminado	44,80	45,80	47,90	51,10	53,80	54,00
79						
Taxa de Chamadas Local - Terminado	60,30	61,10	59,00	64,70	62,30	60,00
89						
Grau de Digitalização da Rede	-	-	-	-	-	-

FONTE: Telebahia, 1994

Estes indicadores, seguindo a ordem da tabela 5, teriam metas estabelecidas pelo programa de qualidade. Por exemplo, o item 19 Taxa de Solic. Concertos p/100 Telefones teve como meta traçada atingir a nota 4,0, mas se for observada a tabela 5 o resultado alcançado pela empresa com a nota 3,45 é inferior a meta estabelecida. O 29 item Taxa de Contas Reclamadas também teve sua nota superior a meta estabelecida, alcançando conforme a tabela 5 a nota 0,33, que tinha como meta atingir a nota 0,6.

Outros índices como Taxa de Atendimento de Reparação e Taxa de Chamadas DDD - Terminado que alcançaram, a nota 93,70 e 54,00 respectivamente, não atingiram a meta determinada pelo programa de obter nota 95,0 e 58,0. Porém a evolução dos indicadores é acentuada durante o período analisado, podendo num prazo futuro alcançar o resultado estabelecido.

O DST é considerado o melhor indicador para avaliar a prestação do serviço telefônico pela empresa, visto que, ele também determina a posição no ranking da Telebrás. Antes da implantação do programa de qualidade a Telebahia se encontrava na 169 posição dentre as outras empresas de Telecomunicações do Sistema Telebrás. A aplicação do novo estilo de gerenciamento possibilitou uma melhoria nos resultados globais da Telebahia, que hoje ocupa o 39 lugar entre as empresas de melhor desempenho no serviço telefônico do país. Este resultado e vários outros influenciaram no Desempenho da Telebahia, que hoje movimenta-se para atingir a "excelência" na prestação do serviço telefônico do Estado da Bahia.

CONCLUSÃO

O aumento da concorrência nos últimos anos levou as empresas a buscarem mecanismos que garantissem a competitividade do seu produto ou serviço frente aos concorrentes, ao mesmo tempo que buscavam ter a sua sobrevivência no mercado. Esses mecanismos visam, antes de tudo, mudanças na estrutura administrativa da empresa que tornam possível a melhoria de todos os processos na cadeia produtiva.

Em busca de atingir as melhorias na área administrativa e melhorar o seu desempenho na prestação do serviço telefônico no Estado, a Telebahia implantou o Programa de Qualidade Total. O programa foi oficializado pela presidência em 1993, mas, a empresa já apresentava sinais de tendência a este objetivo desde 1989, quando começou a se falar em qualidade.

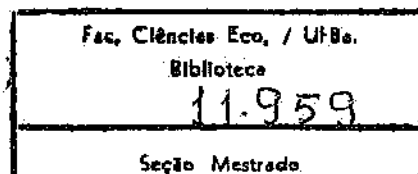
A decisão, por parte da empresa, ocorreu seguindo a tendência de que as mudanças que poderiam ocorrer na economia poderiam influenciar a posição da Telebahia no mercado. A carta da presidência da empresa já atenta para uma possível mudança na estrutura de mercado das telecomunicações.

Os resultados da implantação do programa na Telebahia e a posição do indicador DST, mostrado no capítulo 4, determinaram alterações no padrão de desempenho da empresa. O significado de alguns itens cumprirem a sua meta torna possível avaliar o comprometimento da organização em assegurar "qualidade" na prestação do serviço.

Uma série de fatores influenciaram nos resultados que se observa na empresa em termos do desempenho do serviço prestado como:

- o indicador DST, que eleva a sua posição entre as empresas do Sistema Telebrás e revela, também, metas que foram atingidas pela empresa em outros indicadores que compõe o DST;
- os indicadores que alcançaram melhores resultados do que as metas estabelecidas podem indicar o comprometimento dos funcionários em atingir os objetivos propostos;
- a utilização das ferramentas do MASP possibilitou a diminuição do tempo gasto pelos funcionários na solução de problemas que aparecessem durante a implantação do gerenciamento de rotina;
- a Gestão Participativa permite que os empregados tenham maior envolvimento e participação na tomada de decisões da empresa;
- a difusão dos conceitos da qualidade acontece de forma constante;

Todos estes fatores são favoráveis ao andamento do Programa de Qualidade na Telebahia, repercutindo de maneira positiva sobre os resultados da empresa. Não podemos determinar sua total precisão por não ter sido analisado a totalidade dos fatores que poderiam influenciar de maneira positiva ou negativa o desempenho da empresa.



Sabe-se, portanto, que existe uma massa crítica formada na empresa que está disposta a difundir sempre a "cultura da qualidade", bem como, atentar para a importância que a mesma demonstra nos resultados da empresa.

Cabe questionar que na condição da empresa como uma estatal no setor de telecomunicações ela está sujeita a influência de outros fatores que não somente os analisados. Contudo, a busca pela implantação do Programa de Qualidade Total indica para o fato de que a empresa está atenta para possíveis mudanças que possam surgir na economia.

Desta forma, a implantação da qualidade na Telebahia representou uma melhoria nos padrões de desempenho da empresa. Porém, a total realização dos objetivos propostos para Qualidade Total serão determinados através do tempo em que a prática do programa for mais utilizada e da capacidade da empresa de se ajustar aos novos desafios competitivos e mudanças no ambiente político-institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) Alencastro e Silva, J. A. Telecomunicações histórias para a história. Editel Gráfica e Editora S.A., Sao Paulo, 1990.
- 2) A.P.D.F. Projeto de Interiorização dos Serviços de Telecomunicações, Telebahia, Salvador, 1992.
- 3) Carta Consulta. Projeto de Ampliação e Implantação de Serviços de Telecomunicações. Telebahia, Salvador, 1995.
- 4) Dahab, Sônia Sapolnik. Qualidade e Estratégia Empresarial. Projeto de Pesquisa apresentado ao Sebrae, Salvador, Novembro/1994.
- 5) Denton, D. Keith . Qualidade em Serviços . Makron Books do Brasil Editora Ltda e Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1991.
- 6) Equipe Grifo. Iniciando os Conceitos da Qualidade Total. Ed. Pioneira, São Paulo, 1994.
- 7) Falconi, Vicente . TQC - Controle da Qualidade Total. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, B.Horizonte, 1992.
- 8) Fischer, Tânia. Qualidade e Mudança Organizacional. Projeto de Pesquisa apresentado ao Sebrae, Salvador, Novembro/1994.
- 9) Jornal de Telecomunicações, Novembro/1992.

- 10) Magalhães, Gildo. Política de Telecomunicações no Brasil: 1980-90. Revista de Administração, v. 27, nº 2, Abril/Junho, FEA-USP, São Paulo, 1992.
- 11) NEC do Brasil Eletrônica e Comunicações Ltda, Maurílio Brito. Subsídios para a história da telefonia no Brasil. 1976.
- 12) Pinho, Haroldo & Fernandes, J.Wagner Sancho. TELEBAHIA busca satisfação total dos clientes. TECBAHIA: R. Baiana Tecnol., V8, nº 2, Camaçari, Dezembro 1993.
- 13) Santos, Antônio Mário; Sales, André Luís & Borges, Rui Gleidson. Sistemas da Qualidade. Telebahia, Salvador, 1994.
- 14) Telebahia. Pesquisa Histórica A.P.C. Salvador, 1977.
- 15) Telerg, Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A. A História do Telefone. Rio de Janeiro, 1978.

=====

INDICE DE ANEXOS

=====

ANEXO 01 - " QUALIDADE TOTAL - PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO "

FONTE: TELEBAHIA

ANEXO 02 - " PROGRAMA DE QUALIDADE DA TELEBAHIA

- CARTA DO PRESIDENTE "

FONTE: TELEBAHIA

ANEXO 03 - " CAPACITAÇÃO "

FONTE: TELEBAHIA

ANEXO 04 - " METODOLOGIA P/ ANALISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

HORAS TRABALHADAS ACERTO CRITICA/FCP "

FONTE: TELEBAHIA

ANEXO 05 - " DST - DESEMPENHO DO SERVIÇO TELEFONICO "

FONTE: TELEBAHIA

=====

ANEXO 01

=====

ANEXO 01 - " QUALIDADE TOTAL - PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO "

FONTE: TELEBAHIA

=====

ANEXO 01

=====

TELEBAHIA QUALIDADE TOTAL - PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

FASE	O QUE	1993			1994		
		GER	INT	EXT	GER	INT	EXT
1- PREPARAÇÃO/CONSENSUAMENTO/IDENTIFICAÇÃO/DEFINIR HUBIANO	CAPACITAÇÃO/CONSCIENTIZAÇÃO/CONCEITOS DE QUALIDADE TOTAL	GERÊNCIA GERAL	DRM	EXTERNO	PROPOSTA DE ADOÇÃO PARTICIPATIVA (CSEMP)		
		ENFOQUE ORGANIZACIONAL	DRM	EXTERNO	VIAGEM DE 10 DIAS, LIVROS, VÍDEOS (DEBOS OS EHS, PRECISADOS DE FOSSA VERMELHA, HINÁSTRA, etc. POR INSTRUIÇÕES H.T. E RNOS)		
		COOPERAÇÃO CLIENTES/ FORNECEDORES (INTERNO/ EXTERNO)	DRM	INTERNO	COMISSÃO DE QUALIDADE TOTAL (CQ) - 43 EMPREGADOS		
		RELACIONAMENTO INTERNO/ EXTERNO	DRM	EXTERNO	COMISSÃO DE QUALIDADE TOTAL (CQ) - 43 EMPREGADOS		
		CURSOS/ SEMINÁRIOS/ INTERIROS	DRM	EXTERNO	10 DIAS DE TREINAMENTO/ 43 EMPREGADOS		
		COE	ABCC/ ASQC	EXTERNO	10 DIAS DE TREINAMENTO/ 43 EMPREGADOS		
		GESTÃO QUALIDADE	CEFEAD	EXTERNO	10 DIAS DE TREINAMENTO/ 43 EMPREGADOS		
		TQC/ PRESENTES	PCO	EXTERNO	36h - 700 EMPREGADOS		
		SEMINÁRIO FALCONI/ OUTROS INT./EXT.	DNVROS	INTERNO	SEMINÁRIOS PROMOVIDOS PELA FOO/UBQ		
		DEFINIR PLANO ROTINA	DIAGRAMA ÁRVORE	SECRET. EXECUT.	CADA UNIDADE PODERÁ ADAPTAR O PLANO LOCAL RESPONDENDO O PLANO GLOBAL DA EMPRESA		
2- DIVULGAÇÃO	POLÍTICA, CONCEITOS, ESTÁGIO ATUAL, RESULTADOS OBTIDOS, ETC.	JORNAL INTERNO, CARTAZES, OUT DOOR, PELA-TÓRNIOS, ETC	GERENTES	EMPRESA			
		PREPARAÇÃO GERENTES	DRM	EMPRESA	PREPARAR GERENTES P/ TREINAR SUBORDINADOS		
		TQC SIMPLIFICADO + 5 S	FERRAMENTAS, CONCEITOS, ETC	GERENTES EMPRESA	8h - ESTENDER CONCEITOS A TODO CORPO DE EMPREG. DA EMPRESA		
		ANÁLISE PERFIL/ POSTURA	DEPARTAMENTO	EMPRESA	POTERÁ SER UTILIZADO COMO CONSULTOR INTERNO		
		MÉTODOS, ORIENTAÇÕES, ETC	INSTR. EXTERNO	EMPRESA	24h - TREINAR EM MASP		
		APLICAR MASP	FACILIT.	EMPRESA	24h - TREINAR EM MASP		
		DE ACORDO C/PROCEDIMENTO ESPECÍFICO MASP	GERENTES LOCAL	TRABALHO	PRIORIZAR PROBLEMAS FACIL. SIMP. ES. CON-TROLAR E TREINAR USO MASP		
		CONFORME PLANO ESPECÍFICO	GERENTES	EMPRESA			
		DIAGRAMA ÁRVORE	SEL. EXEC.	EMPRESA	IDEM		
		DELIBERAÇÃO POR CONSENSO	DIRETORIA	EMPRESA	IDEM		
4- IMPLANTAÇÃO ROTINA	SHAKE DOWN INICIAL (FAZER)	DEPARTAMENTO	EMPRESA	IDEM			
		DEPARTAMENTO	EMPRESA	IDEM			
5- GER. DIRETRIZES	APROVAR PLANO	DIRETORIA	EMPRESA	IDEM			
		DIRETORIA	EMPRESA	IDEM			
6- DIAGNÓSTICO PRESIDENTE	AVALIAÇÃO PROGRAMA	DEPARTAMENTO	EMPRESA	IDEM			
		DEPARTAMENTO	EMPRESA	IDEM			

16.02.93
DATA

APROVAÇÃO

=====
ANEXO 02
=====

ANEXO 02 - " PROGRAMA DE QUALIDADE DA TELEBAHIA
- CARTA DO PRESIDENTE "

FONTE: TELEBAHIA

=====
ANEXO 02
=====

=====
ANEXO 03
=====

ANEXO 03 - "CAPACITAÇÃO"

FONTE: TELEBAHIA

=====
ANEXO 03
=====

CAPACITAÇÃO

		94	HORAS	PESS
● METODOLOGIA PARA ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS-MASP		93	16	480
● 5 S		93	2	3800
● QUALIDADE TOTAL		92	36	807
● GESTÃO ESTRATÉGICA		92	80	45
● GESTÃO DA QUALIDADE		92	160	154
● ANÁLISE TRANSACIONAL		92	20	473
● ENGENHARIA DA QUALIDADE COE/VASQC		91	184	60
● SUA EXCELENÇA O SER HUMANO		91	32	185
● VIVÊNCIA		91	12	300
● O INDIVÍDUO E SEU DESENVOLVIMENTO		91	32	815
● ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA		89	16	4.300
● RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS		89	16	783
● RELAÇÕES INTERPESSOAIS		88	40	1.064
● ATENDIMENTO EFICAZ AO CLIENTE		88	80	390
● O GERENTE E O PROCESSO DE TRANSF.		87	16	537
● PLANEJAMENTO ESTRATÉG. E ESTRATÉGIA		86	24	64
● BÁSICO DE CCQ		83	40	231
● PTE		79	160	38
● [78] GRID EMPRESARIAL			62	80
● [77] ENGENHARIA ECONÔMICA			50	60
● [76] GPO - GERENCIA POR OBJETIVOS			60	70

=====

ANEXO 04

=====

ANEXO 04 - " METODOLOGIA P/ ANALISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
HORAS TRABALHADAS ACERTO CRITICA/FCP "
FONTE: TELEBAHIA

=====

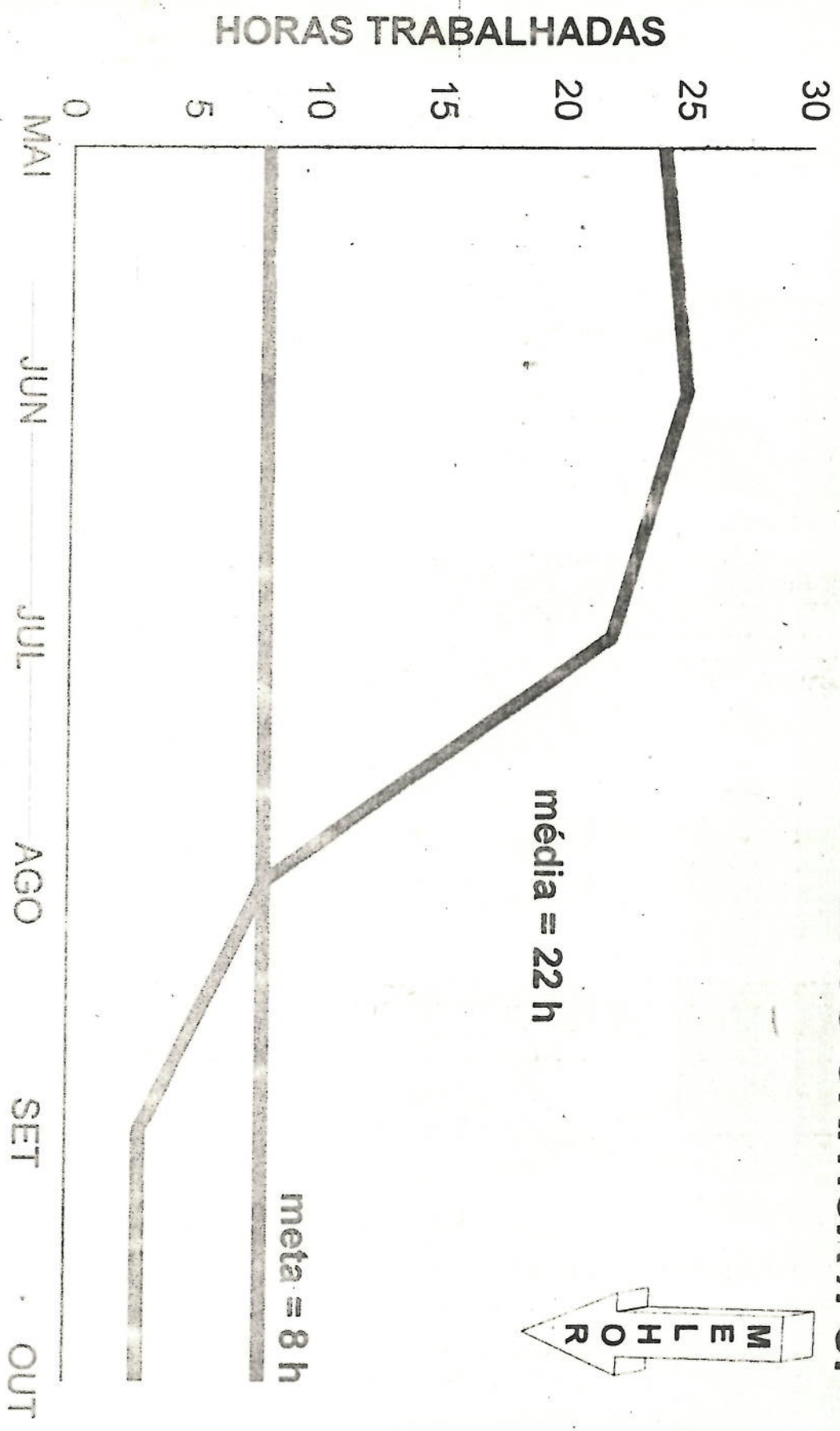
ANEXO 04

=====



METODOLOGIA PI/ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

HORAS TRABALHADAS ACERTO CRÍTICA /FCP



meses/93



=====

ANEXO 05

=====

ANEXO 05 - " DST - DESEMPENHO DO SERVIÇO TELEFONICO "

FONTE: TELEBAHIA

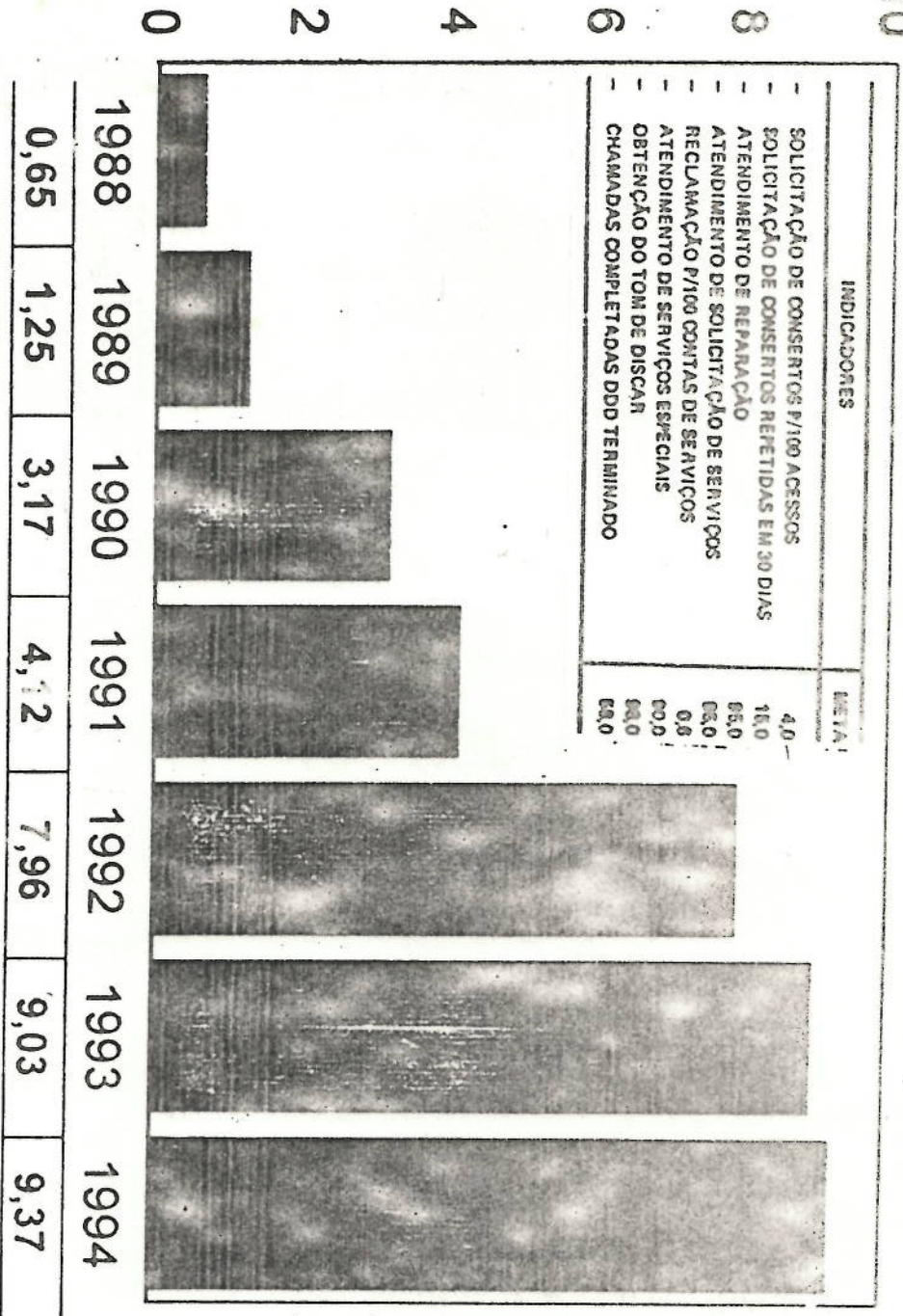
=====

ANEXO 05

=====

DS7 DESEMPENHO DO SERVIÇO TELEFÔNICO

10



- 10. TELEPAR
- 20. TELEMIG
- 30. TELEBAHIA
- 40. TELESP



