

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

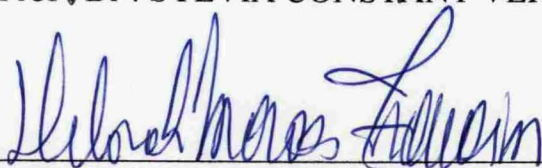
**A QUESTÃO DO COMPROMETIMENTO COM A
QUALIDADE NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

PEDRO HENRIQUE CASALS

E
APROVADA EM 12 DE JUNHO DE 1998
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

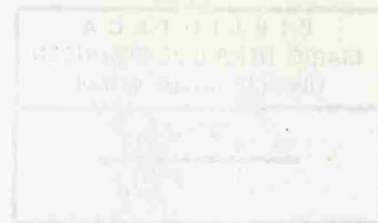

Prof^ª Dr^a. SYLVIA CONSTANT VERGARA


Prof^ª. DEBORAH MORAES ZOUAIN


Prof. Dr. LUIS CÉSAR GONÇALVES DE ARAUJO

*À professora Sylvia Constant Vergara,
por seu esforço e dedicação em
guiar meus passos nesta caminhada.*

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**A QUESTÃO DO COMPROMETIMENTO COM A
QUALIDADE NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES**

FGV
86
VIMHO

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

199808 L1979

T/EBAP C334q



1000084825

PEDRO HENRIQUE CASALS

Rio de Janeiro, 1998

Agradecimentos

Passados estes dois anos, olho para trás e vejo o quanto foi feito e o quanto eu tenho que agradecer por ter conseguido chegar até aqui.

Na realidade, este não é um trabalho individual. Dele participaram todos aqueles que, com seu conhecimento, com suas opiniões e críticas, com sua paciência, com seu carinho e com seu apoio contribuíram com o meu projeto. Sinto-me afortunado por ter tanto e tantos a quem agradecer.

Por um instante, fico aqui, recordando cada um de meus mestres que, desde meus primeiros passos na estrada do saber, me transmitiram, com esforço e dedicação, sempre novos conhecimentos. Vocês ficam representados naqueles que fizeram de meu aprendizado na EBAP uma feliz sequência de novas descobertas : Prof^a. Valéria, Prof. Tenório, Prof. Luiz Estevam, Prof. Moisés, Prof^a. Fátima, Prof. Saravia, Prof. Lordelo, Prof. Luis Cesar, Prof^a. Deborah e Prof^a. Sylvia. Incluo, também, o amigo Juarez, que com sua dedicação, atenção, respeito, faz com que todos nós, mestrandos da EBAP, possamos nos sentir sempre assistidos.

Penso em vocês : Paulizan, José Eduino, Jacy, Carlos Renato, Jacemar, Carlos Garcia, Antônio Carlos, Caio Cesar, Willians de Carvalho, Wagner, Waldemar Mehl, Marcos de Souza, Roseane, Flávia, Ohona, ... com quem aprendi o “vício” da telefonia.

Penso também em meus colegas de trabalho, de escola, de profissão : Ângela, Damião, José Elias (Tidé), Perpétua, Ana Maria, Luciene, Marcelo, Pachá, Carla Bretas, Victor Tamm, José Antônio, Augusto Paulo, Tânia, Luciano, Cládice ... Incluo, aqui, meus colegas da Telebrás, Embratel, Telerj, Telepar, Teleceará, Telern, Telebahia, Telesp, Telemig, CPqD ... todos vocês que me apoiaram e ajudaram a realizar este trabalho.

Penso em meus pais - Pedro Henrique e Clecy, em meus filhos - Pedro Henrique, Juliana, Carolina, Carlos Henrique, Mariana e Gabriel Henrique, em meus sogros - Valdemar e Elídia, minha irmã e todos os meus familiares. Foi a sua força, o seu exemplo, o seu apoio que me trouxeram até aqui.

Penso em você, Elizabeth, minha esposa, em todo o seu amor, esforço, apoio, dedicação; em você, que segurou toda a “barra” de minhas ausências, meu nervosismo, minhas frustrações, minha ansiedade, minhas noites insones e, pior que tudo, minha fixação por um mesmo assunto (a dissertação).

A todos vocês, com amor,

meu

multíssimo obrigado.

A questão do comprometimento com a qualidade na gestão de uma empresa de telecomunicações

Resumo :

O estudo objetivou verificar a existência de comprometimento da empresa Telecomunicações do Rio de Janeiro Sociedade Anônima - Telerj, com o modelo de gestão pela qualidade por ela adotado. Considera-se que, sem que haja a participação efetiva de todos os membros da organização, o modelo de gestão pela qualidade terá poucas chances de ser implementado com êxito. Foram analisados os dados referentes às ações gerenciais e resultados decorrentes em um período de oito anos no qual foi tentada a implantação de gestão pela qualidade na empresa. As reflexões sobre os fatos obtidos levaram à conclusão de que não existe comprometimento da organização, como um todo, com o modelo de gestão pela qualidade.

Abstract :

The study has the objective to verify the existency of engagement of the enterprise Telecomunicações do Rio de Janeiro Sociedade Anônima - Telerj - to the quality management model the company took. The assumption is that, without an effective partnership from all organization members, the quality management model will have few chances to be fully successful implemented. Data relating to managerial actions, and decurrent results, from a eight years period on which was attempted to introduce quality management to the company, were analysed. The reflections about the obtained facts brought to conclude that there is no engagement of the organization, as a whole, to the quality management model.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
1. O PROBLEMA E A METODOLOGIA	5
1.1. Argumento	5
1.2. Caracterização do problema	6
1.3. Caracterização do método	14
1.4. Conclusão	18
2. O MODELO DE GESTÃO	19
2.1. Argumento	19
2.2. Conceitos em telefonia	20
2.3. O cenárioda telefonia no Brasil : de 1876 a 1962	25
2.4. O cenárioda telefonia no Brasil : a criação do SNT	27
2.5. O cenárioda telefonia no Brasil : a criação da Telebrás	28
2.6. O cenárioda telefonia no Brasil : a nova lei de telecomunicações	34
2.7. Telerj : cultura organizacional	41
2.8. Telerj : o modelo de gestão	46
2.9. Conclusão	60
3. QUALIDADE : COMPROMISSO E COMPROMETIMENTO	63
3.1. Argumento	63
3.2. Qualidade de serviços em telecomunicações - indicadores Telebrás	65
3.3. O compromisso da organização com a qualidade	68
3.4. O comprometimento da organização com a qualidade	73
3.4-a) A liderança	73
3.3-b) A gestão das pessoas e a satisfação dos empregados	78
3.4-c) A gestão de recursos	82
3.4-d) Resultados empresariais	85
3.4-e) Satisfação dos clientes	88
3.4-f) Impacto na sociedade	91
3.5. Conclusão	92
4. . CONCLUSÕES E SUGESTÕES	95
4.1. Argumento	95
4.2. Resumo	96
4.3. Conclusões	97
4.4. Nova agenda de pesquisa	101
5. BIBLIOGRAFIA	103

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 : Telebrás - Lucro líquido operacional	10
Figura 2 : Telebrás - retorno do acionista	11
Figura 3 : Telebrás - Remuneração do investimento	11
Figura 4 : Comparação entre os valores de lucro acumulado entre a Telebrás e a média dos dez maiores bancos privados brasileiros	12
Figura 5 : Sistema Telebrás - empregados	32
Figura 6 : Sistema Telebrás - localidades atendidas no Brasil	33
Figura 7 : Brasil - densidade telefônica por cem habitantes	35
Figura 8 : Sistema Telebrás - terminais fixos instalados	37
Figura 9 : Sistema Telebrás - cabos ópticos instalados	37
Figura 10 : Telebrás - telefones públicos em serviço	38
Figura 11 : Sistema Telebrás - investimentos totais	38
Figura 12 : Telerj - estrutura organizacional em 1976	47
Figura 13 : Telerj - estrutura organizacional em 1997	51
Figura 14 : Telerj - direcionamento estratégico	71
Figura 15 : Telerj - processo de gerenciamento da qualidade	71
Figura 16 : Telerj - evolução do quadro de pessoal	78
Figura 17 : Telerj - participantes em treinamento	79
Figura 18 : Telerj - volume negociado de ações no mercado nacional (ON + OP)	83
Figura 19 : Telerj - volume de US\$ em ações negociado no mercado nacional	84
Figura 20 : Telerj - evolução dos investimentos anuais	86
Figura 21 : Telerj - investimento em telefonia (R\$ milhões)	87

Tabelas

Tabela 1 : Evolução dos terminais telefônicos no Brasil	29
Tabela 2 : Telebrás de 1980 a 1992	32
Tabela 3 : Terminais telefônicos em operação em 1994	34
Tabela 4 : Indicadores de qualidade do sistema Telebrás - 1984 a 1992	66
Tabela 5 : Indicadores de qualidade do sistema Telebrás	68
Tabela 6 : Telerj - Troca de centrais rotativas por CPA-T em 1996	75
Tabela 7 : Telerj - Dados do projeto Barra da Tijuca.	77
Tabela 8 : Telerj - resultados de pesquisa interna	80
Tabela 9 : Telerj - Opinião dos funcionários sobre os benefícios oferecidos pela empresa	82
Tabela 10 : Telerj - quadro retrospectivo de resultados empresariais	85
Tabela 11 : Telerj - resultados quantitativos 1994/1998	87
Tabela 12 : Telerj - resultados qualitativos pelo padrão Telebrás - 1994/1998	88
Tabela 13 : Telerj - suporte a atividades estratégicas no Estado	91

*“Os soldados que seguiam a bandeira de Teodomiro
tinham-se abalado para o combate apenas viram partir
os esquadrões de Roderico...
Teodomiro combatia à frente de suas tuífadias,
onde mais aceso ia ser o travar da batalha
sem, todavia, esquecer o ofício de capitão.
Era isto;
era o exemplo que tornava invencíveis os seus soldados.”*

Alexandre Herculano (Eurico o presbítero)

APRESENTAÇÃO

Qualidade é uma expressão de uso comum hoje em dia. É a grande promessa social de nossos tempos. Políticos prometem qualidade de vida; fabricantes anunciam garantias de qualidade em seus produtos, fabricados segundo normas, padrões e critérios de qualidade; administradores falam em gestão pela qualidade, manuais da qualidade, círculos de controle da qualidade... Pouquíssimas pessoas, todavia, conseguem compreender a amplitude e o significado de qualidade, que pode, entretanto, ser definida como :

" A totalidade das características de um produto ou serviço que conduzem à capacidade de satisfazer necessidades específicas." (ISO 8401 - 1986)

Em um contexto de produzir, prover ou fornecer produtos e serviços há um consenso sobre qualidade significar *aquilo que o cliente quer*, isto é, tudo aquilo que seja capaz de satisfazer às necessidades, expectativas e desejos do cliente em relação ao produto ou serviço. Porém, um fato cada vez mais nitidamente percebido nos últimos anos é que isto implica um grau de excelência obtido a partir de uma empatia com o cliente, o qual, em última análise, é o principal ator dos modelos gerenciais pautados pelos princípios da gestão pela qualidade.

Perceber os diversos clientes deixou de ser uma atribuição apenas dos departamentos comerciais da organização. Todos os seus membros têm um importante papel no atendimento às necessidades dos clientes, e não apenas dos seus clientes finais (consumidores), mas também dos seus clientes internos (outros membros) e isto reforça o entendimento de que qualidade é responsabilidade de todos e para todos.

No processo de percepção daquilo que o cliente quer, fatores tais como disponibilidade, correto atendimento e preço são tão importantes quanto as características do produto ou serviço. Esses fatores são normalmente traduzidos por uma especificação sistêmica, a qual pode ser uma norma, procedimento, ou mesmo um contrato, pois, na prática, todas as organizações têm algum tipo de sistema de qualidade o qual pode estar ou não documentado e que pode atender ou não aos seus objetivos. De qualquer forma, tais sistemas estão intrinsecamente associados a

padrões, determinadores dos requisitos mínimos específicos de cada produto ou serviço. Entretanto, é importante observar que a existência de um sistema de normas ou de padrões em uma organização não implica, necessariamente, ter esta maior ou menor nível de qualidade. Quem vai efetivamente determinar o grau de qualidade de um produto ou serviço é o mercado, ou seja, seus clientes.

Ao mesmo tempo em que se verifica uma oferta cada vez maior de bens e de serviços, vê-se o aumento da segmentação dos mercados, fruto da diversidade e de uma sociedade complexa em conteúdos e exigências. Assim como produtos e serviços insatisfatórios e propagandas enganosas são rejeitados, busca-se, cada vez mais, produtos e serviços capazes de atender às expectativas e aos interesses dos clientes e, por isto, vê-se, também, um ciclo cada vez mais rápido de produtos e organizações que aparecem e desaparecem.

A gestão pela qualidade surge, então, como um poderoso recurso competitivo. A era da administração marcada não mais pelo foco no produto, mas nos clientes reordena todas as organizações, de alto a baixo. A visão estratégica da qualidade é a busca da completa satisfação do cliente. Esta visão é coerente com a utilização de tecnologias de informação voltadas para a padronização e a obtenção de resultados pré-determinados e a participação de todos os elementos da organização em um processo de aprimoramento contínuo como recurso estratégico fundamental.

Assim, a adoção de tal sistema de gestão proporciona a clara definição de requisitos que sejam capazes de garantir a qualidade para o cliente, o estabelecimento dos requisitos mínimos de controle e procedimentos de documentação, uma base uniforme de comparação. Todavia, deve-se evidenciar o fato de que um sistema de qualidade não é um objetivo em si, mas apenas uma diretriz, sua natureza é genérica e, portanto, não responde a todas as situações. Da mesma forma, propagar as intenções da organização em pautar-se pelos princípios da qualidade não é o suficiente.

Para que haja uma qualidade efetiva, é necessário gerir-se integralmente a organização, buscando avaliar e aperfeiçoar continuamente a maneira como é feito o trabalho, a fim de que as expectativas de qualidade de todos os seus clientes sejam atingidas. Em outras palavras, ter-se um sistema da qualidade não basta; é preciso gerenciar a organização segundo os princípios filosóficos da qualidade.

Dentro da área de telecomunicações, particularmente em telefonia, existem inúmeros exemplos de sistemas de controle e gerenciamento da qualidade desenvolvidos segundo objetivos específicos. Telecomunicações, por sua própria natureza, apoia-se fundamentalmente em tecnologia e desde a invenção do telefone, em 1876, o desenvolvimento de tecnologia para imediata aplicação estimulou o rápido crescimento dos serviços telefônicos os quais, por sua vez, estimularam novas necessidades de desenvolvimento tecnológico. Esse processo de realimentação

positiva associado a uma crescente demanda de comunicação determinou a busca do estabelecimento de padrões mínimos de compatibilidade e de qualidade.

Existem diversas organizações destinadas a padronizar e a fiscalizar os sistemas de serviços telefônicos em todo o mundo, de forma a que estes atendam a um mínimo de requisitos de qualidade. No Brasil, os serviços de telefonia são oferecidos à população de cada estado através de concessionárias. Presentemente, a organização coordenadora destes serviços é a Telebrás, uma *holding* estatal que foi criada em 1972 com a finalidade de desenvolver tecnologia nacional para aplicação nesta atividade, assim como estabelecer requisitos, normas e padrões de qualidade para a prestação de serviços telefônicos no País.

Os serviços telefônicos nacionais, portanto, têm sido regulamentados por normas, padrões e procedimentos práticos definidos pela Telebrás, a qual é entendida como o elemento implementador e coordenador da política nacional da qualidade destes serviços, ficando ao encargo das concessionárias do sistema a execução desta política.

Cada equipamento, e cada componente de equipamento, utilizável em telefonia, no Brasil, assim como todos os serviços telefônicos, devem atender a requisitos mínimos de enquadramento em padrões técnicos de qualidade estabelecidos em uma norma Telebrás específica.

Todas as etapas envolvidas na prestação de serviços telefônicos estão devidamente associadas a uma norma Telebrás. Tais normas são elaboradas e estabelecidas em concordância com recomendações técnicas internacionais como, por exemplo, as recomendações da União Internacional de Telecomunicações - UIT, de forma a garantir-se a compatibilidade de nosso sistema telefônico com os sistemas internacionais.

Apesar de complexa, abrangente e rígida, a padronização estabelecida pela Telebrás permite a cada concessionária de serviços telefônicos do País definir seu próprio modelo de gestão em função de sua própria realidade e das características culturais, sociais, econômicas e, até, históricas da região na qual atua.

Os serviços telefônicos no estado do Rio de Janeiro são oferecidos à sua população através da empresa Telecomunicações do Rio de Janeiro Sociedade Anônima - Telerj S.A. - a mais antiga das empresas concessionárias de serviços telefônicos do País, e a segunda maior empresa do grupo Telebrás, a qual, como suas congêneres, possui seu próprio modelo de gestão, que se constitui o objeto do presente estudo, cujo objetivo final é verificar a existência ou não de comprometimento da organização com a política da qualidade descrita neste modelo.

O estudo compõe-se de quatro capítulos. No primeiro caracteriza-se o problema de pesquisa proposto, assim como a metodologia de trabalho adotada. O segundo capítulo

contextualiza a Telerj, identificando as origens de seu estado atual, enquanto que , no terceiro capítulo, busca-se estabelecer uma relação entre o discurso e a prática da qualidade na Telerj. O quarto e último capítulo oferece a resposta à questão originadora da pesquisa.

CAPÍTULO 1

O PROBLEMA E A METODOLOGIA

Este capítulo formula o problema de pesquisa sobre o qual foi construído o presente estudo e define a metodologia de pesquisa utilizada.

1.1. Argumento

A gestão pela qualidade é um modelo gerencial profundamente apoiado em informação, a qual se constitui em seu principal recurso estratégico. O poder estrutura-se a partir de recursos informacionais acessíveis a seus participantes. Principalmente em uma organização que opera equipamentos de alta tecnologia, a velocidade de produção, consumo e desatualização da informação é elevada. Este volume de conhecimento é a força motriz do modelo de gestão pela qualidade e passa a ser visto como um ativo da organização, gerando riqueza e agregando valor a seus produtos ou serviços.

Assimilar e disponibilizar todas estas informações torna-se, entretanto, um problema complexo. A ansiedade causada por excesso de informação pode levar à perda do foco naquilo que é realmente importante ou necessário para o empreendimento.

Contudo, para ser bem sucedida em sua aplicação, a gestão pela qualidade exige que a cúpula estratégica da organização seja forte o suficiente para querer sua efetiva implantação e lhe assuma o comando, promovendo mudanças que tornem as estruturas mais simples, organizadas, enxutas, flexíveis e eficazes.

Essa busca pela qualidade pressupõe compartilhamento e a compreensão de que o programa de gestão pela qualidade não poderá ser desenvolvido com sucesso por uma minoria de pessoas, ou mesmo uma maioria simples, ainda que dentro de um único departamento da organização. É necessário que todos os membros compartilhem o compromisso com a implementação de uma gestão pela qualidade bem sucedida. Esse compartilhamento é evidenciado pelas ações tomadas no sentido de concretizar o sistema da qualidade então definido e, também, pelos resultados advindos de tais ações.

Para a efetiva implantação de um programa de gestão pela qualidade não é suficiente ter-se um bom plano, mesmo que bem formulado. É imprescindível que todos os envolvidos em sua execução tenham condições para compreendê-lo e julgá-lo importante. É absolutamente indispensável que acreditem no programa e passem a operacionalizá-lo com a convicção de que participam de um esforço que trará resultados positivos.

Em última análise, este processo não pode ocorrer de forma desvinculada do meio onde está inserida a organização, isto é, não pode ser desvinculado da coletividade e da relação do comprometimento de cada um de seus participantes.

Por outro lado, a questão do comprometimento de uma organização com uma meta ou objetivo está presente nos trabalhos de diversos autores das mais diferentes áreas.

Faz-se necessário, porém, estabelecer a diferença entre *compromisso* - do latim *compromissu* : acordo político, convenção, ajuste, pacto, obrigação ou promessa - e *comprometimento* , que é a ação ou o fato de comprometer-se - do latim *compromittere* : assumir responsabilidade, obrigar-se, expor, arriscar, aventurar - em outras palavras, estabelecer, por analogia, a relação entre *discurso* e *ação*.

O sucesso de uma organização em atingir seus objetivos está frequentemente associada ao esforço harmônico e coordenado, de todos os seus membros. Tal esforço é, por sua vez, associado à coerência das atitudes daqueles cuja função é dirigir essa organização, com relação ao modelo de gestão estabelecido, e, em última análise, suas ações determinarão as suas possibilidades de sucesso ou fracasso.

Entende-se por modelo de gestão o conjunto das práticas administrativas postas em execução pela cúpula estratégica da organização para atingir seus objetivos; assim, tal modelo compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a natureza das relações hierárquicas, as estruturas organizacionais, sistemas de avaliação e controle de resultados, as políticas de pessoal e os objetivos, valores e a filosofia de trabalho que o inspiram.

Pode-se afirmar, então, que todos os modelos de gestão possuem dois componentes : um componente prescrito - formal e estático - e um componente concreto - real, informal e dinâmico. Além disto, todo o modelo de gestão é influenciado, ao mesmo tempo, por fatores internos - estratégia, recursos, tecnologia, tipo de pessoal, cultura, história, tradições e a personalidade dos dirigentes - e por fatores externos - contexto social, político e econômico (Chanlat, 1995).

Da relação entre esses componentes - em essência : discurso e ação - em uma organização, poder-se-á extrair o nível de comprometimento desta para com o modelo ou, em última análise, para com suas metas.

1.2. Caracterização do problema

Quando se fala em qualidade dos serviços públicos de telecomunicações no Brasil, cada um tem uma reclamação a fazer. Frequentemente os meios de comunicação veiculam algum tipo de crítica contra tais serviços. As pessoas, em todos os lugares, sempre têm algo desabonador a dizer sobre eles. Cronistas em busca do pitoresco fácil e políticos em campanha, principalmente, têm como tema para seus discursos a

ineficácia do sistema nacional de telecomunicações. Fala-se mal do sistema, mas sabe-se muito pouco sobre ele.

Não se pode ignorar, contudo, a percepção de que o sistema de telecomunicações, em qualquer país, assume proporções de elemento estratégico na composição da infraestrutura e, conseqüentemente, da segurança e do desenvolvimento nacional. Em outras palavras :

As telecomunicações constituem o próprio sistema nervoso do organismo econômico e social do País, sendo em quantidade e qualidade o fator determinante da capacidade de ação e reação, ou melhor dizendo, da agilidade das atividades econômicas, sejam elas industriais, comerciais ou serviços.
(Magalhães, 1977 , p. 143)

A importância das telecomunicações transpõe os limites da missão tradicional de serviço público que procura apenas suprir a demanda. As telecomunicações, hoje, estão associadas a um maior e melhor acesso à educação, à informação e aos serviços sociais, à liberdade de localização, à economia de energia e à racionalização dos transportes. Isto torna telecomunicações o principal fator de aceleração da economia de um país. No plano internacional, contribui para o intercâmbio e aproximação entre os povos, fomenta o turismo e constitui suporte essencial para transações comerciais. Torna-se fácil, portanto, compreender a razão pela qual as telecomunicações atingiram sua maior expansão nos países industrializados (Mattos , 1977).

O intrínseco dinamismo das novas tecnologias e seu impacto na vida moderna mostram que, cada vez mais, é necessário ter-se um sistema de comunicações de qualidade. No contexto nacional, entretanto, essa qualidade de serviço tem sido definida segundo critérios unicamente operacionais, enfatizando-se o volume de serviço prestado em relação ao tempo, ou seja, a produtividade.

O discurso da qualidade de serviços em telecomunicações, no Brasil, ainda objetiva buscar o estabelecimento de parâmetros racionais para a melhoria técnica ou para o aumento da capacidade de operação de linhas, equipamentos e máquinas. As redes físicas são entendidas como base essencial para a prestação dos serviços e qualquer melhoria da qualidade é vinculada à sua expansão ou aperfeiçoamento técnico (Lima, 1991).

Isto tem uma significação numérica, capaz de oferecer apenas subsídios para uma avaliação quantitativa da performance operacional do serviço telefônico, isto é, da produtividade da empresa operadora com relação àquilo que é oferecido ao usuário final do sistema, sem, contudo, estabelecer o comprometimento desta organização com a qualidade.

Esse comprometimento caracteriza-se através do conjunto de ações tomadas por sua cúpula administrativa, refletidas por toda a organização, que intentam concretizar seus objetivos com relação à qualidade, isto é, visando capacitá-la a atender às expectativas e necessidades de seus clientes.

Para que se compreenda a sua importância, deve-se considerar ter sido a presente década caracterizada pela competitividade. O poder global está se transformando, favorecendo àqueles países capazes de estabelecer modelos econômicos mais produtivos e inovadores. Como característica deste processo de mundialização de economias percebe-se uma crescente tendência à adoção de posturas políticas neo-liberais, identificadas pela descentralização e pela desestatização de inúmeras atividades e serviços. Isto sugere uma transformação qualitativa do capitalismo, além de todas as fronteiras, afetando diferentes formas de organização social e técnica do trabalho e da produção (*Ianni, 1996*).

Neste novo cenário, no qual as organizações públicas encontram-se subitamente imersas em um ambiente de acirrada competição, um outro ponto a ser bem observado é que estudos e pesquisas demonstram que produtos e serviços de qualidade vendem e, dentre os muitos elementos os quais influem sobre a opinião de um possível cliente (entrega, preço, tecnologia, promoção, localização), a qualidade é um dos mais importantes. Surpreendentemente, um fato nem sempre divulgado é que empresas altamente produtivas, mantenedoras de forte reputação como fornecedoras de produtos ou prestadoras de serviços de qualidade apresentam altas taxas de falhas e têm que dispendar consideráveis quantias na conquista de novos clientes.¹

Isto leva à percepção de que a manutenção de um elevado nível de produtividade não implica ter-se qualidade.

Deve-se, também, considerar a dinâmica de nossos tempos. As expectativas do mercado, hoje, mudam rapidamente; portanto, as organizações devem ser capazes de rápida adaptação às novas exigências e somente aquelas possuidoras de uma real empatia com seus clientes poderão ser capazes de perceber, a tempo hábil, as tendências de mudanças do mercado, determinadoras de tais necessidades de adaptação.

Além disto, o mercado em geral e, particularmente, o Governo em todos os níveis, municipal, estadual e federal, têm percebido uma acentuada redução de recursos financeiros disponíveis em face às exigências da sociedade. Clientes (contribuintes) desejam, cada vez mais, melhores produtos e serviços pelo mesmo custo. Eles esperam cada vez mais de seus fornecedores (governos), o que torna o mercado cada vez mais competitivo e mutável.

¹O relatório anual da American Society for Quality Control de 1985 mostra que o custo para conseguir-se um novo cliente é, em média, cinco vezes maior que o custo para manter-se um cliente habitual.

Neste complexo contexto, o compromisso com a qualidade, ou seja, a gestão com ênfase ou foco no cliente, superpõe-se ao compromisso com a produtividade, isto é, a gestão com ênfase ou foco no produto.

No caso da área governamental, no Brasil, para atender a essas demandas da sociedade, o governo tem lançado mão de estratégias de incentivo de mercado, tais como elaboração de políticas setoriais da qualidade de serviços e implementação de sistemas de atendimento direto ao cidadão. Sistemas da qualidade têm sido extensivamente adotados por todas as organizações vinculadas direta ou indiretamente ao governo de forma promover o aumento da competitividade.

Assim também acontece na área de telecomunicações. O discurso oficial reflete os desequilíbrios causados pela redução e desbalanceamento de investimentos associados ao aumento da capacidade de atendimento ao tráfego telefônico, a partir da segunda metade da década de 1980, fato que tem sido largamente apontado como sendo o principal responsável pela redução dos níveis de qualidade, determinando um processo de rápida degeneração do serviço.

Somente em 1992 surgiram as primeiras evidências de um esforço nacional pela melhoria da qualidade dos serviços de telecomunicações.

O sistema telefônico do País é, hoje, constituído de, aproximadamente, quatorze milhões de terminais. Cerca de noventa por cento desses foram instalados nos últimos trinta anos, segundo tecnologias em franca obsolescência; mais de sessenta por cento dos terminais estão localizados na região Sudeste, resultando em uma pobre distribuição de terminais telefônicos entre as restantes regiões do Brasil. Quando consideramos que a distribuição média de terminais telefônicos no País é da ordem de dez terminais por cada cem habitantes, enquanto esta distribuição chega a cinquenta terminais por cada cem habitantes nos países desenvolvidos, fica evidente o quão insipiente e deficitário é o nosso sistema de telecomunicações, como podemos perceber das palavras do atual Presidente da República em seu programa de governo :

...Tecnologia de informação tem se transformado na ferramenta fundamental para o desenvolvimento da economia e da sociedade. Isto significa que nossa nação terá que sobrepujar o lapso existente de forma continuar seu processo de desenvolvimento. Isto não somente envolve expansão dos serviços já existentes visando o restabelecimento da justiça e da igualdade. Trata-se de investir maciçamente em comunicações para construir uma infraestrutura sólida e forte, essencial para a criação do suporte necessário para que o País invista nas áreas sociais... (Cardoso , 1994, p. 53)

Este discurso evidencia a preocupação com uma das mais relevantes questões para os países do terceiro mundo, que é a das restrições à retomada do desenvolvimento,

impostas pela degeneração, insuficiência e obsolescência da infra-estrutura de transporte, energia e telecomunicações.

No caso do Brasil, a estabilidade econômica tornou-se um importante fator no delineamento de perspectivas estratégicas de recuperação dessa infra-estrutura. A abordagem política proposta pelo governo, além de buscar reconduzir a economia a um crescimento sustentado, pretende promover a integração regional e a expansão econômica das diversas regiões do País segundo suas diferentes potencialidades, preservando o meio ambiente. O governo tem procurado adotar soluções que apresentem menores custos e produzam os melhores resultados a curto prazo, segundo as seguintes diretrizes :

1. incentivar o desenvolvimento das atividades nas quais o País e suas diferentes regiões possuam vantagens competitivas, principalmente no aproveitamento de recursos naturais;
2. maximizar as alternativas de exportação;
3. promover a integração com os países vizinhos nas áreas energética e de transportes;
4. retomar os investimentos nas áreas de energia, comunicações e transportes;
5. redefinir a política de transportes, dando ênfase às hidrovias como elemento de redução de custos;
6. promover a utilização racional dos recursos hídricos do País.

Esta ação política tem no setor de telecomunicações o elemento fundamental para alavancar o desenvolvimento da economia nacional, uma vez que, assim como em todos os demais países, ele é um dos setores mais atraentes e lucrativos para o investimento privado, conforme mostram as figuras 1 , 2 e 3 a seguir :

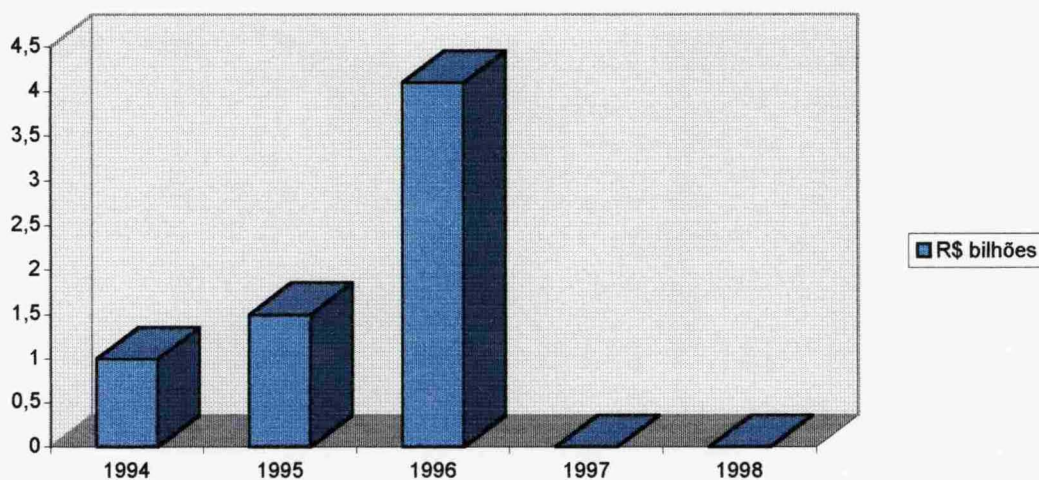


Figura 1 : Telebrás , lucro líquido operacional
Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97²

² Extraído do relatório sobre a evolução da rede nacional de telecomunicações, publicado pelo Ministério das Comunicações, em 23 de outubro de 1997.

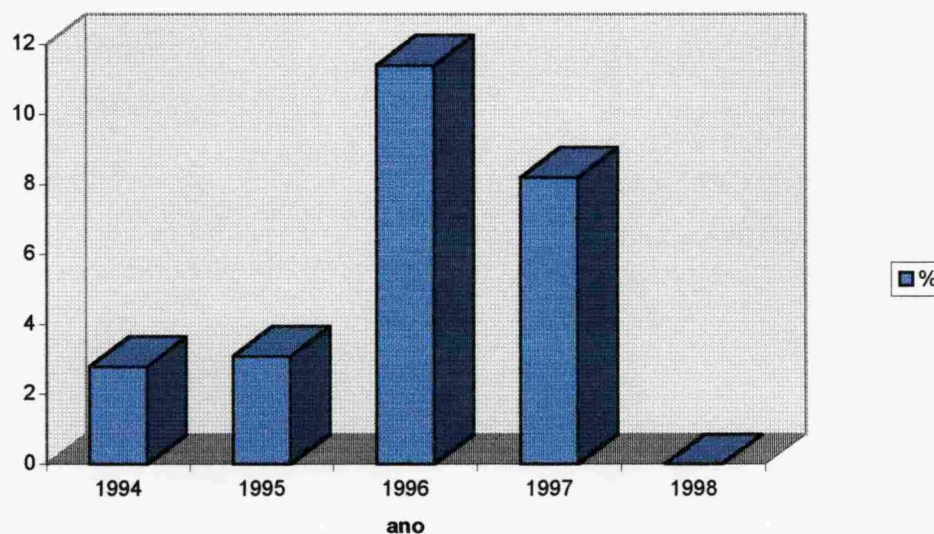


Figura 2 : Telebrás , retorno do acionista
Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97³

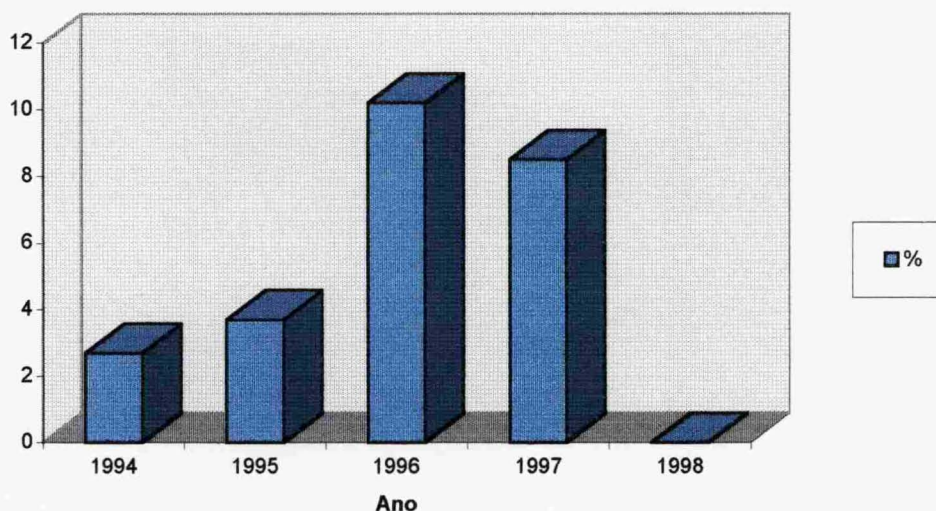


Figura 3 : Telebrás , remuneração do investimento
Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97⁴

A lucratividade fica melhor percebida quando comparada com o lucro médio acumulado pelos dez maiores bancos privados do País - Bradesco, Itaú, Bamerindus (atualmente HSBC), Nacional (encampado pelo Unibanco), Unibanco, Real, Safra, BCN, Loyds e Econômico - no mesmo período⁵, isto é, de 1994 a 1997, conforme mostra a figura 4 a seguir.

³ Dados atualizados pelo Ministério das Comunicações até agosto de 1997

⁴ Dados atualizados pelo Ministério das Comunicações até agosto de 1997

⁵ Fonte : Revista Banco Hoje, novembro de 1997, p. 32.

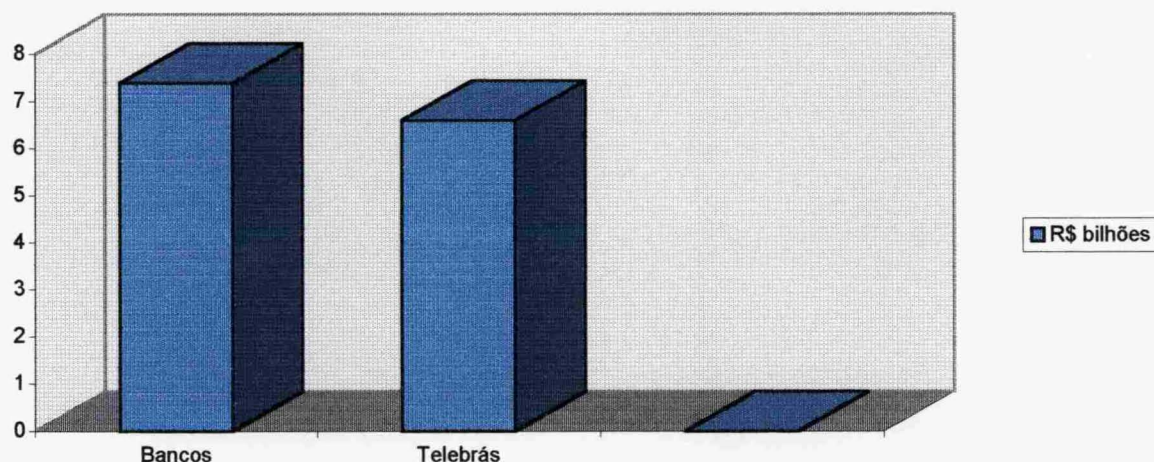


Figura 4 : Comparação entre os valores de lucro acumulado entre a Telebrás e os dez maiores bancos privados brasileiros

Este argumento justifica o interesse do governo em definir a sua organização institucional, promovendo o incentivo aos investimentos privados e reforçando o papel regulador do Estado, reservando ao setor público a atuação sobre segmentos estratégicos do ponto de vista do interesse nacional. Esta postura tem sido caracterizada por ações que objetivam :

- estimular o investimento privado, nacional ou estrangeiro, no setor;
- reforçar a presença do Estado como agente regulador da atividade;
- diversificar a oferta de serviços no setor pela iniciativa privada;
- privatizar a exploração dos serviços de telecomunicações mediante concessões;
- preservar a presença do setor público nas áreas consideradas estratégicas;
- estabelecer mecanismos de política tarifária e fiscal que permitam transferência de recursos para o setor.

Neste cenário complexo e ainda instável, a adoção de um modelo adequado de gestão é um fator primordial e decisivo para a sobrevivência e a valorização da empresa concessionária do serviço de telecomunicações.

Sob a ótica da sobrevivência empresarial, essas organizações têm buscado estabelecer modelos de gestão baseados nos princípios filosóficos da qualidade objetivando posicionarem-se convenientemente em relação aos seus públicos e, também, proporcionar a melhoria qualitativa integral de seus produtos e serviços em benefício desses públicos.⁶

⁶ A Telerj vem buscando implementar um modelo de gestão pela qualidade desde 1990.

Considerando-se, portanto, as características de instabilidade política e econômica as quais determinaram drásticas mudanças no cenário nacional na presente década pode-se perceber :

- ☎ O grau de importância conferido ao sistema nacional de telecomunicações dentro da ótica do desenvolvimento social e econômico do País;
- ☎ o grau de importância conferido à qualidade e à produtividade do sistema nacional de telecomunicações, caracterizado como elemento estratégico para a vigente política de desenvolvimento;
- ☎ que qualidade é, mais do que nunca, uma questão de sobrevivência empresarial;
- ☎ que um modelo ou sistema administrativo pautado pela busca da excelência ou qualidade de um serviço deve refletir, da forma mais precisa possível, os interesses e as necessidades de seus usuários;
- ☎ que as ações tomadas pela cúpula administrativa devem exprimir coerência com a missão, a visão e o discurso da qualidade formulados pela organização.

A pesquisa aqui proposta pretende focalizar o tema da gestão pela qualidade e, por meio da análise do modelo gerencial adotado pela Telerj, identificar se existe nele comprometimento com a qualidade.

Embora, durante sua existência, a Telerj tenha implementado diferentes modelos de gestão, esta pesquisa restringe-se ao modelo de gestão pela qualidade adotado pela empresa no período compreendido entre 1990 e 1997.

Da mesma forma, os serviços de telecomunicações oferecidos pela Telerj à população do Estado do Rio de Janeiro englobam, além da telefonia convencional, serviços de telefonia celular móvel, telefonia celular fixa, telefonia rural, sistema de comunicação pessoal, rede telex e comunicação de dados. Além destes, são oferecidos, também, serviços especiais, tais como busca automática, chamada teleprogramada, cobrança em conta de débitos de terceiros, comunicação de textos, discagem local a cobrar, serviço **0800** (rede inteligente) de chamadas grátis, reunião por telefone, sinal de advertência na linha telefônica ocupada, identificação do número do chamador, telecard, telemarketing, venda de cadastro, assim como serviços de utilidade pública tipo orelhão comunitário e numeração reduzida para acessos a chamadas de emergência, tais como o **190** (polícia), o **193** (corpo de bombeiros e ambulância para atendimento em vias públicas) ou o **199** (defesa civil) entre outros.

Esta pesquisa não se detém nos aspectos particulares de cada um desses serviços, mas sim no estudo da sistemática de gerenciamento da qualidade de serviços telefônicos de forma integrada, ou seja, considerando a política da qualidade adotada pela Telerj como um todo.

Por sua própria natureza, os sistemas de telecomunicações orientam-se por normas e procedimentos escritos e a Telebrás, desde a sua fundação, tem estabelecido diversas

normas, práticas e procedimentos técnicos destinados a aferir a qualidade dos sistemas e serviços telefônicos. Todavia, esta pesquisa limita-se às normas e práticas Telebrás sobre qualidade dos serviços telefônicos convencionais, no período de 1980 a 1997, tendo como marco inicial a circular Telebrás 6063/027/977/80 de 28 de outubro de 1980, a qual define padrões de qualidade dos serviços telefônicos contemplando uma ótica de foco no cliente.

1.3. Caracterização do método

O modelo de gestão pela qualidade introduziu novas práticas administrativas, difundidas a partir da década de 1980 e é baseado na noção de produzir melhor que os concorrentes, enfatizando o primado do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual para as atividades coletivas, o desafio permanente.

Tal modelo caracteriza-se por uma maior autonomia no trabalho, forte responsabilização, recompensas individuais - materiais e simbólicas, relações hierárquicas mais igualitárias, flexibilidade e polivalência da mão-de-obra, um recrutamento seletivo e a mobilização total do indivíduo a serviço da organização (*Chanlat, 1995*).

É um modelo de gestão que encara o ser humano como pessoa consagrada aos desafios e à superação de si mesma e exige um comprometimento total e uma adesão passional de seus participantes.

Por outro lado, a atividade de prestação de serviços de telecomunicações pressupõe a observação de normas rígidas, procedimentos uniformes e padrões bastante específicos. Isto confere ao prestador de tais serviços características operacionais e administrativas bastante próprias, ainda que este prestador de serviços seja uma empresa pública.

Esta é uma pesquisa, portanto, que trata de um específico modelo de gestão aplicável a um tipo particular de organização pública sobre a qual busca-se obter a maior quantidade possível de informações a respeito dos aspectos históricos, humanos, motivacionais, comportamentais e culturais, assim como de estratégias de integração de objetivos, metas e projetos de curto, médio e longo prazo, resultados concretos e sobre a efetiva observância dos princípios da gestão pela qualidade.

Parte-se da premissa de que sendo conhecidos o enunciado oficial da política da qualidade, os objetivos da organização, a visão da cúpula estratégica, a forma como estes foram implementados na prática e os efeitos decorrentes, pode-se verificar o comprometimento desta organização com a qualidade; visto que estes elementos devem concorrer efetivamente para a concretização do seu compromisso formal com a qualidade.

Assim, esta investigação não pode ser entendida como assunto a respeito do qual bastar-se-ia coletar, analisar e extrair informações de alguns livros, da mesma forma que não pode ser tratada como um assunto de caráter puramente empírico, cuja análise demanda apenas a reunião de informações factuais. A título de classificação da pesquisa, adota-se o critério proposto por Vergara (1990), ou seja :

- ✓ *quanto aos fins* : trata-se de uma investigação descritiva, porque objetiva expor características peculiares da gestão de um determinado tipo de organização prestadora de serviços públicos, esclarecendo correlações entre seus indicadores de desempenho.
- ✓ *quanto aos meios* : trata-se de uma pesquisa ao mesmo tempo bibliográfica e documental, pois utiliza material acessível ao público em geral, além de trabalhos e relatórios internos não disponibilizados para consultas públicas.

Desta forma, sua consecução compreende a caracterização da conjuntura, do discurso oficial da cúpula estratégica da organização, do modelo de gestão adotado e dos resultados obtidos que possam configurar tendências para que, conhecido o cenário, seja possível contrapor-se discurso e prática. Este raciocínio fundamenta-se nas seguintes considerações :

1. A caracterização da conjuntura, isto é, dos acontecimentos, cenários, atores e a cultura que determina os relacionamentos e articulações entre a organização em estudo e o ambiente onde esta opera, é um importante auxiliar na compreensão dos aspectos particulares da política gerencial da empresa.
2. Conhecidos os parâmetros situacionais que definem as características particulares da política gerencial adotada pela organização em estudo, pode-se compreender seu modelo de gestão.
3. Conhecidos o modelo de gestão e seus objetivos, pode-se identificar o quanto a organização pretendeu alcançar.
4. Conhecidos os objetivos organizacionais, a forma como a organização buscou atingi-los e os resultados efetivamente alcançados, obtêm-se subsídios necessários e suficientes para verificar a existência do comprometimento da organização com suas metas.

Caracterizada, portanto, a conjuntura da organização, é necessário, em seguida, identificar os seguintes elementos :

- *Política e estratégia* : constitui-se pelo enunciado da visão, missão, valores e do direcionamento estratégico, e pelo modo como os princípios filosóficos da qualidade foram introduzidos na Telerj.

- *Liderança* : caracteriza-se pelo comportamento da cúpula estratégica na condução da política da qualidade.
- *Gestão das pessoas* : forma como é aproveitado o potencial de cada um na melhoria contínua dos negócios.
- *Gestão dos recursos* : forma como os recursos materiais disponíveis são efetivamente utilizados na consecução dos objetivos da organização.
- *Resultados empresariais* : é a medida do quanto a organização está atingindo o desempenho planejado para seu negócio.
- *Satisfação dos empregados* : identifica a capacidade que a organização possui de satisfazer às necessidades e expectativas de seus funcionários e colaboradores.
- *Satisfação dos clientes* : é a forma como os produtos e serviços oferecidos pela organização são percebidos pelos clientes.
- *Impacto na sociedade* : determina a forma pela qual a organização é percebida pela sociedade como um todo, o efeito social dos empregos gerados e como esta contribui para a melhoria da qualidade de vida.

Visto que a análise dos dados obtidos objetiva estabelecer uma comparação entre o discurso e a prática da qualidade adotada pela Telerj, os dados coletados foram organizados segundo critérios de classificação ordenada, tabulados por categorias, em ordem cronológica crescente, de forma permitir o estabelecimento de correlações imediatas e comparações diretas segundo os seguintes aspectos :

- 📖 história da empresa - suas origens;
- 📖 cenário político e econômico;
- 📖 caracteres culturais da organização;
- 📖 estrutura formal da organização;
- 📖 real situação do modelo de gestão;
- 📖 medidas de indicadores de desempenho da empresa;
- 📖 sistemática adotada para o desenvolvimento de recursos humanos;
- 📖 evidências de constância de propósitos;
- 📖 evidências de contínua busca por melhorias;
- 📖 evidências de participação e delegação;
- 📖 sistemática adotada de gestão de processos;
- 📖 sistemática adotada de comunicação e disseminação de informações;
- 📖 sistemática adotada de garantia da qualidade;
- 📖 sistemática adotada de atendimento aos clientes;
- 📖 satisfação dos clientes.

A obtenção dos dados foi feita mediante consultas a bibliotecas - principalmente a Biblioteca Nacional e a Biblioteca da Fundação Getúlio Vargas, arquivos do Museu do Telefone, arquivos de jornais - principalmente O Globo, a Folha de São Paulo e o Jornal do Brasil, jornais do sindicato dos profissionais do setor - SINTEL, jornal do

CREA-RJ, mídia eletrônica - Internet, assim como os periódicos de circulação interna da Telerj e da Embratel.

Pesquisou-se, também, nos arquivos da Telebrás, Embratel e Telerj visando a obtenção de regulamentos internos, normas e diretrizes técnicas, manuais da qualidade, relatórios e outros documentos não publicados capazes de adicionar informações para a caracterização do modelo de gestão pela qualidade adotado pela Telerj.

Desta forma foram obtidas as informações necessárias à caracterização da conjuntura na qual a Telerj está inserida e à determinação dos fatores de capacitação para a qualidade do seu modelo de gestão; assim como permitir o estabelecimento de uma relação de coerência entre discurso e ação.

1.4. Conclusão

Diferentes razões e situações têm estimulado administradores a implantar modelos de gestão pela qualidade em uma organização. Sejam quais forem essas razões, a importância da qualidade para a sobrevivência das organizações é diretamente proporcional à crescente competitividade em um cenário onde, a cada instante, surgem novas e variadas opções de produtos e serviços, os quais são disponibilizados para clientes cada vez mais bem informados e exigentes em suas expectativas.

As organizações têm procurado implementar políticas e sistemas que aumentem sua competitividade através do fator diferencial da qualidade, embora nenhuma das estratégias ou abordagens gerenciais adotadas para a implantação de um sistema da qualidade possa garantir a descoberta das melhores alternativas de ação. Como em qualquer atividade administrativa, isto exige uma procura imaginativa.

É importante observar, também, que qualidade não é produto do acaso, mas sim o resultado de um trabalho sistemático, permanente, apoiado em uma profunda mudança de atitudes e comportamentos e está firmemente apoiada em fatores essencialmente humanos, tais como comunicação, autodisciplina, autoestima, respeito, tenacidade e senso comum.

Portanto, o conhecimento teórico de situações e necessidades, mesmo quando aliado a habilidades, não garante a prática gerencial correta. Deve-se considerar, além do conhecimento, da experiência e da vontade, a importância do fator humano como principal agente modificador no processo de concretização de qualquer proposta de implementação de gestão pela qualidade. Assim, as ações que busquem sistematizar a qualidade em uma organização devem tornar evidente que esta deseja a participação e o comprometimento de todos os seus membros.

Não é, portanto, por acaso que a abordagem *top-down* é a mais indicada. Esta não é uma questão de privilégio, mas de coerência. O líder é também responsável por prover melhores sistemas, processos, condições de trabalho e de vida para que seus subordinados consigam atingir as metas definidas. É necessário, portanto, tornar-se evidente o engajamento da cúpula estratégica da organização na busca pela qualidade, enfatizando a importância da participação de todos e estabelecendo o seu compromisso com processos de melhoria contínua, na forma de patamares de qualidade que, uma vez atingidos, determinarão novos níveis ou metas de qualidade a serem alcançados.

O sucesso de uma iniciativa dessas não é um privilégio de povos, culturas ou instituições. Além da técnica e do método, a implantação de qualquer sistemática da qualidade requer elevado nível de articulação entre todos os seus agentes; requer participação e, mais do que isto, vontade de participar. Sob este aspecto, o comprometimento é fundamental na determinação das possibilidades de total realização dessa proposta de implantação da qualidade.

Este comprometimento é percebido por meio da relação entre o discurso e a ação. Entende-se, assim, que por meio da verificação da coerência nas ações dos homens poder-se-á avaliar a profundidade e a seriedade do seu discurso, posto que, em essência, estes são todos iguais (*Molière*, 1975).






CAPÍTULO 2

O MODELO DE GESTÃO

Este apresenta alguns conceitos filosóficos básicos em Telecomunicações e um resumo histórico da telefonia no Brasil, assim como a conjuntura política nacional de forma contextualizar a Telerj, identificando as origens de seu estado atual.

2.1. Argumento

A evolução do cenário que se descortina para os prestadores de serviços telefônicos no País, na presente década, evidencia diversos fatores cuja influência sobre o desempenho das empresas operadoras brasileiras é de particular relevância. Entre outros, destacam-se :

-  O código de telecomunicações em uso no Brasil, até 1997, datava de 1962 e não atendia mais às exigências do mercado;
-  a falta de geração de recursos próprios em função da política de contenção tarifária exercida pelo Ministério da Fazenda a partir da década de 1980;
-  as contínuas restrições à tomada de recursos a longo prazo no mercado;
-  os baixos limites orçamentários impostos à Telebrás;
-  a crescente pressão causada pelo aumento da demanda não atendida.

Isto tem propiciado um crescente desgaste da imagem das concessionárias diante do público, além do acúmulo de prejuízos financeiros. A discussão sobre a quebra do monopólio estatal das telecomunicações, sobre a privatização, assim como o iminente processo de concorrência no setor, evidenciam uma nova realidade para as empresas concessionárias dos serviços telefônicos : sua forma de funcionamento simplesmente tornou-se inoperante.

Por esta razão a Telerj, assim como suas congêneres, buscou um caminho para a recuperação empresarial e, em função da necessidade de reverter um quadro desfavorável, estabeleceu um modelo de gestão com ênfase na qualidade, visando tornar-se mais ágil e competitiva, mantendo porém suas características de empresa prestadora de serviços públicos : iniciou, em 1990, um processo de reestruturação direcionada por segmentos de atividades, pretendendo a implantação de uma sistemática de gestão pela qualidade total - GQT.

O modelo de gestão da Telerj desenvolveu-se em um cenário complexo o qual engloba aspectos tecnológicos, culturais, temporais e políticos e cuja evolução histórica influencia fortemente suas características.

O Estado do Rio de Janeiro concentra cerca de 63% do produto interno bruto - PIB - nacional; tem a maior densidade demográfica do Brasil - cerca de 292 habitantes por quilômetro quadrado; é a segunda economia do País, com o mais expressivo crescimento da Região Sudeste.

Além disto, estima-se que cerca de 70% do movimento comercial do Mercado do Cone Sul - Mercosul - passe pelo Rio de Janeiro⁷. Para que isto ocorra, o governo federal tem incentivado a realização de grandes projetos no Estado, tais como o porto de Sepetiba - exportação e importação - e o Teleporto do Rio de Janeiro, avançado centro de telecomunicações.

Deve-se considerar, também, que a história da telefonia tem um íntimo relacionamento com a história das comunicações telefônicas no Estado do Rio de Janeiro. Aqui foi instalada a primeira rede urbana da América Latina e foram implantados o primeiro sistema de qualidade e o primeiro laboratório de estudos para desenvolvimento da qualidade em telecomunicações.

As características do modelo de gestão da Telerj são, em última análise, fruto do seu processo de evolução histórica e do ambiente onde esta opera. Portanto, mesmo que resumidamente, faz-se necessário um retorno histórico e conceitual à telefonia - em particular à telefonia no Brasil.

2.2. Conceitos em telefonia

Até meados do século XVIII, pouco se conhecia sobre energia, suas propriedades, sua geração e transporte e sobre os fenômenos físicos a ela associados. Desde Arquimedes (287-212 a.C.) até Galileu (1564-1642), pouco ou nada se cogitou sobre energia. Somente a partir da segunda metade do século XVIII é que fenômenos já bem conhecidos dos antigos gregos, tais como a eletricidade e o magnetismo, começaram a ser sistematicamente estudados.

Os estudos sobre energia e suas diversas manifestações desenvolvidos por cientistas e pesquisadores como Alexandre Volta (1745-1827), James Watt (1736-1819), Charles Coulomb (1736-1806), André Ampère (1775-1836), George Ohm (1789-1845), Michael Faraday (1791-1867), James Clerk Maxwell (1831-1879) entre outros, determinaram os fundamentos teóricos e práticos sobre os quais Alexander Graham Bell (1847-1922) baseou-se para desenvolver um dispositivo de transmissão da voz por meio de sinais elétricos a algumas dezenas de metros de distância (o telefone foi patenteado em 1876).

⁷ Fonte : Jornal da Telerj, número 671 , maio/junho de 1997, p.2

O telefone de Graham Bell, inicialmente, não despertou muita curiosidade. Um ilustre brasileiro, entretanto, atraiu as atenções do mundo para este invento. A histórica frase "My God, it speaks !" (Meu Deus, isto fala !), pronunciada por D. Pedro II, ao experimentar o estranho dispositivo em uma exposição na Filadélfia - E.U.A. - determinou o início de uma trajetória de sucesso.

Como estadista, D. Pedro II foi conhecido por seu espírito pioneiro e sua visão empreendedora, tanto que, embora os primeiros telefones comerciais tenham sido produzidos em 1878, nos Estados Unidos da América, o primeiro sistema telefônico foi imediatamente introduzido, por D. Pedro II, no Brasil, mais precisamente no Rio de Janeiro, no início de 1879, colocando nosso País em situação pioneira na prestação de serviços de telefonia. Este pioneirismo pode ser melhor compreendido se considerarmos que a Europa teve o seu primeiro sistema telefônico instalado em 1880.

As telecomunicações foram iniciadas por ligações interurbanas por meio do telégrafo. No início do século, ninguém necessitava de telegrafia urbana. Em compensação, a telefonia começou pelo serviço urbano.

O telefone tem um grande apelo popular e individual. Não há quem não necessite ou não queira ter um telefone. Por isto, a telefonia transformou-se rapidamente em um fabuloso mercado de serviços, com tal amplitude que torna a rede telefônica espantosamente grande e complexa, mesmo em uma cidade de pequeno porte. Esta complexidade, todavia, iniciou a partir de idéias bastante elementares.

Estabelecer uma conversação telefônica entre duas pessoas era uma coisa relativamente simples. Para conduzir a transmissão, utilizou-se um *par*⁸ de fios. Para um usuário poder avisar ao outro que desejava falar, foi anexada uma campainha ao telefone. Para que os sinais elétricos pudessem ser transmitidos de uma ponta à outra na linha de transmissão, utilizou-se uma bateria (pilha) em cada uma das suas extremidades.

Este era um processo simples, com um custo de investimento razoavelmente baixo. Os investimentos e as despesas operacionais e de manutenção eram rateados e cobrados aos usuários, além dos preços pelas comunicações efetuadas. Para assegurar as mútuas responsabilidades, os usuários foram chamados a assinar um contrato e passaram a ser chamados *assinantes* do serviço. Como tais custos dependiam da distância, o conceito de *tarifação em função da distância* tornou-se usual e perdura até os dias de hoje.

Nos quarenta anos que se seguiram à sua invenção várias empresas lançaram-se à exploração dos serviços de telefonia. A sociedade progrediu, o comércio e as finanças exigiram mais e melhores serviços de comunicações.

⁸ Ainda hoje, este termo é utilizado para designar um circuito telefônico genérico de rede externa.

No início deste século, qualquer expansão de serviços telefônicos estava vinculada ao aumento da quantidade dos *pares* de fios, não havendo, até então, nenhuma preocupação com equipamentos ou instalações dedicadas a estes serviços. Porém, com o aumento do número de usuários, surgiu a idéia de, ao invés de *comutar*⁹ o telefone no assinante, que se comutassem todos os assinantes centralizadamente. Isto diminuiria consideravelmente a complexidade e a extensão da rede externa; em contrapartida, a responsabilidade da concessionária aumentaria, porque esta deveria prover serviços de comutação para os usuários 24 horas por dia.






O ponto central onde se dava a comutação e para o qual convergiam os pares de fios ficou conhecido como *central telefônica* e os pares de fios como *linhas de assinante*.

A idéia era fazer com que cada par de fios da linha de assinante terminasse em uma *tomada*¹⁰, localizada na central telefônica, de forma a que fosse possível interligar duas tomadas através de um fio duplo. Estas tomadas foram chamadas de *terminais de assinante* e os fios duplos de *cordão*.

Quem fazia a interligação (*comutação*) era uma pessoa, denominada de *telefonista*, e para facilitar a operação e o registro das chamadas, a cada assinante foi associado um *número*.

Ao telefone foi associado um pequeno gerador CA (corrente alternada), acionado por uma manivela. Quando este gerador era acionado, induzia a operação de um relé, associado ao terminal do assinante, na central telefônica, o qual atraía uma chapinha que, exibindo sua face colorida, chamava a atenção do telefonista. Desta forma o assinante poderia informar à central telefônica que desejava estabelecer uma comunicação. O telefonista preenchia um cartão, denominado *bilhete*, anotando os assinantes *chamador e chamado*, dia e hora da chamada e, ainda, o *tempo de conversação*, para cobrança do serviço efetuado.

Começou a surgir, a partir daí, um certo vocabulário técnico, para que as pessoas pudessem se entender, o que popularizou o uso de diversas expressões, tais como :

-  **Chamada** : o ato do assinante chamar a central.
-  **Duração da chamada** : é o tempo entre o atendimento da central e a desconexão dos assinantes (*tempo de ocupação*).
-  **Tempo de conversação** : o nome já se define
-  **Tempo de atendimento** : tempo gasto entre o início da chamada e o atendimento pela central.
-  **Tempo de conexão** : tempo durante o qual é efetuada a conexão.

⁹ Comutar significa permutar; porém, no jargão da área, é entendido como trocar os pontos de ligação entre os assinantes, de modo que cada usuário possa interligar-se a outro.

¹⁰ A expressão *tomada* (do Inglês : “**plug**”) ainda é bastante utilizada no jargão da área para designar conexão (*plugar*) ou desconexão (*desplugar*) manual de circuitos telefônicos.

Foi observado que a quantidade de chamadas e o tempo de conversação variavam ao longo do dia. Os períodos de aumento de quantidade de chamadas ficaram conhecidos como *horas de maior movimento*. Nestes horários de pico de utilização, o número de chamadas para a central poderia ultrapassar sua capacidade de atendimento. Esta incapacidade poderia ser causada pela falta de cordões ou porque a telefonista estava ocupada com outras chamadas.

Começaram a surgir as reclamações pela impossibilidade de comunicação causada pela *ocupação* do sistema. Isto fez com que surgissem as primeiras idéias e estudos sobre *tráfego telefônico*. À ocupação total dos circuitos chamou-se *congestionamento*. Como forma de redução do tráfego nas horas de maior movimento, surgiu o expediente, usado até hoje pelas concessionárias, de incentivar, através de *tarifação reduzida*, a que o usuário se utilize do telefone nas horas de menor tráfego.

Os tempos de ocupação dos cordões e das telefonistas tornaram-se de importância capital, pois o não atendimento resultava em uma fonte de reclamações. A partir deste problema, aprimoraram-se as funções do telefonista e, posteriormente, automatizaram-nas através das *centrais telefônicas automáticas*.

Percebeu-se, então, que a função de comutação é a alma do serviço telefônico. O adequado relacionamento entre o número de terminais de assinante e a quantidade de chamadas que eles poderiam efetuar, por um lado, e, por outro, a quantidade de cordões que os interligariam e o número de telefonistas eram fundamentais. Então, estes *equipamentos*¹¹ da central telefônica deveriam ser bem dimensionados, isto significava estabelecer-se um investimento mínimo capaz de proporcionar uma situação definida como boa para a satisfação do usuário, isto é, para a demanda.

A chave para um sistema ótimo de comutação telefônica é encontrar-se o ponto de equilíbrio entre a oferta e a demanda do serviço. Na busca pela melhoria do serviço, em 1882, desenvolveram-se as primeiras centrais automáticas de comando direto, chamadas *passo-a-passo*, que evoluíram para o sistema *rotativo*¹², de comando indireto, onde o número do assinante chamado é memorizado em um *registrador*. Logo em seguida, surgiu o sistema *crossbar*, o qual permitiu mais velocidade e versatilidade à comutação¹³. Este evoluiu para os sistemas de comutação eletrônica computadorizada.

¹¹ A despeito do elevado índice de intervenção humana nos serviços das antigas centrais telefônicas, o dimensionamento do sistema considerava todos os elementos participantes como *equipamentos* do sistema, de uma forma extremamente mecanicista.

¹² As últimas centrais rotativas do Rio de Janeiro, algumas com mais de 70 anos de operação, foram desativadas em 1996.

¹³ O sistema crossbar do tipo Pentaconta representa, ainda hoje, quase 50% do total da planta de terminais telefônicos instalados da Telerj.


Nas centrais por controle a programa armazenado (CPAs), o registrador é substituído por um processador, que comanda, coordena e controla todos os eventos associados à chamada telefônica.


Considerando-se a evolução dos equipamentos destinados à telefonia a partir da década de 1880 e o vertiginoso progresso das telecomunicações, a partir do desenvolvimento dos transístores, na década de 1950, até o surgimento dos avançados *chips* digitais, a partir da década de 1970, pode-se verificar que, a despeito de todo o avanço tecnológico, a filosofia de operação das centrais telefônicas - desde as antigas centrais de operação manual (via telefonistas e cordões), passando pelas centrais eletromecânicas, até as modernas centrais eletrônicas - está fundamentada nesses conceitos básicos da telefonia.

A análise histórica demonstra que tal não poderia deixar de ser, pois, para que o telefone pudesse efetivamente encurtar as distâncias entre as pessoas e povos, tornou-se necessário estabelecer-se uma linguagem padronizada para as redes de telecomunicações. Por isto, foi criado em 1932 um fórum internacional máximo das telecomunicações, cujo objetivo era definir um planejamento integrado para a rede, com planos específicos, fundamentais, para a organização do sistema em todo o Mundo. Este órgão é a *União Internacional de Telecomunicações* - UIT, filiada à Organização das Nações Unidas - ONU.


A UIT desempenha suas atividades por meio de quatro órgãos permanentes : a Secretaria Geral, a *International Frequency Registration Board* - IFRB, o *Comité Consultatif International Telegraphique e Telephonique* - CCITT e o *Comité Consultatif International de Radiocommunications* - CCIR.


A UIT especifica quatro planos básicos, estruturais para a telefonia, os quais são adotados em todo o mundo :

 Plano de encaminhamento : A interligação entre centrais telefônicas obedece a um plano de encaminhamento. Os circuitos destinados a uma central são agrupados conforme a direção, segundo rotas definidas. O dimensionamento otimizado dessas rotas é efetuado por meio da análise dos estudos de tráfego.

 Plano de numeração : A necessidade de interligação entre dois assinantes em pontos distintos do globo terrestre exige um planejamento integrado das empresas concessionárias de serviços telefônicos, as quais devem racionalizar a expansão telefônica de sua área. No início da automatização das centrais telefônicas, usavam-se letras e algarismos para designar os números dos telefones dos assinantes. Este sistema logo foi substituído pelos algarismos decimais, de mais fácil memorização. Há, contudo, a necessidade de que cada assinante possua um número individual e

inequívoco¹⁴. Os países estão divididos em áreas numéricas internacionais. O código do Brasil, por exemplo, é 0055. Internamente, cada país também possui divisões interurbanas codificadas, como os códigos 021 (Rio de Janeiro) e 011 (São Paulo).

 **Plano de sinalização** : Define o estabelecimento de uma linguagem, codificada ou não, a ser utilizada entre os equipamentos do sistema telefônico. Esta linguagem é que vai determinar as conexões, desconexões e a monitoração referentes aos diversos tipos de ligações telefônicas. Em outras palavras, é o plano que define a troca de informações entre os assinantes e o sistema e entre partes do sistema.¹⁵

 **Plano de tarifação** : Disciplina os critérios de cobrança de taxas e tarifas relativas aos serviços telefônicos prestados.

Foi a partir destes conceitos e desta filosofia de padronização que iniciou-se o processo de integração planetário que é, hoje, vivenciado. O século XX presenciou uma revolução tecnológica que influenciou, particularmente, a área das comunicações. O Estado do Rio de Janeiro, historicamente, é um dos locais onde este processo desenvolvimentista foi percebido com grande intensidade. A cultura organizacional da Telerj certamente reflete esta trajetória das telecomunicações.

2.3. O cenário da telefonia no Brasil : de 1876 a 1962

Menos de um ano após a apresentação do telefone na Filadélfia (1876), surgia em Boston a primeira empresa telefônica do Mundo, a *Bell Telephone Company*. Logo em seguida, no Rio de Janeiro, surgia o primeiro telefone, o qual foi construído nas oficinas da *Western and Brazilian Telegraph Company* e que foi instalado na Quinta da Boa Vista.

Em 1878 diversas conexões telefônicas, particulares, já funcionavam no Rio de Janeiro, sendo que, a 15 de novembro de 1879, foi outorgado a Charles Paul Mackie a primeira concessão para o estabelecimento de uma rede telefônica no Brasil.

A 13 de outubro de 1880, formou-se a *Telephone Company of Brazil*, a qual foi autorizada a operar no Brasil pelo próprio imperador, D. Pedro II, em 1881. Desta forma, a prestação de serviços públicos de telefonia no País foi introduzida sob a gestão de uma empresa estrangeira e controle do Governo.

Seu crescimento foi rápido e, em 1883, a cidade do Rio de Janeiro já possuía duzentas linhas telefônicas.

¹⁴ Como existem, hoje, cerca de um bilhão de telefones no mundo, cada assinante assume números distintos para as chamadas urbanas, interurbanas (DDD) e internacionais (DDI).

¹⁵ Existem três tipos de sinalização padronizada : sinalização audível (homem-máquina), sinalização de linha (central a central) e sinalização de registro (máquina-máquina)

A 6 de junho de 1889, a concessão dos serviços telefônicos do Rio de Janeiro foi adquirida pela *Brasilianische Elektrizitäts Gesellschaft*. Esta empresa alemã operou até 1907, quando, então, foi encampada pela *Rio de Janeiro Telephone Company*, a qual era sediada nos Estados Unidos e que foi incorporada, em 1912, pela empresa canadense *Brazilian Traction Light & Power*.

O período de 1910 a 1930 foi marcado por inúmeras mudanças. Em 1916 foi criada a *Rio de Janeiro and São Paulo Telephone Company*, subsidiária da Brazilian Traction. Esta, em 1918, em consequência do progresso do Rio de Janeiro e para atender ao crescente número de pedidos de instalação de aparelhos telefônicos implantou mais quatro centrais manuais, cada uma com capacidade para até 4200 linhas ¹⁶.

A direção desta empresa decidiu, em 1923, que a companhia passaria a ser chamada *Brazilian Telephone Company*, oferecendo seus serviços à cidade do Rio de Janeiro - antigo Distrito Federal - e a algumas cidades dos estados de São Paulo, Espírito Santo e Minas Gerais. A 28 de novembro de 1923 surgia a *Companhia Telefônica Brasileira* - CTB.

A demanda pelo serviço continuava a crescer. Em 24 de dezembro de 1929, a CTB inaugurava a sua primeira central automática passo-a-passo no Rio de Janeiro¹⁷. Neste mesmo ano era instalado o seu centésimo milésimo telefone e foi efetuada a ligação da Ilha do Governador com o continente por meio de cabo submarino. A partir de 1930, as centrais manuais do então Distrito federal começaram a ser substituídas por estações automáticas¹⁸ do tipo passo-a-passo.

Em 1953, a CTB instalava suas duas primeiras centrais automáticas do tipo *crossbar*, uma em Limeira, São Paulo, e a outra em Nova Friburgo, no Rio de Janeiro.

Em 1956, o Governo Brasileiro negociou a compra da CTB, da Companhia Telefônica de Minas Gerais - CTMG - e da Companhia Telefônica do Espírito Santo - CTES, que pertenciam à Brazilian Traction, a qual já operava cerca de setecentos mil terminais telefônicos no País.

No início da década de 1960, ainda na vigência da Constituição de 1946, cabia à União, estados e municípios a exploração, direta ou mediante concessão, dos serviços de telecomunicações, incluindo-se a atribuição de fixar as tarifas correspondentes a cada serviço. Devido ao crescimento desordenado, a má qualidade e aos elevados índices de demanda não atendida, o Governo do Estado da Guanabara decidiu pela intervenção nos serviços locais da CTB, entre 1960 e 1961, quando, então, a Assembléia Legislativa do estado criou a *Companhia Estadual de Telefones* - Cetel,

¹⁶ Centrais telefônicas Beira Mar, Piedade, Ipanema e Jardim respectivamente.

¹⁷ Esta central foi instalada na rua Alexandre Mackenzie, no Centro. A primeira central passo-a-passo da CTB foi instalada em São Paulo, em 1928.

¹⁸ A última central manual da cidade do Rio de Janeiro foi desativada em 1940.

que deveria atuar na prestação de serviços telefônicos na Zona Rural e nas ilhas do Estado da Guanabara.

Havia, por esta época, cerca de 1200 empresas telefônicas no País, a grande maioria de médio e pequeno porte, descoordenadas e sem qualquer comprometimento com diretrizes comuns de desenvolvimento e integração de sistemas. Os serviços telefônicos concentravam-se, em sua maioria, nas regiões central e leste do País. O atendimento ao serviço interurbano baseava-se em poucos enlaces de microondas, de baixa capacidade, interligando as cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas, Belo Horizonte e Brasília e alguns circuitos de rádio, na faixa de ondas curtas destinadas, em sua maioria, ao serviço telefônico e telegráfico internacional, explorados por empresas estrangeiras.

2.4. O cenário da telefonia no Brasil : a criação do SNT

Durante o governo parlamentar do gabinete de Tancredo Neves buscou-se delinear a primeira política sistemática para a área de telecomunicações. Esta política foi formulada através do primeiro código brasileiro de telecomunicações - Lei número 4.117 de 02 de agosto de 1962, cujos pontos principais eram :

- ☎ Criação do *Sistema Nacional de Telecomunicações - SNT*, objetivando assegurar a prestação de todos os serviços de telecomunicações de forma integrada e colocando sob a jurisdição da União os serviços de telegrafia, radiocomunicações e telefonia interurbana, assim como atribuindo ao Poder Executivo a competência para a criação de empresas públicas para a exploração direta dos troncos integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações.¹⁹ Esta disposição foi consolidada através da constituição de 1967.
- ☎ Criação do Conselho Nacional de Telecomunicações - Contel, com poderes para aprovar as especificações das redes telefônicas, bem como estabelecer critérios de tarifação em todo o território nacional.
- ☎ Criação do departamento Nacional de Telecomunicações - Dentel, com atribuições de secretaria executiva.
- ☎ Instituição do Fundo Nacional de Telecomunicações - FNT, através de recursos provenientes da aplicação de uma sobretarifa de até 30% (trinta por cento) sobre as tarifas cobradas pelos serviços públicos de telecomunicações. Este fundo destinava-se a financiar as atividades da Empresa Brasileira de Telecomunicações - Embratel.
- ☎ Definição do relacionamento entre poder concedente e concessionário de serviços na área de rádio-difusão.

¹⁹ A questão da fragmentação do poder para outorgar concessões só foi superada em 13 de fevereiro de 1967, por meio do Decreto-Lei número 162, que concentrou este poder na União.

Os resultados decorrentes desta política não tardaram a surgir :

- ① O Contel passou a exercer sua missão de coordenador da política de telecomunicações, fixando diretrizes para o setor, submetendo a seu julgamento todos os planos de expansão dos serviços e, também, passando a coordenar essas expansões. Ainda em 1962, devido à precariedade dos serviços telefônicos no Rio de Janeiro, o Governo federal decretou a intervenção na CTB. Esta intervenção perdurou até a Revolução de 1964.
- ① Em 1963, o Contel aprovou o primeiro plano nacional de tarifação, estabelecendo critérios norteadores para a determinação dos preços da tarifas.
- ① Com o apoio do FNT, constituiu-se, em 16 de setembro de 1965, a Empresa Brasileira de Telecomunicações - Embratel, com a missão de interligar todas as capitais, bem como principais cidades do Brasil, assumindo o controle acionário da CTB em 1966 e passando a assumir a exploração dos serviços internacionais, entre 1969 e 1973, a medida em que expiravam os prazos de concessão das empresas estrangeiras de telefonia que operavam no País.
- ① Em 1966, o Contel regulamentou a prática, então já de uso corrente, de proporcionar participação financeira aos pretendentes à aquisição de linhas telefônicas, criando o auto-financiamento do sistema.
- ① Em 25 de fevereiro de 1967, por meio do Decreto-Lei número 200, foi criado o Ministério das Comunicações, ao qual foram vinculados o Contel, o Dentel e a Embratel. O Ministério das Comunicações, em seguida, assumiu as competências do Contel.

A melhoria significativa sentida nos serviços interurbanos e internacionais, todavia, não foi verificada nos serviços urbanos. Isso fez com que o Governo, em 1971, iniciasse o processo de criação de uma organização pública destinada a planejar e coordenar as telecomunicações de interesse nacional, a prover a captação dos recursos financeiros necessários à implantação de novos sistemas e serviços de telecomunicações e a controlar a aplicação destes recursos através da participação acionária nas empresas encarregadas da operação destes sistemas e serviços. Desta forma, ainda neste mesmo ano, a CTMG e a CTES foram desmembradas da CTB.

2.5. O cenário da telefonia no Brasil : a criação da Telebrás

A 26 de maio de 1972, o Ministério das Comunicações, por meio da portaria número 311, designou uma empresa para cada estado ou região geo-econômica do País. Estas empresas constituir-se-iam em polos de integração das demais concessionárias em sua área de atuação.

Nesse mesmo ano, com a Lei número 5.792, de 11 de julho promulgou-se, então, a Telebrás. Essa lei, além de autorizar a criação da Telebrás - efetivamente fundada em 09 de novembro deste mesmo ano, colocava à sua disposição os recursos do FNT e autorizava a transformação da Embratel em sociedade de economia mista, subsidiária da Telebrás a qual, por sua vez, ficou subordinada ao Ministério das Comunicações.

Imediatamente após a sua criação, a Telebrás iniciou o processo de aquisição e absorção das empresas prestadoras de serviços telefônicos no Brasil, buscando consolidá-las em empresas de âmbito estadual.

Em 1973 foi criada a empresa Telecomunicações de São Paulo - Telesp, também desmembrada da CTB, então limitada a atuar nos estados do Rio de Janeiro e da Guanabara juntamente com a Cetel. Assim, as principais empresas oriundas do grupo CTB passaram a ser subsidiárias da Telebrás e foram designadas empresas representativas dos seus respectivos estados.

O País contava, então, com uma planta de cerca de três milhões de terminais.

Por meio do Decreto número 74.379, de 1974, a Telebrás foi designada *concessionária geral* para exploração dos serviços públicos de telecomunicações em todo o território nacional.

A Tabela 1 mostra a evolução do sistema telefônico no Brasil no período de dez anos que antecedeu a este decreto, ou seja, antes da caracterização da Telebrás como agente implementador das políticas públicas de telecomunicações no Brasil.

Tabela 1 : Evolução dos terminais telefônicos no Brasil

ANO	Número de terminais telefônicos	Densidade/ 100 hab.
1964	1.278.000	1,57
1969	1.787.000	1,94
1970	2.001.000	2,15
1971	2.065.000	2,16
1972	2.190.000	2,22
1973	2.415.000	2,38
1974	2.917.000	2,70

Fonte : Mattos, 1977, P.23

Ainda em 1974, a portaria Ministerial número 1149, de 16 de outubro, atribuía às empresas polo do grupo Telebrás o objetivo de implantar, expandir e operar os meios necessários à execução dos serviços públicos de telecomunicações em sua jurisdição, explorando os mesmos - inclusive os serviços de comunicações interurbanas e internacionais originadas nesta.

Como *empresa polo*, a CTB ficou responsável pela expansão dos serviços de telecomunicações na área correspondente aos antigos estados da Guanabara e do Rio de Janeiro, fundidos em 31 de março de 1975 no atual Estado do Rio de Janeiro, com excessão da área explorada pela então *Companhia Estadual de Telefones - Cetel*²⁰.

A 20 de fevereiro de 1976, a diretoria da CTB, reunida em assembléia extraordinária, aprovou a nova denominação da empresa como *Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A. - Telerj*.

Por esta época, a Telerj operava em uma área correspondente a 0,52% do território nacional, atendendo à 9,56% da população do País. Sua composição acionária era de 81,4% de ações ordinárias e 18,6% de ações preferenciais, distribuídas entre a Telebrás, Embratel, Telesp e o público. 47% das ações ordinárias estavam em poder da Telebrás e 93,87% das ações preferenciais estavam distribuídas entre o público. A empresa já possuía quarenta localidades integradas ao sistema de Discagem Direta à Distância - DDD - e 96% de sua área operacional estava automatizada²¹.

Telecomunicações, por sua própria natureza, apoia-se em tecnologia, principalmente a eletro-eletrônica, e constitui-se em um dos setores mais expressivos dentro do processo de desenvolvimento tecnológico ao nível mundial, assumindo proporções de setor estratégico.

Por tal motivo, após o advento da Telebrás, o Ministério das Comunicações estabeleceu uma política de ação a longo prazo em pesquisa e desenvolvimento, visando reduzir a dependência do setor em relação à tecnologia estrangeira.

Esta política objetivou capacitar a indústria nacional ao desenvolvimento e ao fornecimento de produtos e equipamentos de última geração para aplicação em telefonia, de forma promover a modernização das operadoras de serviços telefônicos no País.

Foi estabelecido um plano de ação voltado para a criação de uma capacidade autônoma de geração de tecnologia em telecomunicações segundo quatro fases distintas :

- ☎ Em uma fase inicial o sistema expor-se-ia à tecnologia e equipamentos importados, de última geração, de forma criar-se uma familiaridade com estes, proporcionar a identificação de suas partes e componentes, gerando o conhecimento de novas arquiteturas e formas de operação e manutenção.
- ☎ A segunda fase caracterizar-se-ia por um período de industrialização, iniciando-se pelo desenvolvimento de uma mentalidade de qualidade e prosseguindo na absorção

²⁰ A Cetel foi encampada pela Telerj em dezembro de 1989.

²¹ A Telerj atingiu 100% de automatização das chamadas interurbanas no estado em 1980.

de tecnologia voltada para a produção de sistemas e equipamentos destinados à área de telecomunicações.

☎ A terceira fase determinaria o início de processos de nacionalização de componentes, partes, equipamentos e sistemas, caracterizando-se pela modificação de projetos originais visando a sua adequação às peculiaridades de sua utilização no País - projetos de tropicalização e nacionalização. Esta fase de desenvolvimento, alcançaria sua plenitude quando as indústrias instaladas no Brasil passassem a elaborar seus próprios projetos para atender às necessidades do mercado interno.

☎ A quarta fase marcaria, efetivamente, a entrada do programa na fase de geração de tecnologia nacional. Durante esta fase desenvolveu-se o sistema telefônico Trópico²², totalmente digital, o qual visava tanto o atendimento das áreas carentes do interior do País (centrais rurais) como o atendimento das demandas de tráfego telefônico dos grandes centros urbanos.

Com a implementação desta política, o Brasil experimentou um significativo desenvolvimento no setor.

① Em vinte anos, o número de terminais telefônicos aumentou de 2.917.000 em 1974 para 10.600.000 em 1992. Dois relevantes acontecimentos caracterizaram o desenvolvimento do setor neste período : a inauguração da telefonia móvel celular - em 30 de novembro de 1989 - e do telefone público com cartão indutivo ao invés de fichas - em junho de 1992²³.

① Neste período, o sistema Telebrás tornou-se o nono maior sistema de telecomunicações do mundo, com investimentos da ordem de US\$ 3,1 bilhões - 4,3% do total dos investimentos realizados no Brasil - e foi a empresa que obteve o maior volume de lucro do País - US\$ 670 milhões, tendo sido responsável pela geração de 1,2% do PIB, empregando 0,16% da população economicamente ativa do País.²⁴

① Enquanto a economia nacional enfrentou um período de carências entre 1980 e 1992, a Telebrás duplicou o número de terminais instalados, inseriu novas tecnologias, quintuplicou o número de telefones públicos, quadruplicou o número de localidades atendidas no País; investindo cerca de US\$ 21,3 bilhões durante este período.

O crescimento do sistema Telebrás, no período considerado, entre 1980 e 1992, pode ser visualizado na Tabela 2 :

²² Centrais digitais de programa armazenado e comutação temporal (CPA-T)

²³ Ambos os sistemas foram introduzidos pela Telerj.

²⁴ Fonte : Sindicato dos Telefônicos do Rio de Janeiro - *SINTTEL* (1993)

Tabela 2 : Telebrás de 1980 a 1992

INDICADOR	1980	1992	Crescimento
terminais fixos instalados	5,1 milhões	10,6 milhões	108%
terminais móveis instalados	-	55.500	-
telefones de uso público	49.800	259.600	421%
localidades atendidas	3.773	15.317	306%
chamadas locais (pulsos)	15,3 bilhões	49,9 bilhões	226%
chamadas interurbanas	584 milhões	3,1 bilhões	431%
chamadas internacionais	5,6 milhões	37,4 bilhões	568%
número de empregados	90.600	89.400	- 1,3%
investimento (US\$ bilhões)	0,9 bilhões	3,1 bilhões	240%
receita bruta (US\$ bilhões)	2,0 bilhões	5,4 bilhões	170%

Fonte : SINTTEL-RJ, 1993

Este processo desenvolvimentista não foi interrompido, a despeito das diversas alterações políticas e econômicas pelas quais o País atravessou a partir de 1992.

Com relação a Telebrás, pode-se , ainda, destacar :

- ① A Telebrás é a segunda empresa nacional em patrimônio líquido e em valor de mercado. É a terceira empresa nacional em número de empregados. A relação de empregos diretos gerados pelo sistema Telebrás pode ser verificada na figura 5 a seguir :

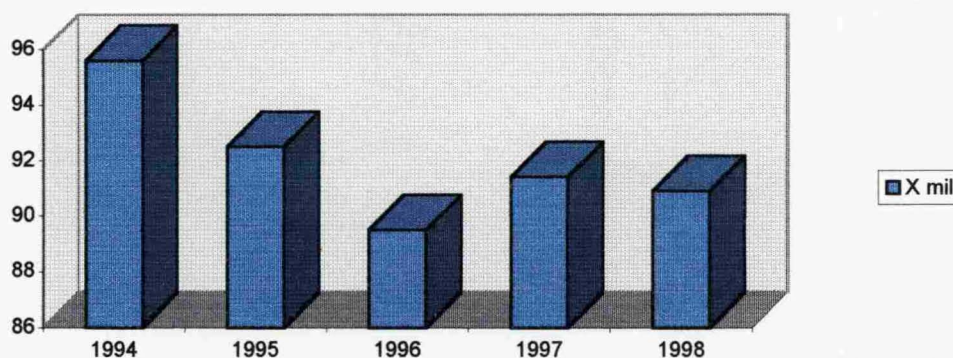


Figura 5 : Sistema Telebrás - empregados²⁵.

Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97

- ① A Telebrás é hoje a décima primeira planta telefônica instalada do mundo e a maior empresa de telecomunicações da América Latina.
- ① A Telebrás é a primeira empresa nacional em volume financeiro negociado em bolsas de valores, em investimentos em expansão e em pesquisa e desenvolvimento²⁶.

²⁵ Os valores para 1997 e 1998 foram estimados.

- ① A Telebrás atua em uma área aonde vive mais de 90% da população do País, atendendo a mais de 20.000 localidades. A figura 6 mostra a evolução deste atendimento.

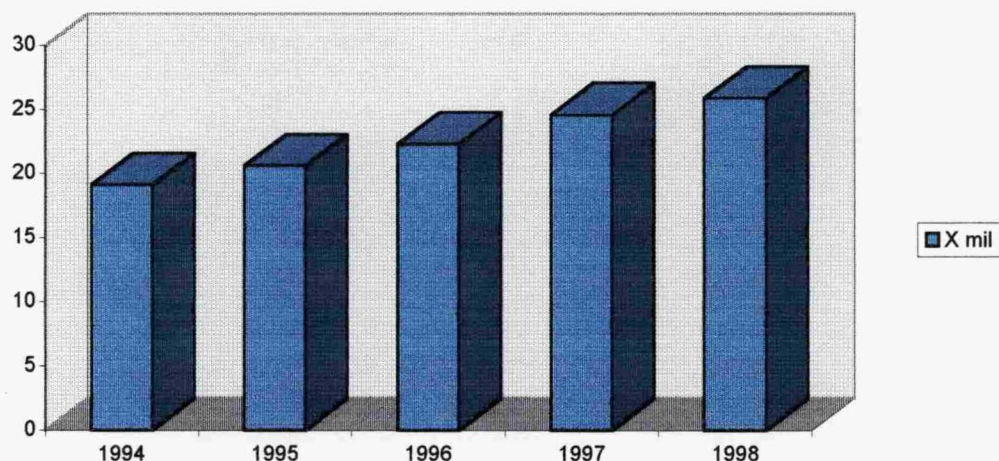


Figura 6 : Sistema Telebrás - localidades atendidas no Brasil²⁷

Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97

- ① Em 1997 foram investidos R\$ 20,6 milhões de Reais por dia no sistema Telebrás; está previsto um investimento diário de R\$ 23,3 milhões em 1998²⁸. Em 1996 o Brasil foi o quarto país do Mundo em ativação de terminais telefônicos em serviço (1,4 milhões), superado apenas pela China, Estados Unidos e Alemanha.
- ① O número de acessos móveis celulares em serviço no sistema Telebrás, desde 1995, tem crescido a uma taxa de 85% ao ano, devendo atingir 6,4 milhões de acessos até dezembro de 1998.
- ① Em 1997, considerando 24 horas por dia, sete dias na semana, o sistema Telebrás colocou em serviço um acesso celular a cada 20 segundos; um terminal fixo a cada 15 segundos, um telefone de uso público a cada 5 minutos.
- ① As contratações de terminais telefônicos fixos da Telebrás, no período de 1994 a 1998 (12,4 milhões) irão aumentar a planta existente em 102,5 %²⁹
- ① Entre 1994 e 1996 o número de terminais telefônicos fixos em serviço no Brasil cresceu 21%; enquanto que a taxa de crescimento mundial, no mesmo período, foi de 14%.

²⁶ Segundo o Ministério das Comunicações, o investimento do sistema brasileiro de telecomunicações entre 1994 e 1997 totalizou R\$ 21,3 bilhões -

²⁷ Os valores para 1998 foram estimados.

²⁸ Fonte : Ministério das Comunicações - 23 de outubro de 1997

²⁹ Segundo o Ministério das Comunicações, haviam 12,1 milhões de terminais telefônicos fixos em 1994.

A União detém o controle acionário da Telebrás, com mais de 50% de suas ações ordinárias; entretanto, detém menos de 22% do capital total da empresa.

A maior parte das ações da Telebrás é de propriedade particular, com cerca de 25% em mãos estrangeiras e, o restante, pulverizado entre 5,8 milhões de acionistas.

2.6. O cenário da telefonia no Brasil : a nova lei de telecomunicações

Desde a sua criação, a Telebrás expandiu consideravelmente a rede telefônica do País. Neste mesmo período, entretanto, o tráfego telefônico cresceu em proporção significativamente maior.

Isto equivale a dizer-se que a demanda por serviços telefônicos cresceu além da capacidade de atendimento da empresa.

A demanda por acesso aos serviços telefônicos básicos não está devidamente quantificada, o que não permite uma referência confiável para a realização de projeções. Estima-se, entretanto, que esta possa chegar a 25 milhões de usuários potenciais. Além disto, verifica-se que a distribuição de terminais telefônicos em nosso País ainda é bastante irregular, conforme mostra a Tabela 3 :

Tabela 3 : Terminais telefônicos em operação em 1994

Regiões do País	Terminais telefônicos	Distribuição média/100 hab.
Norte	458.939	2,21 a 4,00
Nordeste	1.662.231	7,01 a 8,50
Sudeste	7.838.595	28,80
Sul	1.945.737	8,51 a 14,00
Centro-Oeste	1.021.502	4,01 a 7,00
TOTAL	12.927.004	9,34 (média nacional)

Fonte : IBGE , 1995-1996

Em 1994, o então candidato à presidência da República, Sr. Fernando Henrique Cardoso, em seu programa de governo, intitulado *Programa Mãos à Obra*, externava sua preocupação com relação ao estado geral precário do sistema nacional de telecomunicações, então assumido como fator preponderante para o desenvolvimento econômico e social do País.

Neste mesmo programa, foi proposta a flexibilização do monopólio estatal das telecomunicações visando a captação de novos investimentos para o setor.

Desta forma, em 16 de fevereiro de 1995 o já então Presidente Fernando Henrique Cardoso enviou ao Congresso Nacional a mensagem número 191/95, contendo a proposta de Emenda Constitucional número 03-A/95, da qual resultou a Emenda Constitucional número 8 de 15 de agosto de 1995, que alterou o inciso XI e a alínea “a” do inciso XII do artigo 21 da Constituição Federal, dando-lhes a seguinte redação:

Art. 21. Compete à União :

XI - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais;

Com esta emenda, o Governo objetivou flexibilizar o modelo brasileiro de telecomunicações, estimulando a competição e assegurando a separação entre o organismo regulador e os operadores.

Em setembro de 1995, o Governo estabeleceu metas explícitas de expansão do sistema. Estas metas constam do plano denominado *Programa de recuperação e ampliação do sistema de telecomunicações e do sistema postal* - PASTE, divulgado pelo Ministério das Comunicações, e detalha as perspectivas de projetos de investimento no setor no período de 1995 a 1999 objetivando estimular sua extensão até 2003, totalizando, neste período, investimentos da ordem de R\$ 75 bilhões, de forma possibilitar que, em 1999, o Brasil possua 15 telefones por 100 habitantes e possa atingir a meta de 24 telefones por 100 habitantes até 2003. Isto equivaleria a um crescimento médio anual de 13,4% no período³⁰. Entretanto, a evolução da taxa de densidade telefônica por cada cem habitantes, no Brasil, pode ser visualizada na figura 7 a seguir :

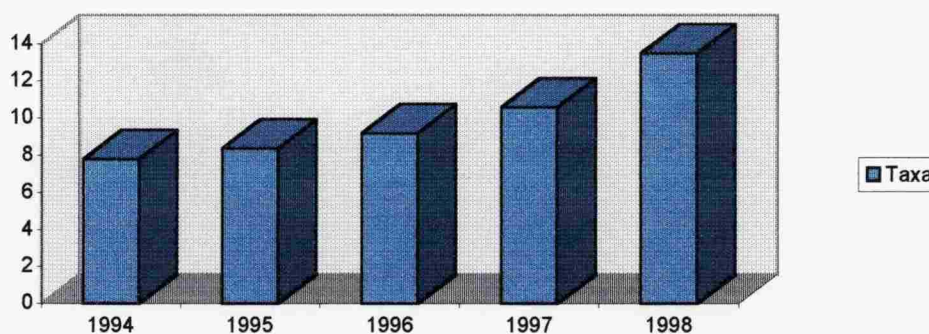


Figura 7 : Brasil - densidade telefônica por cem habitantes
Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97

Ainda em 1995, o Governo enviou ao Congresso uma proposta de reforma estrutural do setor de telecomunicações a ser realizada em duas etapas :

- ① Envio ao Congresso, em 28 de novembro de 1995, do projeto de lei para regulamentação da privatização da banda B da telefonia celular, de serviços via satélite e serviços que possibilitem a constituição de redes corporativas - Lei número 9.295 de 19 de julho de 1996.

³⁰ O plano PASTE está sendo revisto para a atualização de metas, no momento, sendo prevista a publicação desta revisão no início de 1998.

- ① Envio ao Congresso, em 10 de dezembro de 1996, do projeto de lei geral das telecomunicações brasileiras, que estabelece critérios de privatização de serviços de telecomunicações até então monopolizados pela União e estabelece uma instância reguladora para o setor - Lei número 9.472 de 16 de julho de 1997.

Esta Lei, também, estabelece a revogação das leis :

- 4.117, de 27 de agosto de 1962;
- 6.874, de 3 de dezembro de 1980;
- 8.367, de 30 de dezembro de 1991;
- o inciso I do artigo 16 da Lei número 8.029, de 12 de abril de 1990;
- os artigos 1º , 2º , 3º , 7º , 9º , 10º , 12º e 14º, assim como o caput e os parágrafos 1º e 4º do artigo 8º da Lei número 9.295, de 19 de julho de 1996.

Desta forma, em ações de curto prazo, o governo estabeleceu a modalidade de aluguel ao invés da venda de linhas por parte das concessionárias estaduais nos seus planos de expansão; substituição de centrais eletromecânicas por centrais eletrônicas digitais; expansão da rede de telefonia rural e das redes de telefones públicos a cartão.

Como perspectivas de médio prazo, com metas definidas para o ano de 2003, o governo pretende :

- ① Efetuar a substituição de todas as centrais eletromecânicas por centrais eletrônicas, a um custo estimado de quinhentos milhões de Reais;
- ① realizar a implantação da rede inteligente Telebrás, a um custo estimado de cem milhões de Reais;
- ① ampliar a rede de telefonia rural, a um custo estimado de trezentos milhões de Reais;
- ① completar a realização de estudos de viabilidade para implantação de uma rede de satélites de baixa órbita, cuja implantação tem um custo estimado de trezentos milhões de reais ;
- ① agregar ao sistema 2 milhões de novas linhas telefônicas por ano, a um custo estimado de dezesseis bilhões de reais. A real situação desta proposta de expansão das linhas telefônicas pode ser observada na figura 8³¹ a seguir :

³¹ Os valores para 1998 foram estimados.

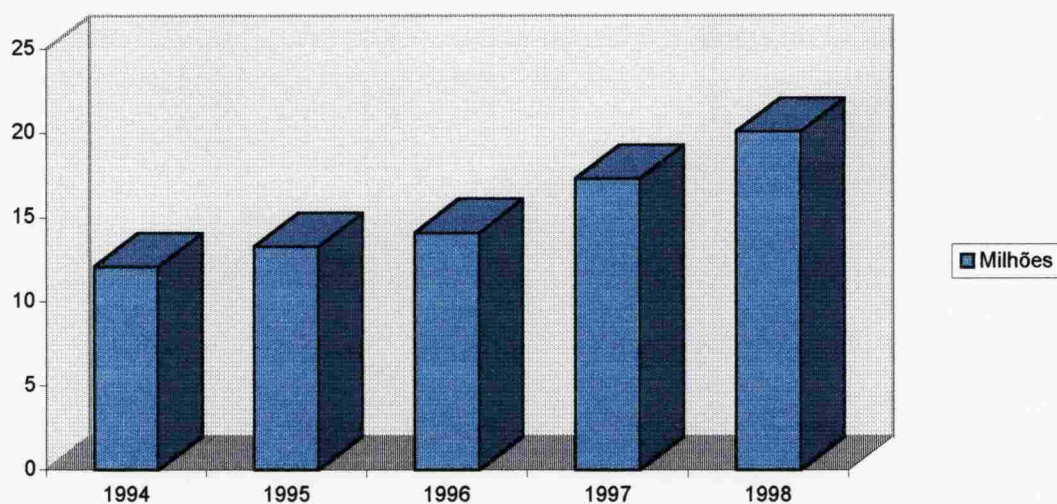


Figura 8 : Sistema Telebrás - terminais fixos instalados

Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97

- ① interligar o Brasil à rede mundial de fibras óticas e completar a rede nacional até o ano 2000, a um custo estimado de R\$ 1,4 bilhões. A real situação desta meta pode ser verificada na figura 9³² abaixo ;

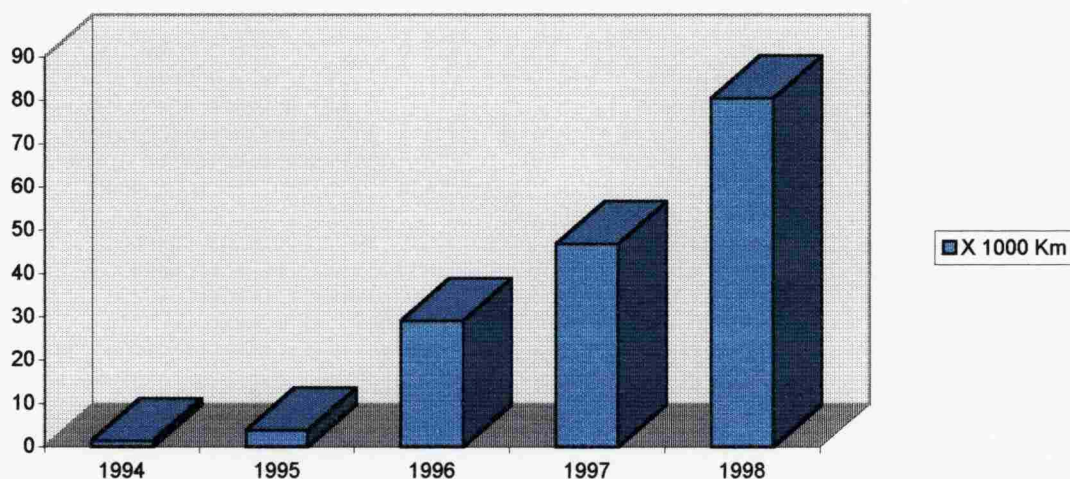


Figura 9 : Sistema Telebrás - cabos óticos instalados

Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97

- ① ampliação da rede de telefones públicos a cartão, a um custo estimado de duzentos milhões de Reais. A real situação desta meta pode ser visualizada na figura 10 a seguir :

³² Os valores para 1998 foram estimados.

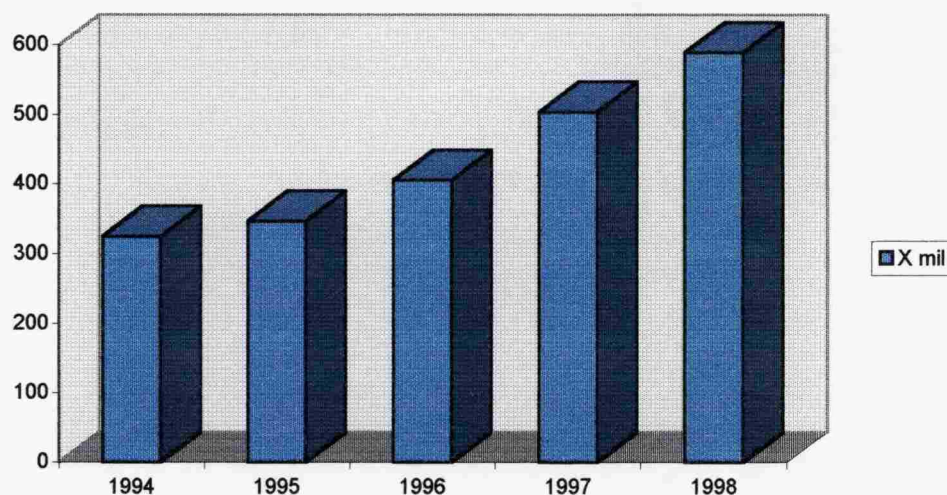


Figura 10 : Sistema Telebrás - telefones públicos em serviço
Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97

Os investimentos totais realizados pelo governo, buscando efetivar tais metas, pode ser visualizado na figura 11 a seguir :

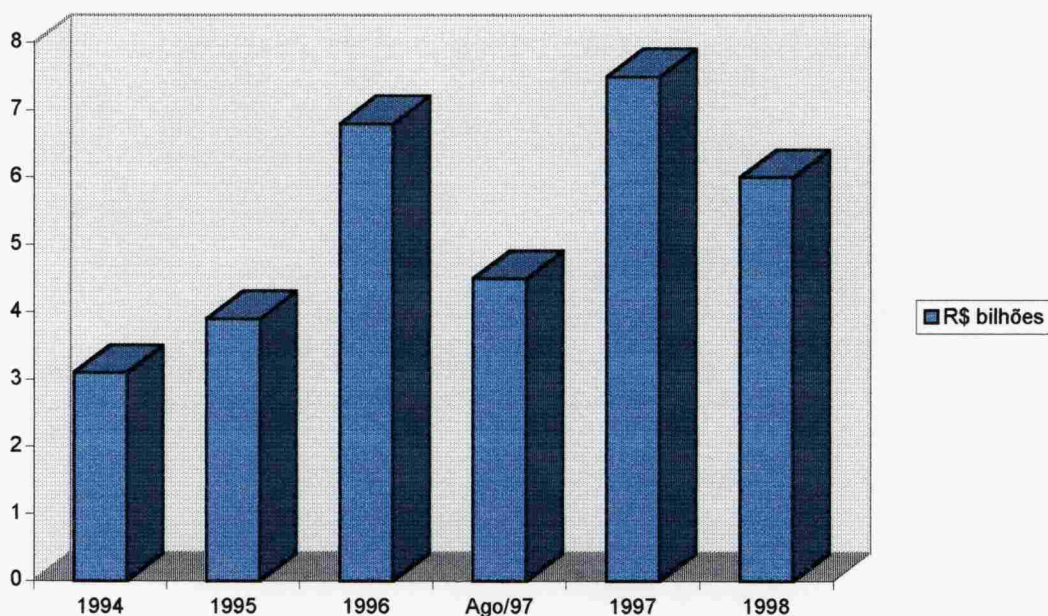


Figura 11 : Sistema Telebrás - investimentos totais
Fonte : Ministério das Comunicações , 23/10/97

Desta forma, o governo pretende a universalização da telefonia, isto é, a garantia de acesso de toda a população de baixa renda ao serviço público básico de telecomunicações - rede convencional de telefonia fixa.

Com a vigência da nova lei de telecomunicações, é permitida a abertura do setor à iniciativa privada e a futura privatização dos serviços e das operadoras do sistema Telebrás.

A partir disto definem-se os direitos e deveres dos prestadores do serviço, assim como do consumidor, que poderá escolher a empresa prestadora de serviços que mais lhe convenha, pois os padrões de qualidade e regularidade dos diversos serviços de telecomunicações são garantidos por lei.

Nos termos da nova lei, as concessões de serviço poderão ser atribuídas somente às empresas com sede e administração no País, cabendo ao Poder Executivo estabelecer os limites à participação estrangeira.

As principais tendências do setor de telecomunicações, no Brasil, a partir desta lei, são :

- ☎ Privatização do sistema Telebrás e abertura imediata do setor a concessões, permitindo o funcionamento, em ambiente competitivo, de qualquer empresa que deseje operar as diversas modalidades de telefonia - celular ou convencional.
- ☎ Criação da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel³³, autarquia encarregada de regulamentar e fiscalizar o setor, com autonomia administrativa para constituir seu quadro de pessoal, embora sua diretoria seja indicada pelo Presidente da República e sujeitos à aprovação do Senado.
- ☎ Estabelecimento, a médio prazo (3 anos), de regime de liberdade tarifária.
- ☎ Entrada maciça de investimentos de capital estrangeiro, a médio prazo.
- ☎ Criação de um Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - Fistel - para manutenção da Agência Nacional de Telecomunicações³⁴.
- ☎ Criação de um Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações, visando estimular o desenvolvimento de novas tecnologias.
- ☎ Eliminação do sistema de subsídios cruzados entre serviços e usuários do sistema telefônico³⁵.

³³ A agência será mantida mediante cobrança de taxas de fiscalização, de concessão, permissão e autorização para a exploração de serviços de telecomunicações e de uso de radiofrequências.

³⁴ A Anatel possuirá independência na utilização destes recursos, ficando sujeita à lei das licitações (8666/94) somente para a realização de obras civis.

³⁵ O sistema de subsídios cruzados brasileiro é pioneiro no mundo e tem garantido a manutenção de taxas reduzidas de serviços telefônicos locais

☎ Disseminação do capital do sistema Telebrás através de bolsas de valores, visando criação de uma base forte e estável de acionistas.

Na área de telecomunicações, em nosso País, as funções de regulamentação têm sido exercidas por diferentes órgãos da administração direta, como o Ministério da Fazenda - tarifas, da Secretaria do Planejamento - orçamento e autorizações para captação de recursos, do Ministério das Comunicações - regulamentação operacional - e também da administração indireta, que é o caso da Telebrás - regulamentação técnica e operacional.

Entretanto, o País passa por profundas transformações econômicas e institucionais. No plano econômico, vive-se a consolidação do plano de estabilização implementado pelo atual governo, que tem por metas o controle da inflação a taxas anuais de cerca de 20%³⁶ e o crescimento concomitante de 4% do Produto Interno Bruto.

Preocupado em realinhar os preços das tarifas públicas e com o objetivo de agilizar seu programa de privatizações, o governo está eliminando gradualmente os subsídios concedidos ao setor de comunicações.

A nova política de preços do governo federal busca repor as perdas provocadas pelas estratégias anteriores de combate à inflação, as quais proporcionavam menores índices de aumento para as tarifas públicas como meio de segurar o aumento dos preços em geral.

As tarifas telefônicas foram aumentadas, recentemente, em 23,7% e, embora o preço da tarifa da chamada internacional tenha diminuído, o aumento do custo da assinatura básica atingiu 270%. Com o reajuste de 513% concedido em novembro de 1995, o índice de aumento dos serviços básicos de telefonia, no Plano real, é de 1.268%.

Estas ações do Governo têm sido legitimadas pela sua política econômica, uma vez que seu objetivo tornar o setor mais atrativo para captação de investimentos³⁷ (*Silveira, 1997*).

O cenário político e econômico no qual a empresa está situada configura-se bastante desfavorável, porque, além das fortes pressões por resultados compatíveis com as metas estabelecidas pela Telebrás, a Telerj tem convivido, nos últimos anos, com

³⁶ A inflação do Plano Real desde 1º de julho de 1994 até março de 1997 é de 49,31%, de acordo com o Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna (IGPI-DI) da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

³⁷ O Governo já investiu cerca de 23 bilhões de Reais na Telerj, havendo previsão deste investimento atingir a cifra de 40 bilhões de Reais até o próximo ano (Fonte: Associação Brasileira de Telecomunicações - nov. 1997)

elevados índices de insatisfação dos usuários³⁸ dos serviços que esta oferece, conforme tem sido largamente veiculado pela mídia³⁹.

Tudo isto induz fortes transformações nas condições operacionais, econômicas e de mercado, repercutindo ainda sobre a configuração setorial e a própria exploração dos serviços de telecomunicações.

No caso específico da Telerj, a empresa iniciou um processo de reorganização interna direcionada por segmentos de negócios. Buscando torná-la mais competitiva, foi introduzido um modelo de gestão pela qualidade total que será analisado a seguir.

2.7. Telerj : cultura organizacional

Cultura é um conceito que comporta múltiplas definições. Por simplicidade, utilizar-se-á a definição segundo a qual cultura pode ser entendida como *o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade* ⁴⁰.

Esta definição transmite uma idéia de continuidade, perpetuação e, também, de caracterização. Contudo, apesar da potencial diversidade de culturas capazes de serem originadas em diferentes sociedades, vivencia-se, hoje , uma tendência à uniformização , particularmente nas empresas, onde a ideologia tecnocrática instaurou profundas semelhanças de racionalidades e comportamentos (*Motta & Caldas, 1997*).

Todavia, as sociedades filtram e adicionam seus próprios valores às idéias e tecnologias ditas globalizantes, criando, então, suas próprias versões. Da mesma forma, as organizações refinam estas idéias, costumes e valores - globalizados, mas já nacionalizados - à sua própria maneira. Entretanto, considerada uma organização em particular, os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem com os artefatos que caracterizam sua cultura são impregnados, de alguma forma, pela cultura de seu país (*Motta & Caldas, 1997*).

No caso particular do Brasil, historicamente submetido a fortes e diferentes influências culturais - índio, europeu, negro , devido a seus inúmeros contrastes e ambigüidades, várias têm sido as tentativas de interpretação da cultura brasileira e do que viria a ser o “*estilo brasileiro*”. Nas palavras de Motta (1997 , 35-36) “há que considerar-se que a experiência brasileira deve ser interpretada como resultado de uma posição política, econômica e cultural que, desde o século XVI, fez do País uma parte do Ocidente Moderno, com suas características de individualismo, capitalismo, racionalidade;

³⁸ A Telerj é apontada como a organização com maior índice de insatisfação do consumidor de serviços públicos no Rio de Janeiro, com 40% do total de reclamações - Fonte : O Globo, 22/ Dez./1995





³⁹ A Telerj apresenta o segundo maior índice de reclamações nos organismos de defesa do consumidor do Estado do Rio de Janeiro. (Fonte : Jornal do Brasil, 30/nov/1997)

⁴⁰ Extraído do dicionário Aurélio Eletrônico : verbete *Cultura* [Do lat. *cultura*.]


porém , ao mesmo tempo, excêntrico sob o ponto de vista ocidental. Em resumo : uma terra de contrastes “.

Dentro desta ótica de pensar-se a cultura brasileira, segundo Barros e Prates (1997 , 55-69), “pode-se estabelecer um modelo sistêmico⁴¹ composto por quatro subsistemas, os quais apresentam características que articulam o conjunto como um todo. Tais componentes apresentam interseções entre si, caracterizadas pela concentração do poder, pelo personalismo, pela postura de espectador e pelo evitar-se o conflito. Existem, também, traços culturais especiais, responsáveis pela não-ruptura do sistema, constituindo-se em pontos os quais, para uma mudança efetiva, devem ser alterados em grau ou natureza. Estes traços são : o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade”. Os quatro subsistemas podem ser descritos como :

Subsistema dos líderes

-  Na dimensão institucional, o que existe é a concentração do poder, ao lado de um extenso personalismo, presente na dimensão pessoal de nossa sociedade. Articulando estas duas dimensões, surge o paternalismo, o qual define o estilo brasileiro de liderar.
-  Tradicionalmente, a sociedade brasileira tem utilizado, alternadamente, a força militar e o poder racional-legal para estabelecer e manter a autoridade, criando uma cultura de concentração de poder baseada em hierarquias. Encontramos, também, em nossa história vários exemplos de autoridade carismática. Na cultura brasileira, a instituição do partido político é, quase sempre, posta em segundo plano, colocando-se a pessoa em plano superior. O personalismo ou a influência exercida pela pessoa - por meio de seu discurso ou de suas relações com outras pessoas - destaca-se no cotidiano brasileiro.
-  Da combinação destes traços de concentração do poder e personalismo obtem-se, como síntese, o paternalismo, que possui duas facetas distintas, ou seja : o patriarcalismo e o patrimonialismo, que convivem lado a lado nesta cultura.
-  O paternalismo existe tanto nos líderes quanto nos liderados, isto é, as organizações terão uma liderança tão paternalista quanto seus membros assim o permitam .

Subsistema institucional ou formal






-  Percebe-se, no povo brasileiro, o gosto pelo mandonismo, protecionismo e dependência, encarnados pelas soluções paternalistas tão freqüentemente observadas em nossas organizações. Isto determina a prática da substituição

⁴¹ Os autores denominaram este modelo como *sistema de ação cultural brasileiro*




do diálogo pelas proclamações, como processo real de comunicação. Isto resulta na conformação do traço cultural denominado postura de espectador, com suas vertentes de mutismo, baixa consciência crítica e, conseqüentemente, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e transferência das responsabilidades e dificuldades para as lideranças.

- ▣ Esta característica é comum nas instituições sociais onde o distanciamento do poder gera uma considerável inércia com relação a eventos externos, mesmo quando estes afetam as atividades da organização - como ocorre nas decisões econômicas implementadas pelo Governo.
- ▣ Um outro aspecto observado é o formalismo. Mediante leis e toda a sorte de instituições formalizadas, as organizações se protegem contra a imprevisibilidade do comportamento humano. Opiniões divergentes e atitudes fora dos padrões estabelecidos são tolhidos e eliminados pelas regras formais.
- ▣ No Brasil, o formalismo tem sido largamente utilizado como estratégia de articulação com os demais países, apresentando-se onde é necessário criar mecanismos de estabilidade. As importações institucionais realizadas ao longo da história do País têm como pressuposto um alinhamento aos novos movimentos mundiais e uma busca pela inserção do Brasil entre as ditas nações desenvolvidas.
- ▣ Na realidade, o que ocorre nas organizações brasileiras é uma aceitação tácita das normas estabelecidas, porém com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro. Expressões como “*descobrir o mapa da mina*”, “*arranjar um pistolão*”, “*quebrar o galho*”, são indicativas das diversas situações nas quais o critério formal é desprezado em favor de maior mobilidade social.
- ▣ Completando os traços culturais do subsistema institucional, destaca-se a impunidade. Um traço relevante, porque fecha uma cadeia de valores culturais e lhe fornece realimentação crescente; posto que, estando os líderes ao largo das punições, isto fortalece sua posição de poder, aumentando, ao longo da cadeia do subsistema institucional, o grau de consistência entre os dois traços anteriores.
- ▣ Onde a lei existe somente para os indiferentes e onde os direitos individuais são monopólio de uma minoria, a apatia cresce, deixando os liderados cada vez mais espectadores.

Subsistema pessoal

-  Na base deste subsistema estão a segurança e a harmonia.
-  A lealdade pessoal é a contrapartida deste subsistema ao formalismo do subsistema institucional, sendo responsável pela articulação entre líderes e liderados através do espaço pessoal. Cada membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos demais membros do grupo do que as da organização, aonde o grupo está inserido. O mecanismo de interligação entre os vários grupos da organização está centrado nos líderes.
-  As decisões tomadas ao nível de colégio das lideranças são bem aceitas e toleradas, posto que a confiança é depositada no líder, o qual passa a ser o elo de integração aos demais segmentos.
-  A reação à rigidez institucional faz-se através das redes de relacionamento pessoal. A relação entre indivíduos em uma situação de desigualdade de poder pode levar à alienação, baixa motivação, passividade e pouca iniciativa, podendo representar, ainda, situação latente de conflito que, no caso brasileiro, é tratada pelo expediente das relações pessoais, pela lealdade a uma pessoa capaz de intermediar as relações entre líderes e liderados.
-  É muito forte, na cultura brasileira, a necessidade de privilegiar o estar, o relacionamento, a qualidade de vida. O brasileiro convive com uma indecisão de valores, onde o processo é mais importante do que a realização. Assim, quando é necessário haver competição, esta é feita de forma cooperativa - desde a distribuição das Capitânicas Hereditárias até os atuais cartéis setoriais econômicos, o padrão competitivo é muito pouco estimulado na cultura brasileira.

Subsistema dos liderados

-  Nos subsistemas anteriores encontramos dois traços marcantes, característicos do subsistema dos liderados, ou seja : a postura de espectador e a disposição em evitar conflitos. O terceiro traço, um dos mais importantes na cultura brasileira, é o da flexibilidade.
-  A flexibilidade apresenta duas características intrínsecas : a adaptabilidade e a criatividade.
-  A adaptabilidade é uma capacidade criativa que exercita-se dentro de limites pré-fixados. Este contorno restritivo constitui o processo que decorre ao lado do subsistema institucional, no qual existe o reconhecimento das normas e, em função delas, resulta um ajustamento de elementos operativos, criando

novos hábitos. Esta flexibilidade dá-se pelo fato do formalismo acontecer concomitantemente à lealdade às pessoas.

- ☞ O conceito de criatividade tem o elemento inovador. Este traço ocorre em situações nas quais a igualdade acontece de fato.
- ☞ Um traço marcante na cultura brasileira é a flexibilidade de conviver-se com a hierarquia em um ambiente de igualdade de fato.

Segundo, ainda, a explanação de Barros e Prates Prates (1997 , 55-69), estes traços e a lógica sistêmica descrita formam a essência do então chamado *Sistema de Ação Cultural Brasileiro*, cuja dinâmica traz como resultado, no âmbito organizacional, um estilo brasileiro de administrar.

Considerando-se as observações e conclusões de recente pesquisa realizada por Vergara e Pinto (1997) sobre as características da cultura organizacional da Telerj⁴² pode-se estabelecer uma relação entre o sistema cultural exposto e o caso particular desta empresa.

Dentre os principais resultados apresentados pela pesquisa, destacam-se :

- ☞ No caso da Telerj, existe uma forte tendência à valorização da ordem, da hierarquia e da disciplina. Interferências são, sistematicamente, desestimuladas, sugerindo profunda verticalização dos padrões de comportamento tradicionalmente aceitos. A cultura da empresa tende muito mais para a rigidez do que para a adaptabilidade (*institucionalismo*).

“O novo, o que irrompe, deve ser abortado em tempo hábil, posto que ameaça o status quo, que redime e garante a estabilidade. A movimentação e a mudança, quando inevitáveis, apresentam-se dialeticamente, apenas para assegurar a conformidade. Muda-se o artefactual para que os paradigmas sejam preservados.” (Vergara e Soares Pinto, 1997 , p. 9)

- ☞ A cultura da empresa evidencia uma forte tendência à diretividade, explícita e naturalmente aceita pelos funcionários. Evidencia, ainda, um padrão profundamente arraigado de não-contestação e de valorização do pré-estabelecido. Existe, então, uma aceitação tácita, uma harmonia entre o não-falar e o fazer técnico (*postura de espectador*).

- ☞ A cultura da empresa não valoriza o espírito de equipe. Em um espaço onde predominam extrema diretividade e “neutralidade”, compreende-se a ausência da empatia e da noção de conjunto, o que dificulta qualquer iniciativa da cúpula

⁴² VERGARA, Sylvia Constant , SOARES PINTO, Mário Couto. Cultura e Mudança Organizacional - O caso Telerj . anais do XXI ENANPAD . Rio das Pedras : ANPAD, 1997.

estratégica da organização em implementar projetos que dependam do envolvimento ativo dos funcionários.

📖 Um quarto e importante aspecto da cultura da organização é o temor ao conflito e a preservação da cordialidade (*evitar-se o conflito*). A organização não valoriza a ambição, vista com certa desconfiança, posto que a ordem não pode ser desautorizada e as regras devem ser respeitadas. A relação da empresa com seus funcionários pressupõe *patriarcalismo*, posto que os benefícios são, em geral, concedidos - de cima para baixo - ao invés de conquistados.

A pesquisa conclui apontando duas características culturais da organização, as quais foram entendidas como sendo fundamentais para a compreensão da Telerj como um todo :

- ☑ O elevado nível de homogeneização do grupo, o qual conserva crenças e posturas extremamente semelhantes. Tal efeito foi entendido como uma verticalização aprofundada da cultura da cultura da empresa.
- ☑ A intensa diretividade, a qual tanto mantém a coesão do grupo como confere o alcance e o tom de sua ação. Este aspecto foi considerado de capital importância, mesmo diante de outros aspectos como o paternalismo e o entrincheiramento técnico.

Em conjunto, tais características reforçam-se mutuamente e determinam o que pode ou não ser feito ou pensado na Telerj.

O perfil atribuído ao funcionário da Telerj valoriza a cordialidade e a docilidade, excluindo a disputa e o conflito. Existe, na organização, uma busca por relações harmoniosas - entre pares e com a organização - que conduzem à uma estabilidade e previsibilidade e que renegam a diferença (*disposição em evitar conflito*).

Existe, na cultura, um tom paternalista, expresso na preocupação dos funcionários com sua segurança e demais fatores higiênicos e na sua certeza de que a empresa jamais lhe negará “abrigo”. Isto estabelece condições para um assistencialismo indissociável da diretividade (*patriarcalismo*).

A preocupação com o lado técnico, também apontada na pesquisa, foi interpretada como uma adequação do grupo ao acento diretivo que lhe é imposto.

2.8. Telerj : o modelo de gestão

A Telerj é uma sociedade anônima de capital aberto, controlada pela União através da Telebrás - a qual possui 85% de suas ações ordinárias e 79,7% das ações preferenciais.

A Telerj, até bem pouco tempo, possuía o monopólio da operação dos serviços de telecomunicações no estado do Rio de Janeiro; gera quase doze mil empregos diretos, é a segunda maior contribuinte em ICMS e destaca-se como uma das maiores investidoras em infra-estrutura no Estado.

Quando a diretoria da CTB, a 20 de fevereiro de 1976, reuniu-se em assembléia geral extraordinária e aprovou a nova denominação da empresa como Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A. - Telerj, determinou, também, sua estrutura organizacional.

O organograma então definido contemplava, além da presidência da empresa, uma vice-presidência e quatro diretorias principais, conforme mostra a figura 12 a seguir :

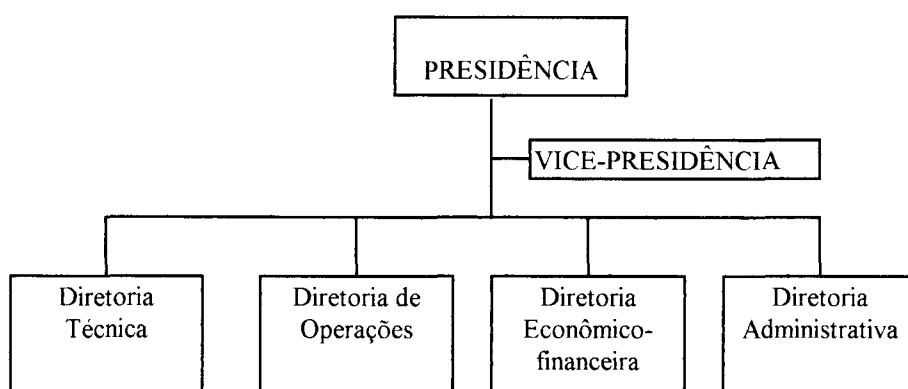


Figura 12 : Telerj - estrutura organizacional em 1976

📖 A presidência constituir-se-ia dos órgãos de assessoria, que exerceriam as atividades de coordenação, controle e execução nas áreas de Consultoria Jurídica, Comunicação Social, Segurança e Informações, bem como assumiriam a responsabilidade por todas as formalidades e providências internas e externas, relacionadas com a existência legal da empresa.

📖 Diretamente subordinada à Presidência estaria a Vice-Presidência, responsável pela coordenação e orientação e o controle da execução dos planejamentos gerais, pela coordenação da elaboração e implementação dos planos e programas, pela execução das atividades de auditoria e segurança física, bem como pelo apoio administrativo à coordenação, acompanhamento e controle do fluxo de informações junto ao Ministério das Comunicações, Telebrás e demais entidades públicas ou privadas.

📖 A diretoria Técnica responderia pelo planejamento, projeto e implantação dos sistemas de telecomunicações da empresa junto aos órgãos do Ministério das Comunicações ou demais órgãos do Governo; acompanhamento do desenvolvimento a nível mundial das tecnologias de telecomunicações, colaborando com o Governo ou outras entidades para seu desenvolvimento e correta aplicação.

- 📖 À Diretoria de Operações caberia o planejamento, a orientação normativa, a execução e controle das atividades de comercialização dos serviços, a operação e manutenção do sistema de telecomunicações da Empresa, o transporte e a distribuição de materiais, na área de operação e manutenção dos prédios.
- 📖 A Diretoria Econômico-Financeira seria responsável pela execução e controle das atividades econômicas e financeiras, pela ação normativa, orientadora e informativa para os demais órgãos da empresa nas áreas de Economia, orçamento, contabilidade, renda, títulos imobiliários e computação; analisaria custos e benefícios na introdução de novos serviços; analisando planos de expansão e a distribuição de recursos disponíveis, compatibilizando os aspectos sociais e econômicos, especialmente a velocidade e o retorno dos investimentos.
- 📖 As responsabilidades da Diretoria Administrativa incluíam o planejamento, orientação normativa e a execução das atividades de administração geral, conforme os objetivos da empresa, a administração dos recursos humanos -recrutamento e seleção, política salarial, benefícios e treinamento.

Ao longo dos anos, esta estrutura foi modificada em função das diferentes necessidades operacionais da organização; porém pouco se alterou em sua essência.

A partir de 1990, contudo, a Telerj buscou definir novas formas de operação no mercado objetivando sua recuperação empresarial através da implantação de uma sistemática de gestão pela qualidade total - TQM.

Neste sentido, foram implementadas as seguintes ações :

- 📁 Em 24 de abril de 1991 foi lançado o Programa Telerj de Qualidade e Produtividade. A empresa, então, iniciou um intenso processo de *benchmarking*, visando conhecer as experiências de empresas nacionais e multinacionais - públicas e privadas⁴³.
- 📁 Em outubro de 1992, a empresa implantou um programa de capacitação organizacional sob a orientação da Fundação Christiano Ottoni, então contratada como consultora.
- 📁 Em 04 janeiro de 1993, por meio da Resolução número 23/92, a diretoria da Telerj aprovou o plano de implantação do gerenciamento da qualidade total, iniciando, então, diversas ações que objetivavam obter uma melhoria qualitativa global para a empresa.

⁴³ Em 25 e 26 de novembro de 1991, a Telerj patrocinou um seminário de qualidade e produtividade, com a participação de empresas como a IBM, B. Braun e Xerox do Brasil.

📁 Em 14 de junho de 1993, também por decisão da diretoria da empresa, foi criado o Conselho de Clientes, cujo objetivo era estabelecer uma forma de comunicação entre a Telerj e a população do estado do Rio de Janeiro, por meio de diversas entidades representativas de segmentos da sociedade fluminense⁴⁴.

📄 Deve-se observar o fato de que, apesar das tarifas telefônicas terem permanecido inalteradas entre 1994 e 1996 - dada a estabilidade econômica resultante do Plano Real - e ter-se registrado o aumento das vendas de serviços e, conseqüentemente, da receita, a Telerj não apresentou resultados positivos entre 1994 e 1995⁴⁵.

📄 Em face de uma situação crítica e visando atender aos interesses do sistema Telebrás, elaborou-se um novo plano de recuperação empresarial (para o período 1995-1996).

O plano estabeleceu as seguintes metas de curto prazo :

- 📄 Realizar investimentos de R\$ 373,5 milhões;
- 📄 instalar 72.038 acessos telefônicos segundo : 42.038 acessos convencionais e 30.000 acessos móveis;
- 📄 contratar 344.330 novos acessos telefônicos , dos quais 220.000 seriam referentes à telefonia móvel celular;
- 📄 atingir o índice de produtividade de 6,78 empregados/1000 acessos instalados.

📄 Em virtude das indefinições orçamentárias para o exercício de 1995, o plano não pode ser realizado em sua totalidade.

A empresa atingiu os seguintes resultados no período considerado :

- 📄 Investimento realizado de R\$ 252,9 milhões;
- 📄 instalação de 64.915 acessos telefônicos convencionais;
- 📄 contratação de 68.214 novos acessos telefônicos convencionais;
- 📄 redução do índice de produtividade de 7,84 para 7,15 empregados/1000 acessos instalados.

📁 Em 1995, a Telerj participou do projeto piloto para aplicação dos critérios de excelência do Programa Nacional da Qualidade a ser implantado no sistema Telebrás.

⁴⁴ O Conselho de Clientes é composto, hoje, por representantes de 141 diferentes entidades, sendo 14 na capital e 129 distribuídas por 7 regiões do interior do Estado.

⁴⁵ Fonte : Telerj - Relatório da Administração - 1995

■ Apesar dos novos programas, a empresa também apresentou um quadro de resultados negativos em 1995. Os principais problemas então apontados foram :

- Plataforma básica - estrutura de suporte para entroncamentos - sobrecarregada;
- planta em operação com baixos índices de desempenho e qualidade;
- elevado numero de contratos de planos de expansão e de pedidos de mudança de endereço com prazos vencidos;
- baixo índice de digitalização da planta instalada;
- alto índice de endividamento da empresa a juros que comprometeram todo o seu desempenho;
- descrédito perante a opinião pública.

■ Partindo-se desta realidade, a partir de julho de 1995 foi iniciado um processo de *recuperação total* da Telerj⁴⁶.

■ Em 26 de novembro de 1996, a Diretoria Colegiada passou a conduzir diretamente o processo de implantação da Qualidade Total na Telerj, criando, na Presidência, o escritório do gerenciamento da qualidade total.

A sequência de evolução dos fatos, além da preocupação com a eficácia, a produtividade e, principalmente, com a sobrevivência da empresa em um novo cenário político e econômico, com perspectivas do iminente estabelecimento de um ambiente de acirrada competitividade, influíram para que fosse estabelecida, no início de 1997, uma nova macro estrutura organizacional.

Na elaboração dos novos planos, partiu-se da premissa de que o grande foco de negócios da empresa está voltado para a telefonia - a qual garante cerca de 92% do faturamento desta⁴⁷, embora também tenha sido considerada a evolução tecnológica dos últimos vinte anos, a qual fez surgir novos serviços, os quais exigem outras formas de comunicação além da conversação à distância.

A utilização, cada vez mais disseminada, de sistemas digitais capazes de propiciar textos, gráficos, sons e imagens em movimento, integrados em um mesmo ambiente têm determinado mudanças comportamentais tanto para os clientes como para os prestadores de serviços de telecomunicações, definindo novas expectativas e novas demandas.

A partir desta realidade emergente, buscou-se redefinir o modelo organizacional da empresa, cujo foco de negócios passou a ser, genericamente, o transporte de sinais de

⁴⁶ Fonte : Jornal da Telerj, número 671 - maio/junho de 1997.

⁴⁷ Fonte : Jornal da Telerj - número 671 - maio/junho de 1997 - p. 3

telecomunicações. Neste modelo, a qualidade foi entendida como sendo um processo contínuo, a ser integrado a todas as atividades da Telerj.

Assim, foi estabelecido, então, um novo desenho organizacional, no qual foram substituídas as diretorias Técnica e de Operações. A Telerj estruturou-se, então, segundo :

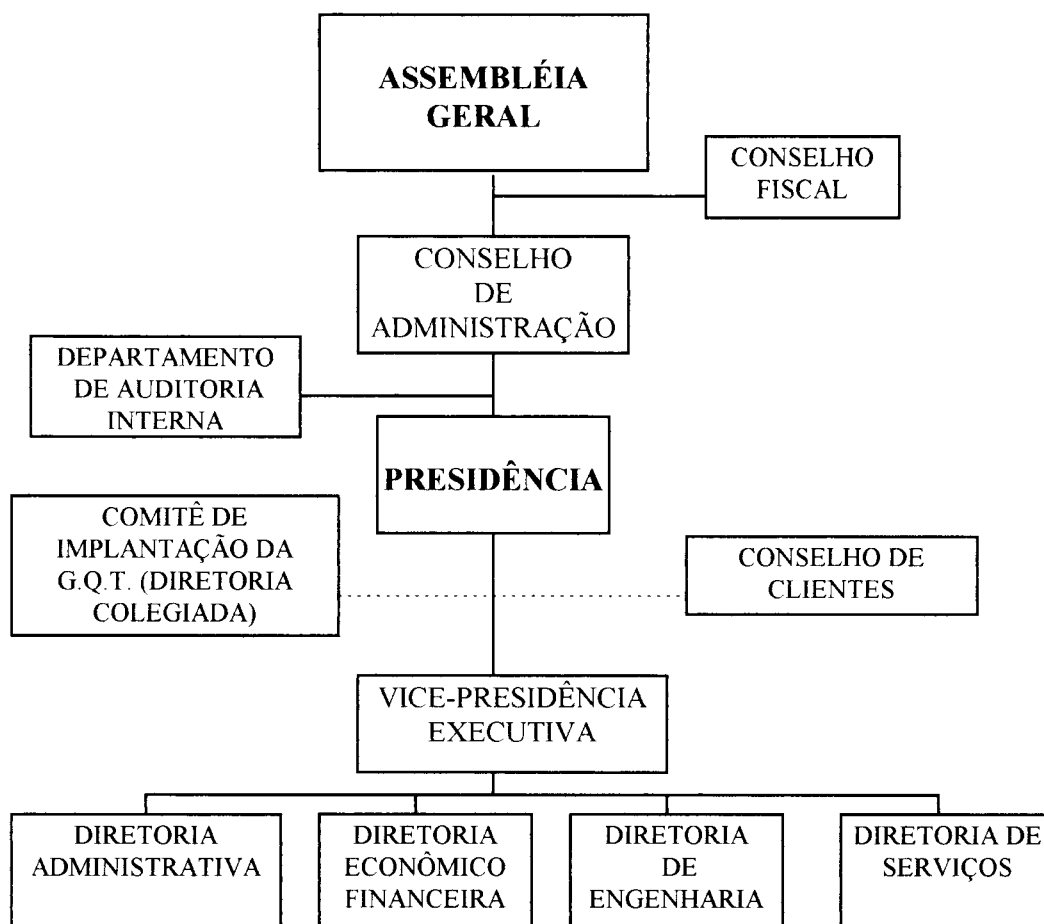



Figura 13 : Telerj - estrutura organizacional em 1997

- ☞ A Diretoria Técnica foi transformada em Diretoria de Engenharia, cujo objetivo é disponibilizar capacidade de rede, de forma oferecer serviços de telecomunicações compatíveis com as necessidades do mercado, em um nível de desempenho internacionalmente competitivo.
- ☞ A Diretoria de Operações foi substituída pela Diretoria de Serviços, a qual objetiva atender aos clientes da empresa de forma segmentada, através de unidades de negócio.
- ☞ Foi mantida a Diretoria Administrativa e a Diretoria Econômico-financeira.

Esta nova estruturação definiu :

 A Presidência constitui-se dos órgãos de assessoria, que exercem as atividades de coordenação, controle e execução nas áreas de consultoria jurídica, comunicação social e inteligência empresarial, bem como assumem a responsabilidade por todas as formalidades e providências internas e externas, relacionadas com a existência legal da empresa.

Assessorando a presidência, surge o escritório de gerenciamento da qualidade total, responsável pela coordenação da implantação da gestão pela qualidade na empresa.

Está incluído, também, o Conselho de Clientes⁴⁸, canal de comunicação entre a empresa e seus clientes.

A presidência inclui os seguintes órgãos :

- Divisão do Museu do Telefone
- Divisão de Assuntos Especiais
- Divisão de Ouvidoria
- Escritório de Gerenciamento da Qualidade Total
- Gabinete da Presidência
- Secretaria Geral da Presidência
- Departamento Jurídico
 - ◆ Divisão do Contencioso Cível, Criminal e Tributário
 - ◆ Divisão de Contratos e Consultoria
 - ◆ Divisão de Normas e Leis de Serviço
 - ◆ Divisão de Assuntos Societários
- Departamento de Comunicação Social
 - ◆ Divisão de Propaganda e Publicidade
 - ◆ Divisão de Imprensa e Divulgação
 - ◆ Divisão de Relações Públicas
- Departamento de Inteligência Empresarial
 - ◆ Seção de Controle de Processos
 - ◆ Divisão de Atendimento de Serviços
 - ◆ Divisão de Inteligência
- Departamento de Auditoria Interna


⁴⁸ O Conselho de Clientes é coordenado pelo presidente da Telerj.

- ◆ Divisão de Programação e Controle
- ◆ Divisão de Auditoria

📖 Diretamente subordinada à Presidência está a Vice-Presidência Executiva, responsável pela coordenação e orientação e o controle da execução dos planejamentos gerais. A Vice-Presidência Executiva inclui, ainda, os seguintes órgãos subordinados :

- Gabinete da Vice-Presidência.
- Superintendência de Comunicações Móveis Celulares
 - ◆ Assessoria de Planejamento do Negócio
 - ◆ Divisão de Suporte à Gestão
 - Seção de Gerência Financeira
 - Seção de Serviços Administrativos
 - Seção de Informática
- Departamento de Negócio
 - ◆ Seção de Propaganda e Promoções
 - ◆ Divisão de Desenvolvimento de Produtos e Serviços
 - Seção de Novos Produtos e Serviços
 - seção de Produtos
 - ◆ Divisão comercial
 - Seção de Atendimento Capital
 - Seção de Atendimento Interior
 - Seção de Gerenciamento de Contas
 - Setor de Análise de Faturamento
 - Setor de Reclamações
 - Setor de Gerência de Fraudes
 - Seção de Consultoria
 - Setor de Grandes Clientes
 - Setor de Eventos Especiais
 - Seção de Suporte Comercial
 - Seção de Suporte à Revenda


- Setor de Suporte Operacional
- Setor de Suporte de Aparelhos
- Departamento da Planta
 - ◆ Seção de Estudos de Otimização Operacional
 - ◆ Divisão de Desenvolvimento e Expansão da Planta
 - Seção de Coordenação Física/Orçamentária
 - Seção de Planejamento e Projeto - Regional
 - Seção de Planejamento e Projeto - Interior
 - Seção de Predição/Implantação
 - Seção de Infra-estrutura
 - ◆ Divisão de Assistência Técnica
- Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial
 - ◆ Divisão de Estratégia Empresarial
 - ◆ Divisão de Plano de Negócios e Avaliação Empresarial
 - ◆ Divisão de Controle e Acompanhamento Empresarial
 - ◆ Divisão de Organização e Suporte à Gestão Empresarial
- Departamento de Gestão da Tecnologia de Informação
 - ◆ Divisão de Administração
 - ◆ Divisão de Administração de Dados e Suporte ao Desenvolvimento
 - ◆ Divisão da Rede Corporativa
 - ◆ Divisão de Produção
 - ◆ Divisão de Serviços Corporativos
 - ◆ Divisão de Obtenção de Sistemas I
 - ◆ Divisão de Obtenção de Sistemas II
 - ◆ Divisão de Obtenção de Sistemas III

 As responsabilidades da Diretoria Administrativa incluem o planejamento, orientação normativa e a execução das atividades de administração geral, conforme os objetivos da empresa, a administração dos recursos humanos -recrutamento e seleção, política salarial, benefícios e treinamento. A Diretoria Administrativa inclui, ainda, os seguintes órgãos subordinados :


- Assessoria de Relações do Trabalho
- Departamento de Planejamento e Informação

- ◆ Planejamento e controle
- ◆ Gerência da otimização de Processo e suporte à informação
- ◆ Planejamento de Pessoal
- ◆ Gerência de carreira e remuneração
- ◆ Planejamento da Terceirização de Serviços
- ◆ Planejamento da Segurança Patrimonial
- ◆ Gestão de Ocorrências Patrimoniais
- Departamento da Gestão de Obtenção
 - ◆ Obtenção de Imóveis
 - ◆ Obtenção de Veículos e Serviços Diversos
 - ◆ Obtenção de Material de Estoque
 - ◆ Obtenção de Materiais Diversos
 - ◆ Obtenção de Serviços de Engenharia de Rede e Equipamentos
 - ◆ Cadastro de Fornecedores
- Departamento da Gestão de Material
 - ◆ Gestão de Estoque
 - ◆ Armazém Central
 - ◆ Armazém Setorial - Capital
 - ◆ Armazém Setorial - Interior
 - ◆ Garantia da Qualidade
 - ◆ Centro de Reparos
- Departamento de Gestão de Prédios e Serviços
 - ◆ Estudos e projetos de Engenharia Predial
 - ◆ Gerência de Operação e Manutenção da Frota
 - ◆ Gestão de Serviços - Capital
 - ◆ Gestão de Serviços - Interior
- Departamento de Treinamento e Desenvolvimento
 - ◆ Gerência da Capacitação Gerencial
 - ◆ Gerência da Capacitação Tecnológica
 - ◆ Gerência de Capacitação Mercadológica
 - ◆ Gerência de Programas Básicos e Complementares
 - ◆ Gerência do Processo Logístico Para Capacitação
- Departamento da Gestão de Recursos Humanos

- ◆ Gerência de Obtenção, Movimentação e Controle de Pessoal
- ◆ Gerência de Núcleos e Central de Atendimento
- ◆ Gerência de Pagamento de Pessoal
- ◆ Gerência de Benefícios
- ◆ Gerência de Saúde
- ◆ Gerência de Assistência Médica Supletiva

 A Diretoria Econômico-Financeira é a responsável pela execução e controle das atividades econômicas e financeiras, pela ação normativa, orientadora e informativa para os demais órgãos da empresa nas áreas de Economia, orçamento, contabilidade, renda e títulos imobiliários; analisa custos e benefícios na introdução de novos serviços; analisa planos de expansão e a distribuição de recursos disponíveis, compatibilizando os aspectos sociais e econômicos, especialmente a velocidade e o retorno dos investimentos. A Diretoria Econômico-Financeira inclui, ainda, os seguintes órgãos :

- Divisão de Suporte
- Departamento Financeiro
 - ◆ Divisão de Execução Financeira
 - ◆ Divisão de Contas a Pagar
 - ◆ Divisão de Programação Financeira
 - ◆ Divisão de Contas a Receber
- Departamento de Economia e Orçamento
 - ◆ Divisão de Economia
 - ◆ Divisão de Planejamento e Controle Econômico-Financeiro
- Departamento de Contabilidade
 - ◆ Divisão de Análise Contábil e Administração Tributária
 - ◆ Divisão de Contabilidade Geral
 - ◆ Divisão de Contabilidade de Custos
- Departamento de Relações com Mercados de Capitais
 - ◆ Divisão de Mercado de Capitais
 - ◆ Divisão de Acionistas

 A Diretoria de Engenharia responde pelo planejamento, projeto e implantação dos sistemas de telecomunicações da empresa e pelo acompanhamento do

desenvolvimento a nível mundial das tecnologias de telecomunicações. A Diretoria de Engenharia inclui, ainda, os seguintes órgãos :

- Departamento de Planejamento Técnico
 - ◆ Divisão de Planejamento Tecnológico
 - ◆ Divisão de Planejamento de Sistemas
 - ◆ Divisão de Coordenação
- Departamento de Engenharia e Coordenação da Implantação
 - ◆ Divisão de Engenharia de Sistemas
 - ◆ Divisão de Contratação e Coordenação da Implantação
- Departamento de Gerência de Redes e Serviços
 - ◆ Divisão de Gerência do Desempenho
 - ◆ Divisão de Gerência de Configuração
 - ◆ Divisão de Customização Para Clientes
- Departamento de Planta Capital-Norte
 - ◆ Divisão de Coordenação
 - Seção de Coordenação Técnica
 - Seção de Gerência de Projetos e Contratos
 - Seção de Projetos
 - Seção de Facilidades
 - ◆ Divisão de Planta (Maracanã / São Cristóvão)
 - ◆ Divisão de Planta (Tijuca / Vila Isabel)
 - ◆ Divisão de Planta (Engenho de Dentro)
 - ◆ Divisão de Planta (Engenho Novo)
- Departamento de Planta Capital-Centro
 - ◆ Divisão de Coordenação
 - ◆ Divisão de Planta (Arcos)
 - ◆ Divisão de Planta (Tiradentes)
 - ◆ Divisão de Planta (Floriano)
 - ◆ Divisão de Planta (Cidade Nova)
 - ◆ Divisão de Planta (Botafogo)
 - ◆ Divisão de Planta (Praia)

- ◆ Divisão de Planta (Flamengo)
- Departamento de Planta Capital-Sul
 - ◆ Divisão de Coordenação
 - ◆ Divisão de Planta (Leme)
 - ◆ Divisão de Planta (Copacabana)
 - ◆ Divisão de Planta (Barra / São Conrado)
 - ◆ Divisão de Planta (Alvorada)
 - ◆ Divisão de Planta (Jacarepaguá)
 - ◆ Divisão de Planta (Cidade de Deus)
- Departamento de Planta Interior Sul-Fluminense
 - ◆ Divisão de Coordenação
 - ◆ Divisão de Planta Interior Sul-Fluminense I
 - ◆ Divisão de Planta Sul-Fluminense II
 - ◆ Divisão de Planta Baixada Fluminense I
 - ◆ Divisão de Planta Baixada Fluminense II
 - ◆ Divisão de Planta Serrano Fluminense I
 - ◆ Divisão de Planta Serrano Fluminense II
 - ◆ Divisão de Planta Serrano Fluminense III
- Departamento de Planta Capital-Oeste
 - ◆ Divisão de Coordenação
 - ◆ Divisão de Planta (Ramos)
 - ◆ Divisão de Planta (Ilha)
 - ◆ Divisão de Planta (Colégio)
 - ◆ Divisão de Planta (Irajá)
 - ◆ Divisão de Planta (Bangú)
 - ◆ Divisão de Planta (Bento Ribeiro)
 - ◆ Divisão de Planta (Campo Grande / Santa Cruz)
- Departamento de Planta Interior Norte-Fluminense
 - ◆ Divisão de Coordenação
 - ◆ Divisão de Planta Interior Leste-Fluminense I
 - ◆ Divisão de Planta Interior Leste-Fluminense II
 - ◆ Divisão de Planta Interior Leste-Fluminense III
 - ◆ Divisão de Planta Litoral Fluminense I
 - ◆ Divisão de Pplanta Litoral Fluminense II

- ◆ Divisão de Planta Interior Norte-Fluminense
- ◆ Divisão de Planta Interior Nordeste-Fluminense

📖 À Diretoria de Serviços corresponde o planejamento, a coordenação e o controle das atividades de operação dos serviços específicos de telecomunicações da empresa. A Diretoria de Serviços compreende os seguintes órgãos :

- Unidade de Negócio Clientes, Provedores e Especiais
 - ◆ Divisão de Marketing
 - ◆ Divisão de Vendas Para Clientes Provedores
 - ◆ Divisão de Vendas Para Clientes Especiais
 - ◆ Divisão de Atendimento e suporte a Vendas
 - Gerência de Atendimento
 - Gerência de Soluções
 - Gerência de Entrega
 - Gerência de Pós-venda
- Unidade de Negócio Clientes Avançados e de Negócios
 - ◆ Divisão de Marketing
 - ◆ Divisão de Vendas Para Clientes Avançados
 - ◆ Divisão de Vendas Para Clientes de Negócios
 - Gerência Regional de Vendas
 - Gerência de Telemarketing
 - ◆ Divisão de Atendimento e Suporte a Vendas
 - Gerência de Atendimento
 - Gerência de Soluções
 - Gerência de Entrega
 - Gerência de Pós-venda
 - Gerência de Eventos
 - Gerência de LPs
 - ◆ Divisão de Listas e Franquias
 - Gerência de Listas Telefônicas
 - Gerência de Franquias
- Unidade de Negócio Clientes Consumidores

- ◆ Divisão de Marketing
 - ◆ Divisão de Vendas
 - ◆ Divisão de Telefonia de Uso Público
 - ◆ Divisão de Tráfego Manual e Serviços Especiais
 - ◆ Divisão de Atendimento - Capital-Norte I
 - ◆ Divisão de Atendimento - Capital-Norte II
 - ◆ Divisão de Atendimento - Capital-Sul I
 - ◆ Divisão de Atendimento - Capital-Sul II
 - ◆ Divisão de Atendimento - Interior Sul Fluminense
 - ◆ Divisão de Atendimento - Interior Norte Fluminense
- Departamento de Tratamento de Informações e Faturamento
 - ◆ Divisão de Faturamento e Cobrança
 - ◆ Divisão de Informações de Clientes e Suporte
 - ◆ Divisão de Desenvolvimento de Processos
 - Departamento de Desenvolvimento de Produtos e Serviços
 - ◆ Divisão de Desenvolvimento de Produtos e Serviços
 - ◆ Divisão de Suporte ao Desenvolvimento e Administração
 - Gerência de Suporte à Pesquisa e Propaganda de Novos Produtos e Serviços
 - Gerência de Suporte a Preços de Novos Produtos e Serviços

A forma como se processa a departamentalização da empresa e o fato de que existem, em seu organograma, setores distintos, realizando as mesmas atividades especializadas para diferentes departamentos, sugerem um modelo de gestão fortemente calcado nos princípios filosóficos da burocracia.

2.9. Conclusão

Considerando-se a evolução de seu processo histórico, pode-se depreender que, a despeito de todo o avanço tecnológico, a conceituação e a filosofia de trabalho afetas à área de telefonia sofreram poucas alterações neste século.

Isto tem sido justificado pelo fato de que os elevados custos envolvidos na implantação de um sistema telefônico não favorecem a que se façam rápidas ou frequentes substituições de equipamentos. Por outro lado, devido à sua importância estratégica, são exigidos elevados índices de confiabilidade e durabilidade de tais sistemas⁴⁹.

⁴⁹ A grande maioria dos equipamentos destinados à telefonia têm uma vida útil estimada em projeto de cerca de 50 anos.

Conseqüentemente, os novos equipamentos desenvolvidos para telefonia devem apresentar total compatibilidade e conectividade com os antigos equipamentos e sistemas instalados.

Isto sugere que poucas alterações filosóficas ou conceituais sejam admitidas em sua forma de operação.

Um outro ponto importante é ser esta uma área de atividade extremamente mecanicista, onde predominam profissionais de formação específica em ciências exatas - engenheiros, tecnólogos, técnicos, estatísticos, matemáticos - e cuja principal característica é o excesso de normas e procedimentos que visam, em última análise, total previsibilidade de resultados.

Isto leva a tendência ao surgimento de estruturas organizacionais de divisão parcelada do trabalho calcadas em regulamentação escrita onipresente, super-valorização do técnico especialista, estruturas sofisticadas de controle, centralização do poder, pouca autonomia e, conseqüentemente, dificuldade de comunicação entre os diversos níveis da organização.

Da mesma forma, deve-se considerar a rigidez da padronização adotada internacionalmente para as telecomunicações e os longos períodos de vigência das políticas e legislação específica do setor em nosso País, as quais, normalmente, sobrevivem por muitos anos, às vezes décadas.

Tudo isto tem propiciado a fixação e manutenção, na área de telecomunicações e, em particular, na Telerj, de uma cultura pouco afeita a mudanças conceituais bruscas, submetida ao império da norma e aos limites que esta impõe às suas atividades.

Partindo-se da premissa de que todas as burocracias são geradas para desenvolver ambientes estáveis, com estruturas de desempenho delineadas com o fim de aperfeiçoar programas para contingências que possam ser previstas e não para solucionar problemas inesperados, com solicitações e necessidades não encontradas anteriormente, conclui-se que, neste contexto (e somente neste contexto), a estrutura fortemente burocrática percebida no modelo de gestão adotado pela Telerj poderia ser eficiente, ainda que em um domínio bastante limitado porque estaria em constante conflito com a complexidade dinâmica do ambiente em que a organização se insere.

O modelo gerencial da empresa tende a determinar estruturas inflexíveis, adequadas para produzir resultados previamente definidos, mas inadequadas para adaptarem-se à produção de novos resultados e a novas situações. Assim, torna-se fácil compreender a morosidade com que novas diretrizes são assimiladas e implementadas na organização.

Também, não causa espécie o fato do processo de implantação de uma sistemática de gestão pela qualidade total na empresa ainda não estar solidamente concluído e que a

nova macro estrutura organizacional da Telerj demonstre diversos pontos de semelhança com a sua estrutura original, sugerindo que o modelo gerencial adotado foi adaptado às características culturais específicas da empresa.⁵⁰

⁵⁰ A Telerj está passando por uma nova reestruturação administrativa desde o início de fevereiro de 1998.

CAPÍTULO 3

QUALIDADE : compromisso e comprometimento

Este capítulo expõe o enunciado da política da qualidade implantada na Telerj, assim como os resultados advindos desta política, de forma estabelecer uma relação entre o discurso oficial e a prática da qualidade na empresa.

3.1. Argumento

Estabelecer uma política de gestão implica sempre escolhas. Como todas as demais ações humanas, a ação política consiste em tomar-se decisões, em escolher-se, de algum modo, entre alternativas diversas e em tentar-se efetivar a escolha feita.

Os administradores, formuladores de políticas gerenciais, têm diferentes motivações, origens sociais, recursos, habilidades e personalidades. Isto leva à percepção de que diferentes gestores estabelecem diferentes políticas de gestão, mesmo quando inseridos em contextos similares.

Entretanto, pode-se afirmar que o processo decisório percorre etapas razoavelmente bem definidas e é influenciado, principalmente, por :

1. aquilo que é considerado como curso de ação alternativa disponível;
2. tudo o que se acredita serem as conseqüências prováveis de cada um destes cursos de ação;
3. o valor atribuído às conseqüências de cada alternativa;
4. as estimativas a respeito da probabilidade de ocorrência das várias conseqüências;
5. a orientação do administrador a respeito do risco e da incerteza.

Esta modelagem lógica para a tomada de decisões gerenciais constitui um processo bastante razoável, embora os administradores, na prática, procurem adotar soluções satisfatórias, ainda que não sejam soluções ideais.

Administradores estão constantemente submetidos a diversas pressões políticas, econômicas e sociais. Eles precisam ser estrategistas posto que, em sua atuação, é imprescindível assegurar a adequação dos recursos organizacionais disponíveis às necessidades do trabalho a ser executado, de tal forma que os objetivos sejam

alcançados de forma efetiva, a partir de ações corretas e com nível aceitável de riscos, sem deixar de avaliar todas as possíveis alternativas.

Não pode ser ignorado o fato de que transformar possibilidades em alternativas realísticas é um processo administrativo cujo início consiste em buscar a conciliação das diferentes propostas dos diferentes membros da organização e da sociedade com o trabalho a ser desenvolvido pela organização como um todo. Elaborado o plano de trabalho, deve-se considerar, principalmente, que toda a implementação de mudanças, em uma organização, é dependente de uma bem sucedida estratégia gerencial.

Estabelecer a estratégia adequada para a implementação de um programa de melhorias torna-se, portanto, um desafio para a criatividade e a tenacidade do administrador, porque exige flexibilidade e alto nível de articulação política.

Um outro ponto a ser considerado é que, quando um novo programa deve ser implementado em uma organização, o comprometimento gerencial não pode ser negligenciado. Isto equivale dizer que um projeto bem sucedido de implantação de melhorias parte de um cuidadoso planejamento estratégico e é completamente dependente de uma efetiva ação gerencial.

Visto que, cada vez mais, organizar para a qualidade torna-se fundamental para a sobrevivência de um empreendimento no cenário econômico altamente competitivo dos dias de hoje, cooperação, comunicação e conscientização tornam-se elementos importantes para a solução dos possíveis problemas de implantação da gestão pela qualidade.

A qualidade, então, passa a ser vista como um impacto estratégico e uma oportunidade competitiva voltada para o mercado e para as necessidades do cliente e na qual a percepção deste é entendida como um dos pilares de definição da atuação (ou não) da empresa em seu mercado.

Torna-se necessário, portanto, afigurar-se a qualidade não mais como uma ação ou meta, mas como um processo que deve permear toda a organização de forma proporcionar a compatibilização da empresa com o seu ambiente, por meio de atividades de planejamento, implementação e controle - consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais e sociais.

Para tanto, deve-se considerar o compromisso gerencial implícito neste processo. Isto equivale a dizer-se que o sucesso da implementação de uma política de gestão pela qualidade depende da postura gerencial assumida.

Autenticidade de postura ética e honestidade de autocrítica tornam-se requisitos básicos para o administrador - agente na ação pela qualidade - porque os obstáculos, além de não serem facilmente identificáveis, desafiam a criatividade e a tenacidade,

principalmente por estarem relacionados a carências educacionais. O administrador deve considerar que a cultura social da organização, diante de uma nova racionalidade, pode induzir reações profundamente anti-sociais e contrárias aos seus próprios objetivos, assim como deve cuidar-se para que as possíveis estratégias não venham a gerar novas formas de ação negativa.

Em outras palavras, nenhum trabalho de implantação de gestão pela qualidade pode ser bem sucedido sem que haja um efetivo comprometimento da cúpula gerencial com a realização efetiva do projeto. Sem este comprometimento, não é razoável esperar-se cooperação dos setores operacionais envolvidos com a qualidade.

3.2. Qualidade de serviços em telecomunicações - indicadores Telebrás

Com relação à qualidade dos serviços telefônicos propriamente ditos, a Telebrás define um *Índice de Desempenho do Serviço Telefônico* - DST, o qual é um indicador numérico que permite a verificação operacional integrada das concessionárias (operadoras) do serviço telefônico.

Este índice é obtido por meio de um algoritmo que pondera as notas obtidas pelas empresas em oito indicadores de qualidade de serviços telefônicos específicos, todos considerados de igual importância.

São eles :

- ☎ Erros em conta telefônica;
 - ☎ Tempo médio de espera pelo tom de discar;
 - ☎ Taxa de chamadas completadas - serviço local;
 - ☎ Taxa de chamadas completadas a partir do bilhetador DDD intra-rede;
 - ☎ Taxa de chamadas completadas - DDD terminado;
 - ☎ Solicitação de conserto por 100 telefones;
 - ☎ Atendimento de reparação - localidades atendidas;
 - ☎ Atendimento de reparação - localidades não-atendidas.
- (Prática Telebrás 625-100-101-RJ de 01/06/1985)

Tais indicadores foram estabelecidos em conformidade com as recomendações da UIT e do CCITT e visam estabelecer uma uniformidade para os serviços básicos de telefonia a partir das seguintes considerações :

- ☎ O serviço telefônico é considerado *bom* se, no máximo, quatro usuários em cada cem solicitam algum tipo de conserto.
- ☎ Quando ocorre algum problema nos equipamentos ou na rede do usuário, este deve ser reparado em, no máximo, 24 horas.

Em um serviço telefônico de boa qualidade, pelo menos 95% dos problemas devem ser solucionados neste prazo.

☎ O nível de congestionamento de um sistema telefônico é determinado pelo tempo médio que um usuário aguarda para ouvir o *tom de discar*, após retirar o fone do gancho.

Os padrões internacionais determinam que este índice seja considerado *bom* se não menos que 95% dos usuários recebem o tom de discar dentro deste tempo⁵¹.

☎ A medida do congestionamento de DDD (Discagem Direta a Distância - chamada interurbana) define o percentual de chamadas não-completadas.

Este é um índice que afeta drasticamente o sistema telefônico nacional.

A título de exemplo, a Tabela 4, a seguir, mostra alguns valores destes indicadores de qualidade, medidos pela Telebrás no período de 1984 a 1992.

Tabela 4: Indicadores de qualidade do sistema Telebrás - 1984 a 1992

Índice	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Solicitação de consertos (%)	5.4	5.5	5.3	5.3	5.6	5.2	4.7	4.5	3.4
Reparos atendidos em 24 horas (%)	89.0	89.0	85.0	76.0	81.0	83.0	85.0	86.7	91.3
Obtenção do tom de discar	99.0	96.0	95.0	88.3	87.2	84.0	88.3	90.6	94.6
Congestionamento DDD	6.8	8.2	16.6	24.9	26.7	31.1	25.1	21.1	13.7

Fonte : FITTEL - 1993

Existem outros indicadores, associados à qualidade e à produtividade do sistema de telecomunicações, como um todo, os quais são utilizados pela Telebrás. Dentre estes, destacam-se :

- ☑ Investimento total : representa a aplicação de recursos de capital voltados para a expansão e modernização do sistema de telecomunicações.
- ☑ Investimento em telefonia fixa e em telefonia móvel celular : representam a aplicação de recursos de capital voltados para a expansão e modernização destes específicos sistemas de telefonia.
- ☑ Terminais fixos contratados e terminais fixos instalados : representam os terminais adquiridos mediante contrato de fornecimento já firmado e aqueles efetivamente instalados e aptos a entrarem em serviço; ambos tomados em relação a um período determinado⁵².

⁵¹ O tempo médio para que o assinante receba o tom de discar , após retirar o fone do gancho (no jargão da área : *pré-seleção*) é função da tecnologia utilizada pelo equipamento ao qual o assinante está conectado e é, portanto, variável.

⁵² Este indicador também é relacionado ao serviço móvel celular.

- ☑ Telefones de uso público em serviço : indica o número total de telefones públicos - locais, DDD, comunitários, semi-públicos e postos de serviço rurais.
- ☑ Localidades atendidas : consideram-se todas as localidades que disponham de, pelo menos, um ponto de acesso à rede nacional de telecomunicações, mesmo que de uso público.
- ☑ Densidade por cem habitantes : representa, percentualmente, a relação de terminais em serviço por cada cem habitantes⁵³.
- ☑ Digitalização da rede local : representa, percentualmente, quantos terminais e acessos telefônicos instalados utilizam tecnologia digital.
- ☑ Taxa de queda de ligação do móvel celular : indica, percentualmente, a queda de ligações por degradação do sinal, dirigido ao serviço móvel celular nas chamadas com atendimento.
- ☑ Receita total : receita líquida proveniente da prestação de serviços de telecomunicações, deduzidos os impostos diretos em contribuições incidentes.
- ☑ Receita da telefonia fixa, receita da telefonia móvel celular e receita de comunicação de dados : representam as receitas líquidas provenientes da prestação destes serviços, separadamente.
- ☑ Receita por empregado : indica a relação entre a receita total líquida, dividida pela quantidade de empregados da empresa.
- ☑ Lucro líquido operacional : representa o resultado obtido pela diferença entre a receita operacional e a despesa operacional da empresa.

Além destes, são utilizados alguns outros indicadores auxiliares, de forma a compor uma escala gradual de mensuração de eficiência para as empresas do grupo sistema Telebrás⁵⁴.

A Tabela 5, a seguir, ilustra os principais indicadores, verificados no período de 1994 até agosto de 1997 e as respectivas projeções para 1997 e 1998⁵⁵.

⁵³ Este indicador também pode ser relacionado ao serviço móvel celular

⁵⁴ Atualmente, a Telerj ocupa a terceira posição nesta escala de eficiência, dentre as empresas do grupo Telebrás, conforme noticiado pelos jornais O Globo - dias 17/08/1996 (p. 23) e 22/01/1998 (p. 25) - e Gazeta Mercantil - dia 22/01/1998 (p. c-4). A edição do Jornal do Brasil do dia 22/01/1998 (p. 14) indicava a Telerj como a quarta colocada no grupo Telebrás.

⁵⁵ Fonte : Ministério das Comunicações - Relatório geral sobre o desempenho do sistema brasileiro de telecomunicações - 23 de outubro de 1997

Tabela 5 : Indicadores de qualidade do sistema Telebrás

INDICADOR	1994	1995	1996	até ago/97	prev 1997	prev 1998
Investimento total (R\$ bilhões)	3,0	3,9	6,8	4,5	7,5	6,0
Investimento em telef. fixa (R\$ bilhões)	1,5	1,7	3,1	2,4	3,6	3,4
Investimento em telef. móvel celular (R\$ bilhões)	0,5	0,8	1,7	1,0	1,6	1,3
terminais fixos contratados (milhões)	1,2	1,7	4,7	1,7	3,0	3,2
Terminais fixos instalados (milhões)	12,0	13,3	14,9	16,0	17,3	20,1
Telefones públicos em serviço (mil)	325,0	347,0	406,0	438,0	504,9	589,0
Localidades atendidas (mil)	17,5	18,9	20,6	21,6	22,8	24,0
Densidade por 100 habitantes (%)	7,8	8,4	9,2	9,8	10,6	13,5
Digitalização da rede local (%)	35,7	46,7	57,1	64,3	68,9	78,7
Acesso móvel celular contratado (milhões)	0,6	1,5	2,0	1,0	3,0	1,6
Acesso móvel celular em serviço (milhões)	0,5	1,3	2,5	3,3	4,2	6,4
Densidade por 100 habitantes (%)	0,4	0,9	1,7	2,3	2,8	4,3
Acessos de comunicação de dados (mil)	223,0	251,0	283,0	307,0	336,0	401,0
Fibras ópticas instaladas (Km x 1000)	37,6	127,3	772,4	903,4	1388,1	2089,0
Cabos ópticos instalados (Km x 1000)	1,4	3,8	29,0	32,9	46,9	80,5
Pulsos locais (bilhões)	55,6	58,7	59,6	38,9	59,1	65,4
Tráfego nacional (bilhões de minutos)	15,9	20,4	23,0	16,1	26,2	32,3
Tráfego internacional (bilhões de minutos)	0,2	0,3	0,4	0,3	0,5	0,6
Taxa de congestionamento (%)	9,7	9,6	8,3	7,4	6,8	4,4
Taxa de completamento de chamadas (%)	51,2	52,1	53,3	54,6	55,3	59,9
Taxa de PAB (%) ⁵⁶	40,6	39,6	38,2	37,1	37,3	33,5
Taxa de solicitação de consertos (%)	3,0	3,2	3,0	3,7	3,6	3,3
Taxa de queda de ligação do móvel celular (%)	----	----	4,4	4,5	4,4	3,3
Empregados (mil)	95,6	92,5	89,5	88,9	91,4	90,9
Terminais fixos por empregado	116,0	130,0	150,0	167,0	177,0	208,0
Receita total (R\$ bilhões)	6,6	8,0	12,5	10,1	----	----
Receita da telefonia fixa (R\$ bilhões)	5,5	6,2	9,2	7,1	----	----
Receita da telefonia móvel celular (R\$ bilhões)	0,3	1,0	2,1	2,1	----	----
Receita de comunicação de dados (R\$ bilhões)	0,5	0,6	0,9	0,6	----	----
Receita por empregado (R\$ mil)	69,1	86,5	140,1	113,6	----	----
Lucro líquido operacional	1,0	1,5	4,1	----	----	----
Remuneração do investimento (%)	2,7	3,7	10,2	8,5	----	----
Retorno do acionista (%)	2,8	3,0	11,4	8,2	----	----
Dependência de recursos de terceiros (%)	21,15	16,2	17,6	3,0	5,0	----

Fonte : Ministério das Comunicações , 1997

3.3. O compromisso da organização com a qualidade

O compromisso da Telerj com a qualidade está definido nos enunciados formais de seus objetivos, política e estratégia e na caracterização de suas atividades de agregação de valor a seus serviços.

⁵⁶ PAB significa *Perda do Assinante B* , isto é, chamadas não completadas porque o assinante chamado (assinante B), por qualquer razão, não atendeu.

De acordo com o artigo 2º do Estatuto da Sociedade, a Telerj tem por objetivo a exploração de serviços de telecomunicações na conformidade das concessões, autorizações e permissões que lhe forem outorgadas⁵⁷.

Esta ótica gerencial de exploração de serviços predominou na empresa desde a sua fundação até o início da presente década. Entretanto, a partir de 1990, a Telerj iniciou, oficialmente, um movimento pela melhoria da qualidade, lançando o Programa Telerj de Qualidade e Produtividade - PTQP, em 24 de abril de 1991.

Por meio da Resolução da Diretoria número 23/92 de 04 de janeiro de 1993, a Telerj aprovou o Plano de Implantação do Gerenciamento da Qualidade Total, reformulando o comitê de coordenação do PTQP e definindo formalmente uma política gerencial para a empresa.


O enunciado oficial da política da qualidade adotada pela Telerj é :


Superar continuamente as expectativas dos clientes, empregados, acionistas e da comunidade, de acordo com os conceitos da qualidade total.(Telerj , Qualidade Total ,1997 , p. 2)

Esta política tem como objetivos⁵⁸ :

- garantir a sobrevivência da empresa, estabelecendo compromissos com os conceitos e filosofia do Gerenciamento pela Qualidade Total;
- foco no cliente interno e externo;
- valorização e crescimento do ser humano;
- administração participativa;
- gerenciamento com base em dados e fatos;
- melhoria contínua;
- espírito de equipe e comprometimento.

A partir do estabelecimento desta política, foi definido, em 1997, o seguinte plano de direcionamento estratégico de negócios :

 **Missão da Telerj** : Prestar serviços de comunicações, gerenciamento e tratamento da informação dentro de altos padrões de excelência, assegurando uma posição de liderança no mercado e provendo o desenvolvimento da sociedade.

 **Visão da Telerj** : Ser uma das empresas líderes em comunicações, reconhecida pela excelência de seus serviços tanto no Brasil, como no mercado internacional,

⁵⁷ Fonte : Telerj - Relatório da Administração, 1995

⁵⁸ O texto é a transcrição do original intitulado Qualidade Total - texto de divulgação interna da Telerj, página 2/4.

capaz de transformar o Rio de Janeiro em um dos estados com melhor infraestrutura de comunicações, aumentando a atratividade de novas empresas.

Direcionamento estratégico :

Competências centrais a serem desenvolvidas :

- Segmentação e marketing focado
- Precificação estratégica;
- Desenvolvimento de produtos, serviços e aplicações
- Desenvolvimento de canais de distribuição
- Atendimento aos clientes
- Planejamento, operação e gerência de rede
- Gerenciamento de custos
- Tecnologia da informação
- Análise e resposta competitiva
- Suporte regulatório

Valores Centrais

- Acionistas : retorno atrativo sobre o capital investido e permanente agregação de valor ao negócio.
- Clientes : soluções e atendimento compatível com suas necessidades, a preços, qualidade, prazos e lugares determinados.
- Empregados : oportunidade de participar de uma empresa vencedora, de crescer profissionalmente e compartilhar de seus resultados.
- Parceiros de negócios : oportunidade de compartilhar riscos e ganhos, confiança e comprometimento, ética e transparência no relacionamento.
- Fornecedores : confiança e comprometimento, ética e transparência no relacionamento.

Orientações estratégicas

- Mercado alvo
- Alianças e canais de distribuição
- Produtos e serviços
- Preços
- Atendimento
- Tecnologia
- Organização / planejamento
- Recursos humanos
- Economia e finanças
- Desenvolvimento de capacidades organizacionais

Os pontos fundamentais para a implantação desta política na Telerj podem ser mostrados graficamente em diagrama, conforme figura 14 a seguir :

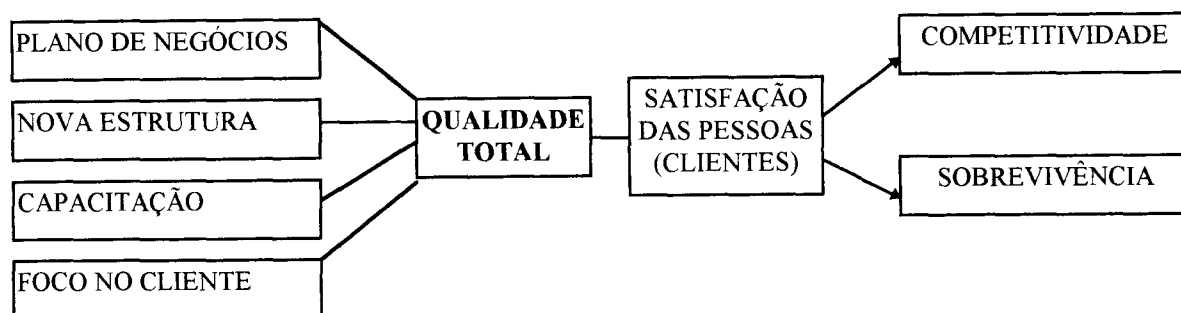


Figura 14 : Telerj - direcionamento estratégico

O processo de gerenciamento pela qualidade total adotado na Telerj, foi esquematizado conforme mostra a figura 15 abaixo :

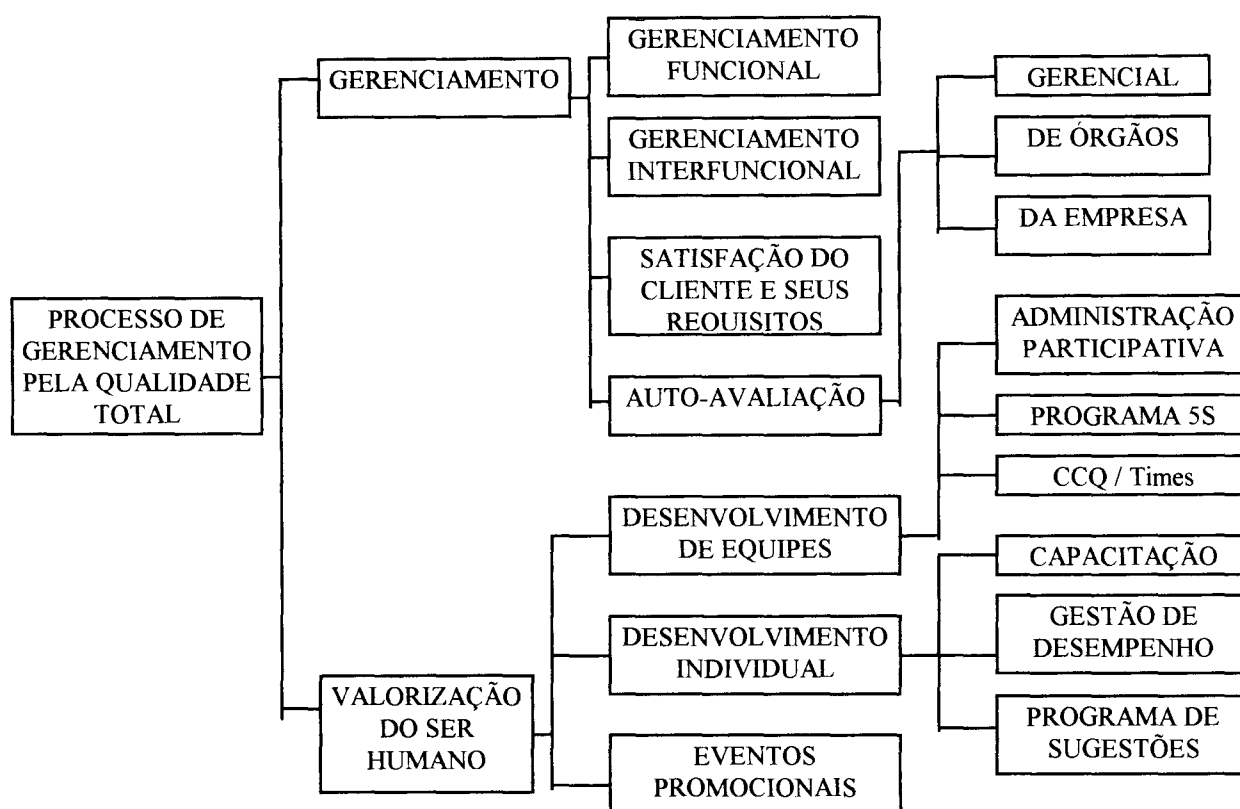


Figura 15 : Telerj - Processo de gerenciamento da qualidade

A implantação desta política determinou uma reestruturação dos serviços prestados pela Telerj, visando uma atuação por segmentos de mercado e por unidades de negócio.

O planejamento desta reestruturação de serviços foi desenvolvido a partir da proposta de ter-se uma organização *constantemente facilitadora*, buscando criar condições para

o desenvolvimento de habilidades capazes de propiciar à Telerj atuar em regime de competição - *empresa que aprende* - e alavancar o seu desenvolvimento⁵⁹.

O plano da Telerj está fundamentado em sua planta de telecomunicações. A visão da empresa é : “ter uma plataforma integrada de rede que suporte todos os serviços para os segmentos internos e externos com qualidade e preços competitivos”. (*Transformação Telerj, 1997, p.40*)

Sobre esta plataforma de rede a Telerj pretende oferecer seus produtos e serviços. A visão da empresa para o desenvolvimento destes é : “A Telerj ampliará a abrangência de seus serviços para ser um provedor de soluções, se tornando cada vez mais presente na vida do cliente.”(*Transformação Telerj, 1997, p. 33*)

Esta estratégia de desenvolvimento de produtos e serviços possui os seguintes objetivos :

- ☞ Fomentar a exploração das potencialidades da rede, disponibilizando seus recursos através de oportunidades de prestação de novos serviços.
- ☞ Desenvolver continuamente serviços de valor adicionado de forma ágil.
- ☞ Agregar valor à rede através de parceiros estratégicos.
- ☞ Criar parcerias para ampliar a gama de produtos/serviços oferecidos e facilitar a sua aquisição, sem ter que fazer investimentos próprios em áreas “non-core”.
- ☞ Aumentar o portfólio de serviços.

Tais objetivos focalizam cinco tipos básicos de clientes⁶⁰ :

- ☎ **Clientes provedores** : negócios que compram meios e prestam serviços - empresas de processamento de dados, TV a cabo, provedores de acesso à Internet.
- ☎ **Clientes especiais** : negócios que dependem dos serviços para realizar suas atividades - instituições financeiras, grandes conglomerados industriais e comerciais.
- ☎ **Clientes avançados** : negócios que utilizam serviços para alavancar sua estratégia - supermercados, cadeias de lojas.
- ☎ **Clientes de negócios** : negócios que utilizam serviços básicos - pequenas indústrias, comércio, profissionais liberais.

⁵⁹ Fonte : texto Transformação Telerj - Intranet - outubro de 1997

⁶⁰ Fonte : Transformação Telerj , p. 19-20

 **Clientes consumidores** : esta categoria é subdividida em duas, a saber :

- ① Sofisticados : pessoas que utilizam os serviços para entretenimento, conforto ou conveniência - indivíduos ou famílias das classes A/B/C+⁶¹
- ① Básicos : pessoas que utilizam os serviços para comunicação básica - indivíduos ou famílias das classes C/D/E, com ou sem telefone.

Desta forma, a Telerj caracterizou oficialmente seu modelo de gestão pela qualidade total.

3.4. O comprometimento da organização com a qualidade

Verificar o comprometimento da organização com a qualidade implica relacionarem-se ações e conseqüentes resultados a partir do enunciado oficial da sua política da qualidade; isto significa caracterizar a liderança, a gestão das pessoas, a gestão dos recursos, resultados obtidos, o nível de satisfação dos empregados, o nível de satisfação dos clientes e o impacto da organização sobre a sociedade.

3.4-a) A liderança

O comportamento da cúpula estratégica na condução da política da qualidade é um importante fator motivacional. A coerência das ações dos dirigentes da organização com a política da qualidade adotada determinarão as probabilidades de sucesso desta política.

Dentre as ações realizadas pela cúpula administrativa da Telerj, em relação à qualidade, durante o período delimitado por esta pesquisa - de 1990 a 1997 - destacam-se :

- ① Em 24 de abril de 1991, em resposta ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, lançou-se o *Programa Telerj de Qualidade e Produtividade* - PTQP.
- ① Em 05 de junho de 1991, criou-se o comitê de coordenação do PTQP.
- ① Em 25 de novembro de 1991 a empresa patrocinou o seu primeiro seminário de qualidade e produtividade.
- ① Em julho de 1992, criou-se o *Encarte da Qualidade*, a ser publicado mensalmente no Jornal da Telerj.

⁶¹ A Telerj, em seu planejamento, não define o que seriam tais clientes ou qual seria o perfil sócio-econômico capaz de discriminar esta classificação - A, B, C+, etc.

- ① Em outubro de 1992, iniciou-se um programa de capacitação, sob a orientação da Fundação Christiano Ottoni, a qual fora contratada como consultora do programa de qualidade total da Telerj.
- ① Em 04 de janeiro de 1993, a diretoria aprovou oficialmente o plano de implantação do gerenciamento da qualidade total e reformulou o comitê de coordenação do PTQP.
- ① Em 1994 criou-se o Conselho de Clientes buscando aumentar a interação da empresa com seus clientes.
- ① Em 1994, foi lançado um plano de ação empresarial de curto prazo, objetivando a recuperação da Telerj, em face a contínuos resultados negativos.
- ① Em julho de 1995, expandiu-se o Conselho de Clientes para a baixada fluminense.
- ① Em agosto de 1995, em função da não realização integral do plano de ação empresarial elaborado em 1994, a Diretoria Colegiada definiu um novo planejamento estratégico para a empresa, segundo as seguintes orientações :
 - ☐ Recuperar a planta em quantidade e qualidade;
 - ☐ recuperar a qualidade do serviço prestado;
 - ☐ participar, ativamente, do planejamento para desenvolver o Estado do Rio de Janeiro;
 - ☐ aumentar a oferta de serviços até o nível da demanda, em conformidade com as metas estabelecidas pelo Ministério das Comunicações por meio do plano PASTE.
- ① Em novembro de 1995 foi expandido o Conselho de Clientes para a região serrana sul-fluminense e litoral-leste fluminense.
- ① Em 1995 a empresa patrocinou seu quinto seminário de qualidade e produtividade e, também, participou de um projeto-piloto para aplicação dos critérios de excelência do programa Nacional da Qualidade.
- ① Em novembro de 1995, devido a diversas indefinições orçamentárias ocorridas ao longo do primeiro semestre deste ano e visando atender aos interesses do sistema Telebrás, foi lançado um programa de gestão empresarial com as seguintes metas :
 - ☐ Investir cerca de um bilhão e trezentos milhões de Reais em melhorias;
 - ☐ Expansão da planta de acessos convencionais com a contratação de oitocentos e cinquenta e cinco mil acessos e instalação de cento e quarenta e cinco mil acessos;

- ☐ Ampliação no atendimento do serviço de telefonia móvel celular com a contratação de quatrocentos e noventa mil acessos e a instalação de duzentos e quarenta e sete mil novos acessos;
- ☐ Continuar o programa de substituição de telefones públicos *moedeiros* por telefones públicos a cartão, atingindo a totalidade dos telefones públicos então existentes;
- ☐ Redução nos níveis de congestionamento;
- ☐ Expansão da rede pública de comunicação de dados com a contratação de dezoito mil portas e a instalação de seis mil portas.

- ① Em 1996, divulgou-se, internamente, uma campanha para o lançamento de um programa 5-S, a ser efetivamente iniciado em 30 de outubro deste mesmo ano.
- ① Em março de 1996 foi iniciada a substituição de centrais rotativas por centrais digitais (CPA-T), objetivando oferecer um melhor serviço à população. A Tabela 6 abaixo mostra o quanto foi realizado em 1996.

Tabela 6 : Telerj : Troca de centrais rotativas por CPA-T em 1996

CENTRAL	ESTAÇÃO	QUANTIDADE DE TERMINAIS
718 / 722	Niteroi	6.420
248 / 228 / 234 / 254	Maracanã	9.500
245	Flamengo	4.000
249	Engenho de Dentro	4.000
246	Botafogo	6.000
237	Copacabana	8.300
227	Ipanema	6.000
230	Ramos	3.600
231	Tiradentes	2.400

- ① Ainda em 1996, criou-se a Comissão Central de Análise de Documentação - CCAD, órgão destinado à elaboração de novas normas sobre guarda e descarte de documentos na empresa. O CCAD elaborou uma tabela de temporalidade documental, a qual foi distribuída a todos os setores da empresa.
- ① Em agosto de 1996 implantou-se o programa de treinamento exclusivo para a rede externa, cujo objetivo é criar no quadro de funcionários o hábito de utilizar equipamentos de proteção individual visando a redução de acidentes no trabalho.
- ① Ainda em agosto de 1996, iniciou-se o processo de implementação do programa 5S de qualidade⁶².
- ① Objetivando a redução do congestionamento da rede telefônica, em 29 outubro de 1996, firmou-se a contratação de plataforma básica de suporte telefônico para a

⁶² O programa 5S de qualidade é um modelo administrativo japonês, o qual busca melhorar as condições ambientes do local de trabalho e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

capital e Grande Rio (área de prefixo 021), capaz de suportar a implantação de um milhão e cento e setenta mil novas linhas telefônicas nos próximos cinco anos.

- ① Em novembro de 1996, foi iniciado um processo de recadastramento dos onze mil e trezentos funcionários da empresa, visando atualizar seu banco de dados sobre os seus recursos humanos e agilizar os processos de concessão de benefícios para os funcionários.
- ① Em 11 de novembro de 1996, a empresa patrocinou o seu sexto seminário de qualidade e produtividade.
- ① Em 25 de novembro de 1996, iniciou-se uma estratégia de atendimento diferenciado a seus grandes clientes.
- ① Em 26 de novembro de 1996 a Diretoria Colegiada passou a conduzir diretamente o processo de implantação da qualidade total na empresa e, criou na Presidência, o *Escritório do Gerenciamento da Qualidade Total*.
- ① Em 10 de janeiro de 1997, a empresa patrocinou o primeiro encontro de conselhos de clientes da companhia.
- ① Em fevereiro de 1997 foi lançado um serviço de compra de cartões telefônicos com entrega a domicílio.
- ① Em março de 1997 a Telerj lançou uma campanha publicitária de largo alcance, objetivando melhorar sua imagem diante da população do Estado do Rio de Janeiro.
- ① Em março de 1997, foi proposto um plano de expansão e modernização - do qual fez parte o projeto Barra - visando recuperar, modernizar e expandir o sistema de telecomunicações do Estado a médio prazo (1997/1998), cujas principais metas eram :
 - ☞ Acrescentar quinhentos e sessenta mil novas linhas telefônicas até o final de 1998 - o sistema possuía, então, um milhão e setecentos mil terminais fixos em serviço.
 - ☞ Acrescentar duzentos e dez mil novos telefones celulares até o final de 1997 - o sistema possuía duzentas e vinte e cinco mil unidades ativadas.
 - ☞ Acrescentar trinta mil novos telefones públicos até o final de 1998 - o sistema possuía trinta e seis mil telefones públicos em serviço.
 - ☞ Acrescentar seiscentos mil canais de transmissão até meados de 1998 - o sistema possuía quatrocentos e sessenta mil canais de transmissão ativados.
 - ☞ Acrescentar dez mil e quinhentas portas de comunicação de dados até meados de 1998 - o sistema possuía quatorze mil e quinhentas portas de comunicação de dados implantadas.

- ① Em março de 1997 foram iniciadas as obras do *anel óptico* (230 Km) da Barra da Tijuca, visando a implantação de quarenta e nove mil terminais telefônicos naquela área. Esta obra foi concluída em julho do mesmo ano. Os resultados deste projeto podem ser visualizados na Tabela 7 abaixo.

Tabela 7 : Telerj - Dados do projeto Barra da Tijuca.

Dados da planta	Antes do projeto	Depois do projeto
número de linhas fixas	51.000	90.000
linhas em centrais digitais	37.700	79.200
percentual de digitalização	74 %	88 %
mudanças de endereço pendentes	552	0
instalações telefônicas pendentes	25.000	0
expansão programada	369.000	14.000
substituição de linhas antigas	-	10.000
rede primária óptica	0	68 Km
linhas na rede óptica	0	38.000
estações em anel óptico	0	14
armários ópticos	0	136
número de telefones públicos	780	1.420
telefones públicos em centrais exclusivas	180	405

- ① Em 31 de março de 1997, parte da diretoria da Telerj foi substituída : Vice-presidente, Diretor de Engenharia e Diretor Administrativo⁶³.
- ① Em abril de 1997 foi iniciado uma nova campanha publicitária com o objetivo de melhorar a imagem da empresa perante o público.
- ① Em 22 de julho de 1997, iniciou-se um trabalho de consultoria direta aos gerentes de cada área da empresa, visando a implantação de gestão pela qualidade total - GQT, em parceria com a Fundação Christiano Ottoni.
- ① Em julho de 1997 iniciou-se uma pesquisa interna de avaliação, buscando identificar, entre os empregados da empresa, pontos a serem melhorados.
- ① A partir de agosto de 1997 iniciou-se a implantação de um plano de negócios baseado em *gestão por diretrizes*, buscando a integração das diversas funções empresariais e ajuste do quadro de pessoal da organização. Neste plano de negócios destacam-se as seguintes ações :
- ▢ Implantação de um programa de desligamento incentivado - PDI.
 - ▢ Capacitação de pessoal em programas voltados para as áreas gerenciais, tecnológica, Marketing, informática e qualidade.
- ① Em 11 de setembro de 1997, foram ativados 52 novos telefones públicos em favelas da cidade do Rio de Janeiro, em parceria com o programa Favela-Bairro, patrocinado pela prefeitura da cidade.

⁶³ A nova diretoria foi efetivamente empossada em 09 de maio de 1997.

- ① Em 16 e 17 de setembro de 1997, a Telerj promoveu um encontro entre diretores e gerentes de seus departamentos para coordenar a implementação do novo plano de negócios para a empresa.
- ① Em outubro de 1997, iniciou-se o programa de reestruturação, buscando uma melhoria global nos serviços prestados pela empresa.
- ① Em outubro de 1997, a empresa contratou as consultoras *Coopers & Lybrand* e a *Ventos Eventos* para elaboração da nova estrutura das diretorias de Engenharia e Serviços.
- ① Em novembro de 1997 foi promovido o sétimo seminário de qualidade e produtividade.

3.4-b) A gestão das pessoas e satisfação dos empregados

A gestão de recursos humanos na Telerj, oficialmente, tem por referência uma filosofia de atuação integrada com os objetivos e metas da organização, buscando níveis de desempenho compatíveis com a estratégia de negócio da empresa.

A Telerj estabeleceu uma política de dimensionamento de mão-de-obra destinada a definir critérios específicos para aplicação da força de trabalho conforme as metas definidas em seu planejamento estratégico. Além disto, a empresa tem buscado manter o número de seus funcionários inferior aos valores permitidos pelo Ministério das Comunicações⁶⁴ (14.450 empregados⁶⁵).

A figura 16, a seguir, mostra a evolução do quadro de pessoal da empresa no período de 1991 a 1997.

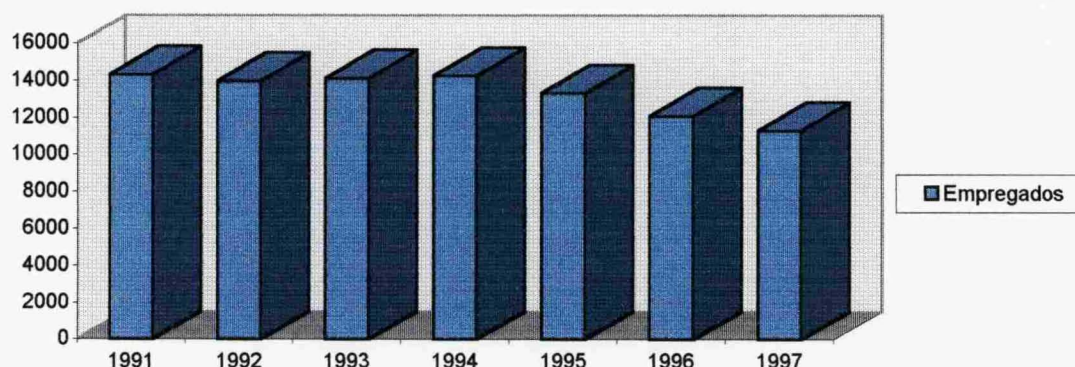


Figura 16 : Telerj - evolução do quadro de pessoal

⁶⁴ Note-se que a relação do número de funcionários por mil acessos telefônicos instalados é um indicador de qualidade padrão Telebrás.

⁶⁵ Fonte : portaria número 321 de 11 de dezembro de 1995, do Ministério das Comunicações

A empresa também tem procurado incrementar a capacitação de seus funcionários. A figura 17, abaixo, mostra a evolução das participações em treinamento, no período de 1991 a 1996.

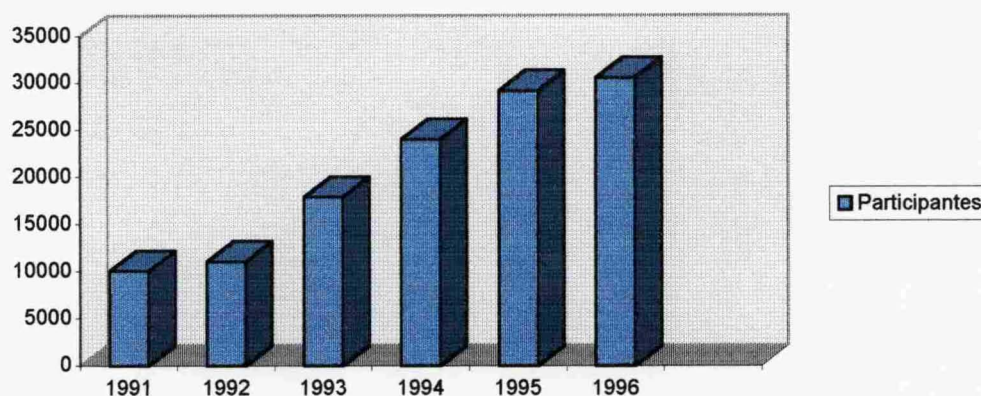


Figura 17 : Telerj - participantes em treinamento

A forma como os empregados da Telerj têm percebido sua política de administração de pessoal pode ser caracterizada através dos resultados obtidos por uma pesquisa interna de opinião, recentemente realizada pela empresa, cujos resultados foram divulgados em 21 de outubro de 1997.

A pesquisa efetuada consistiu-se, basicamente, de um questionário formulado para obtenção de respostas do tipo discreto ou binárias, isto é, respostas do tipo “sim ou não”⁶⁶.

Embora o relatório publicado pela Telerj não especifique a metodologia aplicada nem o número total de funcionários entrevistados e demais informações que permitam uma acurada análise da pesquisa efetuada, sua leitura é bastante pertinente, posto que evidencia aspectos relevantes da política e da cultura de administração de pessoal da empresa.

Essa pesquisa objetivou a obtenção de subsídios para a análise da política de recursos humanos adotada pela Telerj, a partir da coleta de dados relativos aos aspectos funcionais e sociais dos seus funcionários. Dentre os principais tópicos abordados pela pesquisa destacam-se :

- ☒ Imagem da empresa - sob o ponto de vista dos funcionários
- ☒ Conhecimento da empresa
- ☒ Organização e planejamento do trabalho
- ☒ Condições e ambiente de trabalho
- ☒ Processo decisório
- ☒ Socialização no trabalho

⁶⁶ Esta pesquisa foi elaborada, realizada e tabulada pela Telerj.

- ☒ Relação gerente X colaborador
- ☒ Administração de conflitos
- ☒ Realização e satisfação no trabalho
- ☒ Responsabilidade com o trabalho
- ☒ Crescimento profissional e compensação
- ☒ Política de benefícios

A pesquisa também objetivou identificar algumas das características culturais da empresa, sob o ponto de vista de seus funcionários. Como resultado, obteve-se uma lista de caracteres, por ordem frequência, segundo :

1. Excesso de burocracia (> 45%)
2. Competência técnica e espírito de equipe (> 40%)
3. Lealdade entre as pessoas e comprometimento com o trabalho (> 40%)
4. Envolvimento dos interessados nas decisões (> 35%)
5. Acomodação ao sistema (> 30%)
6. Foco no cliente e autonomia para solução de problemas (> 25%)
7. Paternalismo (> 25%)
8. Rapidez nas decisões (> 10%)
9. Redução de custos e desperdícios (> 10%)

Os resultados obtidos pela pesquisa compõe a Tabela 8, a seguir.

Tabela 8 : Telerj - resultados de pesquisa interna.⁶⁷

PERGUNTA	SIM	NÃO
Você está satisfeito por trabalhar na Telerj ?	72%	17%
Os objetivos da Telerj são claros para você ?	41%	46%
As metas da Telerj são divulgadas para todos os colaboradores ?	40%	44%
Você é capaz de dar informações sobre nossos produtos e serviços ?	42%	44%
A Telerj divulga internamente seus produtos e serviços ?	41%	48%
Você é informado sobre assuntos importantes que afetem seu trabalho ?	36%	57%
A Telerj mantém você informado ?	25%	57%
Você tem sempre disponibilidade do material necessário à execução de seu trabalho ?	51%	46%
O seu trabalho é bem distribuído ?	70%	26%
A distribuição do trabalho entre as pessoas de sua área é justa ?	47%	45%
Seu gerente explica claramente o prazo que você tem para a realização de cada tarefa ?	71%	25%
O cumprimento dos prazos definidos é cobrado na empresa ?	40%	49%
As orientações que você recebe são suficientes para a realização de seu trabalho ?	53%	43%
Na sua área todos conhecem as metas a serem alcançadas ?	55%	28%
Em sua área, as pessoas que necessitam utilizar equipamentos de segurança foram preparadas para tal ?	37%	26%
As condições ambientais de seu local de trabalho são adequadas ?	55%	43%

⁶⁷ Em cada linha, os valores que faltam para atingir 100% são atribuídos a respostas em branco. Fonte : Telerj - relatório DRH de 21/10/1997

PERGUNTA	SIM	NÃO
A empresa demonstra preocupação com a melhoria das condições ambientais ?	57%	33%
Seu grupo de trabalho usa fatos concretos para a tomada de decisões ?	63%	25%
Seu gerente assume os riscos e as consequências de suas decisões ?	60%	21%
As decisões são tomadas no tempo certo ?	8%	77%
Você detém informações para tomar decisões rápidas no seu nível de atuação ?	64%	29%
Você participa das decisões que se referem a seu trabalho ?	48%	47%
Você se sente responsável pelas decisões que são tomadas relativas a seu trabalho ?	82%	14%
As oportunidades promovidas pela Telerj para o lazer são suficientes ?	19%	61%
As oportunidades promovidas para integração dos colaboradores são suficientes ?	23%	51%
Seu gerente pergunta sua opinião sobre os assuntos que lhe afetam ?	54%	41%
Você confia no que seu gerente lhe pede ?	53%	38%
Seu gerente está sempre disponível para lhe atender ?	70%	25%
Seu gerente trata aos colaboradores com cortesia e educação ?	80%	14%
As pessoas com quem você trabalha mantém um bom relacionamento entre si ?	73%	24%
Você e seus colegas formam uma verdadeira equipe ?	67%	27%
Você é incentivado a discutir abertamente os conflitos em sua área ?	44%	47%
Os problemas de sua área são sempre solucionados ao invés de ignorados	55%	36%
Sua equipe aceita críticas feitas por outras áreas a seu trabalho ?	59%	25%
Problemas com outras áreas são imediatamente resolvidos ?	43%	33%
O seu trabalho exige estudo e atualização constante ?	80%	15%
Você tem tido oportunidade de utilizar seus conhecimentos e habilidades	73%	24%
Você considera importante o seu trabalho ?	97%	2%
Você se sente realizado com seu trabalho ?	66%	28%
Você aceitaria assumir mais responsabilidades sobre seu trabalho ?	88%	9%
Os funcionários da Telerj estão comprometidos com os resultados e com a qualidade dos serviços ?	47%	35%
As pessoas são mais importantes que os equipamentos na Telerj ?	34%	49%
A Telerj reconhece o esforço de seus colaboradores ?	18%	62%
Os critérios de promoção utilizados pela Telerj são justos ?	12%	80%
Os critérios de promoção, na Telerj, são claros ?	11%	79%
Seu gerente reconhece quando você tem um bom desempenho ?	59%	27%
Quando seu desempenho não é satisfatório, o seu gerente procura saber o porquê ?	54%	33%
A Telerj oferece oportunidades para o seu desenvolvimento profissional ?	46%	48%
Você se acha responsável por sua capacitação para o trabalho ?	91%	7%
O treinamento oferecido pela Telerj ocorre de forma planejada, conforme as necessidades dos funcionários e do trabalho ?	27%	62%
Você se sente, hoje, mais capacitado para o mercado de trabalho do que quando ingressou na Telerj ?	72%	20%
Os salários pagos pela Telerj são competitivos em relação ao mercado ?	19%	71%
Você acha o seu salário justo para o seu trabalho ?	16%	78%
Você conhece os benefícios que a Telerj lhe oferece ?	81%	12%

A Telerj oferece, ainda, diversos benefícios a seus funcionários. A Tabela 9 abaixo mostra a importância atribuída a estes pelos funcionários e o nível de satisfação atingido.

Tabela 9 : Telerj - *opinião dos funcionários sobre os benefícios oferecidos pela empresa*

BENEFÍCIO	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO
Gratificação de férias	100%	67%
Cesta de alimentos	93%	60%
Tiquete restaurante	93%	73%
Reembolso odontológico	86%	71%
Assistência médica supletiva	86%	71%
Complementação de aposentadoria	80%	69%
Seguro de vida em grupo	53%	93%
Reembolso creche	47%	60%
Convênio farmácia	46%	82%
Lanche matinal	33%	73%
Vale transporte	20%	86%
Restaurante na empresa	7%	33%
Lanche noturno	indeterminado	43%

As características anteriormente apontadas da cultura da organização podem ser mais claramente percebidas nos resultados desta pesquisa.

Deve-se observar, também, alguns dados indicadores de pontos frágeis no modelo de gestão, ou seja :

- ▣ os objetivos da empresa não são claros para todos os funcionários;
- ▣ os produtos e serviços da empresa não são conhecidos por todos os funcionários;
- ▣ o sistema de comunicações internas é deficiente e falho;
- ▣ o sistema de avaliação de resultados é deficiente;
- ▣ não há evidências sólidas de participação e delegação no modelo gerencial;
- ▣ não existe uma sistemática de reconhecimento ou recompensa para os colaboradores;
- ▣ os critérios de promoção e carreira não são claramente definidos;
- ▣ a sistemática de treinamento de pessoal não é eficaz.

Tais aspectos da política de gestão das pessoas, na Telerj, comprometem o desempenho da gestão pela qualidade, posto que criam resistências ao processo e elevados índices de insatisfação.

3.4-c) A gestão de recursos

Paralelamente às ações destinadas à recuperação técnica e operacional da empresa, a Diretoria Colegiada da Telerj tem buscado priorizar os processos de trabalho que afetem diretamente aos clientes.

A partir de 1995, a empresa adotou uma filosofia de administração de recursos materiais destinada a suprir lacunas em sua área de apoio geral segundo três frentes básicas : almoxarifado, transporte e informática. As ações implementadas foram :

☎ A Telerj efetuou um processo de normalização em seu estoque de materiais e assumiu como objetivo a manutenção de itens estratégicos com estoque suficiente para cobertura de três meses de fornecimento. Como resultado, os índices de rotação de estoque foram reduzidos em até 57%, neste mesmo ano⁶⁸.

☎ A empresa implantou dois novos centros de operação de transportes - que passaram a realizar operações de manutenção preventiva e corretiva, socorro e demais serviços de apoio à frota - operados com mão-de-obra terceirizada, supervisionada pela Telerj.

☎ Foram desenvolvidos vários sistemas informatizados, objetivando o apoio às áreas operacionais, proporcionando otimização de processos.

Também a partir de 1995, a Telerj intensificou uma estratégia de aproximação com o mercado de capitais, visando à possibilidade de divulgação de atos e fatos relevantes ocorridos nos negócios da empresa de forma valorizar suas ações e abrir espaço para que a Telerj venha a utilizar recursos disponíveis no mercado de capitais como fonte alternativa de financiamento.

As figuras 18 e 19, a seguir, mostram os resultados desta política no período de 1991 a 1995⁶⁹.

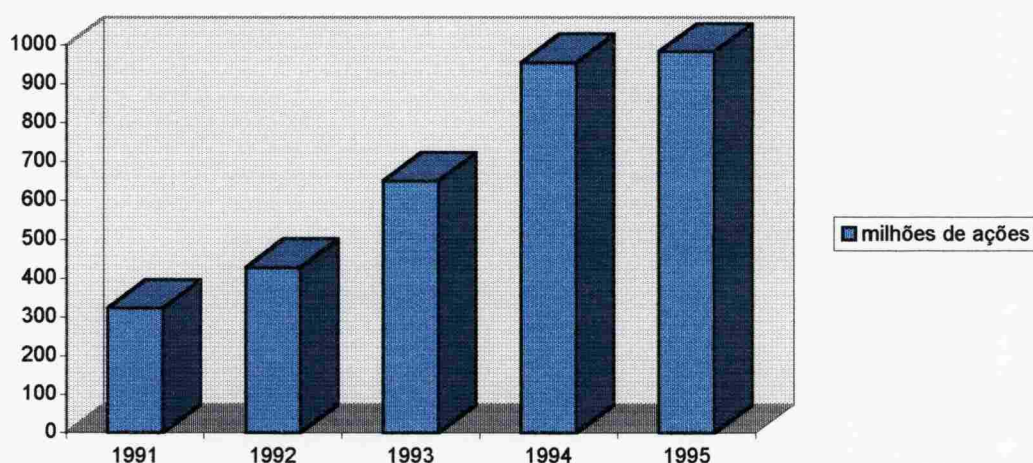


Figura 18 : Telerj - Volume negociado de ações no mercado nacional (ON + PN)

⁶⁸ Fonte : Telerj - Relatório da administração - 1995.

⁶⁹ Fonte : Telerj - relatório da Administração, 1995

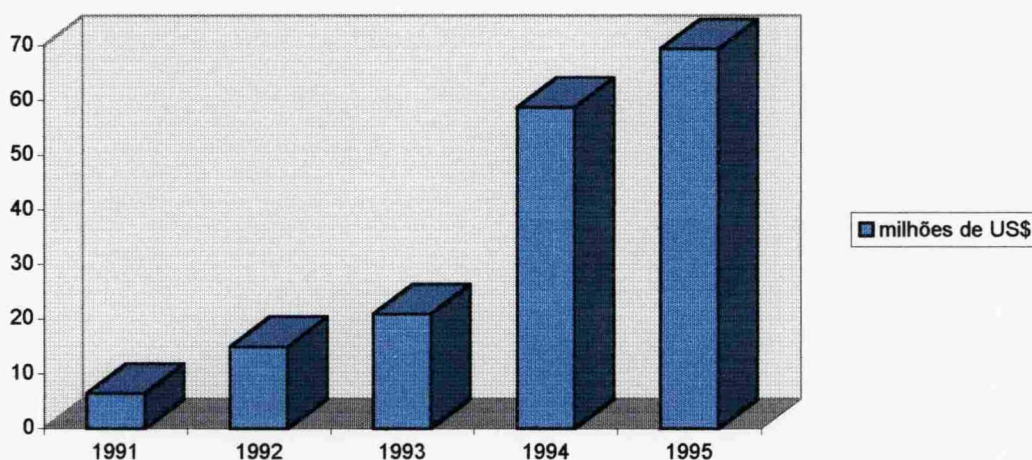


Figura 19 : Telerj - volume negociado de ações (US\$) no mercado nacional

Ao final de 1996, por meio do Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial da Telerj, definiu-se uma nova modelagem de administração de recursos, a partir de uma abordagem voltada para a estrutura dos macroprocessos - sistemas e procedimentos que afetam a organização como um todo.

Criou-se, então, um plano de negócios que deveria orientar as atividades da empresa, a partir do segundo semestre de 1997. Foram, então, implementadas as seguintes ações :

- ☛ Regularização do suprimento de materiais através de melhorias na programação de contratações de fornecimento. Como resultado, a empresa atingiu índices de falta de materiais de, no máximo, 1% do total de itens de estoque e índice zero para itens estratégicos⁷⁰.
- ☛ Implantação de um novo modelo de gestão da informação, a partir do conceito de descentralização de atividades, através da implantação de dezoito redes locais de microcomputadores. Foram implantados projetos-piloto de serviços da Internet, Intranet e BBS e obteve-se um crescimento de 56% nas redes locais e 92% nas estações de trabalho.

Paralelamente às ações que visam à recuperação técnica e operacional da empresa, a Diretoria Colegiada, por meio do Departamento de Planejamento e Coordenação empresarial da Telerj, pretende implementar uma nova estrutura administrativa focalizada no binômio ***unidades de negócio ⇔ percepção diferenciada do mercado***, a partir de janeiro de 1998, buscando tornar a empresa mais competitiva e elevar seus índices de eficácia aos níveis e padrões internacionais⁷¹.

⁷⁰ Fonte : Jornal da Telerj, número 671 - maio/junho de 1997

⁷¹ Fonte : Jornal da Telerj, número 687 - janeiro de 1998

Esta nova estratégia (“batizada” de *Transformação Telerj*) de negócios propõe a integração das diversas funções empresariais, em benefício da execução dos processos produtivos e do planejamento nas áreas estratégicas e operacionais, estabelecendo metas até o ano de 2003⁷².

3.4-d) Resultados empresariais

No período de 1990 até 1994 a empresa apresentou resultados pouco satisfatórios, tanto do ponto de vista da Telebrás quanto do ponto de vista de sua diretoria e do ponto de vista de seus clientes.

A partir de 1994, entretanto, a Telerj iniciou diversos programas de recuperação empresarial, buscando atender às determinações da Telebrás, assim como melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população do Estado do Rio de Janeiro.

A título de ilustração e também para proporcionar um acompanhamento da evolução da empresa, a Tabela 10, a seguir, mostra uma retrospectiva dos resultados empresariais da Telerj entre 1990 e 1995⁷³.

Tabela 10 : Telerj - Quadro retrospectivo de resultados empresariais

INDICADORES	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Receita operacional (US\$ milhão)	660,282	538,975	602,664	768,713	807,905	955,552
Despesa operacional (US\$ milhão)	571,568	677,074	871,004	937,332	844,669	995,694
Lucro operacional (US\$ milhão)	88,714	139,099	268,340	168,619	36,764	40,142
Investimentos (US\$ milhão)	331,211	272,836	332,977	269,959	296,461	273,416
Ativo fixo (US\$ milhão)	870,196	1781	2034,46	2013,57	2981,43	3191,90
Acessos telef. Convencional instalados	1417160	1511950	1583819	1615317	1697208	1744632
Acessos telef. Celular instalados	11000	11.000	40.000	80.000	120.000	120.000
Acessos de telef. Convencional em serviço	1320847	1407241	1455783	1504933	1551205	1600255
Acessos de telef. Celular em serviço	667	6.093	23.870	56.241	84.476	118.803
Chamadas interurbanas (milhão)	207	219	220	252	291	355
Empregados	15.839	14.324	13.976	14.122	14.248	13.324
Despesas com pessoal (US\$ milhão)	336,251	200,714	229,446	244,253	253,326	327,367
Despesas com pessoal/receita operacional (%)	51	37	38	32	31	34
Municípios atendidos	69	69	69	81	81	81

A nova diretoria da empresa, empossada em 1995, deparou-se com diversos problemas de ordem técnica e administrativa, os quais impactavam sobre o desempenho da Telerj.

⁷² Fonte : Jornal da Telerj, número 687 - janeiro de 1998

⁷³ Fonte : Telerj - relatório da Administração , 1995

Dentre esses, destacavam-se ⁷⁴ :

- ① A estrutura de suporte para os entroncamentos estava desatualizada, dificultando a implantação de novos terminais telefônicos.
- ① A planta instalada apresentava baixos índices de qualidade.
- ① Elevado número de contratos de planos de expansão e pedidos de mudança de endereço com prazos vencidos.
- ① Endividamento elevado.
- ① Descrédito perante a opinião pública.

A partir daí, iniciou-se um processo de recuperação empresarial de largo alcance.

Note-se que os resultados oficiais obtidos pela Telerj, fornecidos pelo Ministério das Comunicações⁷⁵, no período de 1994 a 1997 (assim como os resultados estimados para 1998) baseiam-se nos indicadores de avaliação do desempenho do sistema Telebrás.

Tais resultados foram calcados em investimentos progressivos, conforme mostram as figuras 20 e 21 a seguir.

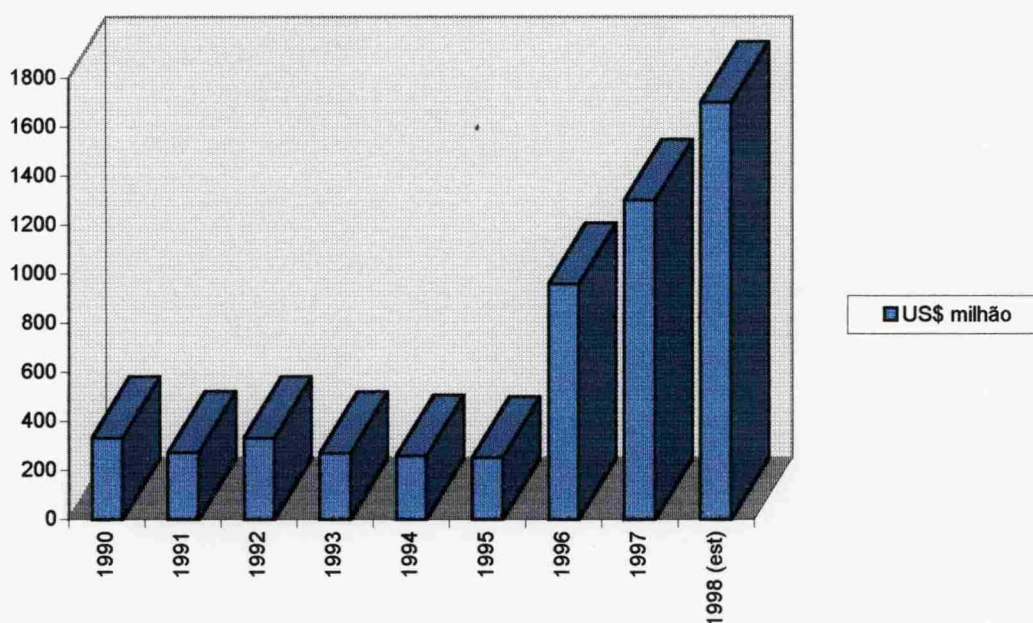


Figura 20 : Telerj - evolução de investimentos anuais

⁷⁴ Fonte : Jornal da Telerj, número 671 - maio / junho de 1997

⁷⁵ Fonte : Evolução da Rede Nacional de Telecomunicações - Ministério das Comunicações - 23 de outubro de 1997

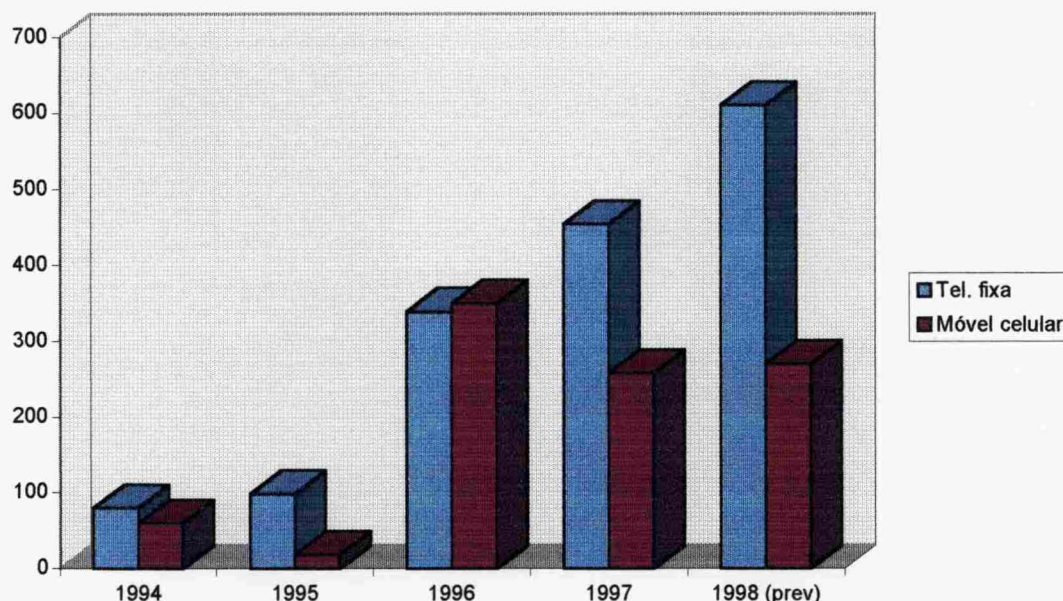


Figura 21 : Telerj - evolução do investimento em telefonia (R\$ milhões)

Os resultados quantitativos e qualitativos, definidos conforme os padrões Telebrás, advindos destes investimentos e da forma como a cúpula estratégica administrou a empresa, no mesmo período - entre 1994 e 1998 - podem ser avaliados nas Tabelas 11 e 12, respectivamente, a seguir :

Tabela 11 : Telerj - resultados quantitativos 1994/1998

INDICADOR	1994	1995	1996	1997	1998 ⁷⁶
Terminais fixos contratados (milhões)	0,0802	0,0682	0,604	0,306	0,3
Terminais fixos instalados (milhões)	1,70	1,74	1,84	2,105	2,604
Acesso móvel celular contratado (milhões)	0,04	0	0,39	0,56	0,66
Acesso móvel celular em serviço(milhões)	0,08	0,12	0,17	0,436	1,045
Telefones públicos em serviço	38.170	38.270	44.767	64.943	77.370
Localidades atendidas	700	702	723	773	800
Terminais fixos por cem habitantes	12,73	12,41	12,09	13,31	16,85
Acessos móveis celulares por cem hab.	0,63	1,22	1,22	3,15	7,45
Digitalização da rede local (%)	23,65	25,6	34,19	53,19	71,67
Acessos de comunicação de dados	22.815	21.872	28.520	32.814	35.015
Fibras ópticas instaladas (Km X mil)	---	---	22,018	83,9	108,3
Cabos ópticos instalados (Km X mil)	---	---	1,5	1,481	4,2

⁷⁶ Valores estimados pelo Ministério das Comunicações - FONTE : Evolução da Rede Nacional de Telecomunicações - MiniCom - 23 de outubro de 1997

Tabela 12: *Telerj - resultados qualitativos pelo padrão Telebrás - 1994/1998*

INDICADOR	1994	1995	1996	1997	1998 ⁷⁷
Pulsos locais (bilhões)	9,559	10,022	9,365	8,536	8,547
Tráfego nacional (bilhões de minutos)	1,24	1,913	1,4	1,581	1,734
Tráfego internac. (bilhões de minutos)	0,039	0,057	0,068	0,082	0,0989
Pulsos locais por terminal em serviço	6.162	6.263	5.659	4.630	3.616
Taxa de congestionamento (%)	20,38	20,00	20,56	22,88	---
Taxa de chamadas completadas (%)	43,06	43,69	42,62	42,57	---
Taxa de PAB	42,74	42,42	42,43	40,96	---
Taxa de solicitação de consertos (%)	3,77	3,58	6,32	6,88	4,76
Tx. de queda de ligações - celular - (%)	---	---	5,47	4,86	3,2
Empregados	14.248	13.324	11.876	11.450	12.235
Terminais fixos por empregado	119	131	155	184	213
Receita total (R\$ milhões)	720	809	1.211	1538,3	---
Receita telefonia fixa (R\$ milhões)	619	645	955	---	---
Receita telef. Móvel celular (R\$ milhões)	70	130	200	---	---
Receita comunic. de dados (R\$ milhões)	27	28	45	---	---
Receita por empregado (R\$ mil)	50,7	60,7	102,0	---	---

Os resultados demonstrados pela empresa evidenciam uma forte preocupação com a plataforma básica de rede e conseqüente expansão dos serviços por ela suportados.

Demonstram, também, contínuo esforço em atingir-se os níveis dos padrões de qualidade especificados pela Telebrás.

3.4-e) Satisfação dos clientes

Com relação aos serviços de telecomunicações, percebe-se que :

- Nos ambientes onde o atendimento é realizado por pessoas, o enfoque organizacional deve enfatizar a preparação e o suporte às ações do pessoal da *linha de frente*, privilegiando o acesso, a empatia, a flexibilidade, a confiabilidade, a segurança e o desempenho.
- Nos ambientes de atendimento automatizado, o enfoque organizacional deve enfatizar o projeto, a oferta, a supervisão e a manutenção dos equipamentos.

A engenharia, manutenção e os sistemas operacionais devem enfocar, principalmente, as seguintes dimensões da qualidade : disponibilidade, estética, interatividade, confiabilidade, segurança, sigilo e desempenho.

- Em ambientes de serviços formado por atendimento automatizado e atendimento por pessoas, os enfoques mencionados somam-se, proporcionalmente, conforme a intensidade da participação de cada tipo de atendimento.

⁷⁷ Valores estimados pelo Ministério das Comunicações - FONTE : Evolução da Rede Nacional de Telecomunicações - MiniCom - 23 de outubro de 1997

Deve-se considerar, também, que, dado à natureza do atendimento dos serviços telefônicos, ocorre um período de preparação entre a solicitação e o efetivo usufruto do serviço. Assim, o tempo de espera negociado deve ser compensado com um diferencial na qualidade percebida pelo cliente. Ou seja, o cliente deve estar convencido de que a espera proporcionará um resultado de melhor nível.

Embora a maior parte do atendimento efetuado por uma empresa de prestação de serviços telefônicos seja extremamente automatizado, é exatamente aquela pequena parcela de serviços prestados por pessoas⁷⁸ e aqueles serviços que demandam um período de preparação anterior ao fornecimento que têm o maior impacto sobre a qualidade percebida pelo cliente e, conseqüentemente, sobre a imagem da empresa.

Sob este aspecto, a qualidade percebida pelos clientes da Telerj não é favorável à empresa. Alguns fatos, documentados pela imprensa local, testemunham bem a forma como os clientes têm percebido a qualidade dos serviços da organização :

☞ Em 1996, o fotógrafo Rômulo Fritscher criou, na Internet, a *home-page* **Odeio a Telerj** (<http://www.pagebuilder.com.br/odeioatelerj/welcome.htm>), a qual acumula cerca de 21.000 reclamações de clientes mal atendidos pela Telerj⁷⁹.

☞ Em 1997 surgiram as *home-pages* **Eu também odeio a Telerj** (<http://www.metodo.com/telerj/indice.htm>) e **Reclame & ame** (<http://www.reclama.com>), as quais também acumulam elevados índices de reclamações de clientes insatisfeitos com os serviços prestados pela Telerj.

☞ A empresa continua sendo a recordista em reclamações recebidas pelo Procon do Rio de Janeiro (O Globo, quinta feira, 27 de fevereiro de 1997 - segunda edição, caderno Rio, página 13)

☞ A programadora visual Marisa Good (aguardando atendimento há quatro meses), a Faculdade da Cidade (aguardando atendimento há cinco meses), a atriz Vera Lucia Ribeiro (aguardando atendimento há um mês), o aposentado João de Moraes Pato (aguardando atendimento há dois meses), Vânia Palheiros Laranjeira (aguardando atendimento há dois meses) foram citados em uma matéria do jornal O Globo, no dia 27 de fevereiro de 1997 (p. 13) a qual tratava do pouco confiável atendimento da Telerj.

☞ Em 27 de novembro de 1997, o jornal O Dia trazia, na página 13, matéria sobre a mudança não autorizada de 39 linhas telefônicas, transferidas, acidentalmente, para um único assinante - Sr. Alfredo Alves Vicente. A empresa demorou uma semana para corrigir seu erro. A ocorrência e a respectiva queixa contra a companhia estão registradas na Décima Nona Delegacia Policial - Tijuca - Rio de Janeiro

⁷⁸ Normalmente, os serviços prestados por pessoas respondem por menos que 10% do faturamento de uma empresa de prestação de serviços telefônicos.

⁷⁹ Fonte : O Globo, 15 de fevereiro de 1998, segunda edição, p. 47

- ✎ A *home-page* Reclame & Ame - também conhecida como o *site do consumidor irado* - registrava a Telerj como a empresa que apresentava o segundo maior índice de reclamações (cerca de 12,3% das reclamações registradas no *site*)⁸⁰.
- ✎ O Sr. Horácio Costa Aboudib (aguardando atendimento há dois meses), a Sra. Maria Cristina Gonçalves de Souza (aguardando atendimento há dois meses), o Sr. Ivan Ribeiro Jr. (aguardando atendimento há quatro meses) foram citados em uma matéria do Jornal do Brasil, no dia 30 de novembro de 1997 (pag. 3) na seção de defesa do consumidor - Boca no Trombone.
- ✎ Na edição de 15 de fevereiro de 1998, o jornal O Globo trazia uma matéria sobre a Sra. Mehane Albuquerque, que teve seu aparelho telefônico residencial instalado como se fosse um telefone público - orelhão. A referida senhora teve que aguardar quatro meses para que a Telerj corrigisse seu erro⁸¹. Nesta mesma edição, na página 47, foi citado o caso da Sra. Francisca Cabrinde de Lima, a qual teve que aguardar por seis meses por uma solução para um outro erro de operação da Telerj.
- ✎ A seção de defesa do consumidor do jornal O Globo possui mais de 600 cartas de reclamações, relatando problemas a espera de uma solução por parte da Telerj. Segundo o mesmo jornal, a ouvidoria da Telerj recebe cerca de cem reclamações diárias.
- ✎ Em matéria publicada na página 47 do jornal O Globo, no dia 15 de fevereiro de 1998, o Sr. Milton Costa - diretor da Divisão de Imprensa e Divulgação da Telerj - afirma que os trabalhos de expansão da companhia têm feito com que algumas linhas telefônicas fiquem mudas, posto que alguns cabos antigos estão sendo substituídos.
- ✎ Na mesma matéria, o Sr. Milton Costa declara que **70%** das reclamações são resolvidas em um período de 24 horas e, ainda, responsabilizava a falta de preparo do pessoal técnico das empresas contratadas pela Telerj pelas queixas dos assinantes. Segundo ele, só há treinamento para os técnicos que trabalham nos projetos de expansão da rede telefônica e não para os funcionários que executam serviços de reparos⁸².

Estes, assim como tantos outros fatos similares, continuamente veiculados na mídia, produzem um desgaste bastante acentuado na imagem da empresa perante o público e levam a uma atitude de descrédito dos clientes com relação aos serviços oferecidos.

A imagem de qualidade percebida pelo cliente da Telerj pode ser bem ilustrada pelas palavras de Lew Young⁸³ : “... o cliente passou a ser uma maldita amolação cujo comportamento imprevisível prejudica os planos estratégicos mais elaborados, cujas atividades atrapalham as operações dos computadores e que se obstina em exigir que os produtos que comprou funcionem...” (1995 , p. 17)

⁸⁰ Fonte : Jornal do Brasil, 30 de novembro de 1997 , p. 3

⁸¹ Fonte : O Globo, 15 de fevereiro de 1998, p. 46

⁸² Fonte : O Globo, 15 de fevereiro de 1998, segunda edição , caderno de economia , p. 47

⁸³ GOMES, Helio. *Pensamentos da qualidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.

Pode-se, a partir destes fatos, facilmente depreender que os clientes da Telerj têm um nível consideravelmente baixo de satisfação, com relação à qualidade dos serviços prestados pela empresa.

3.4-f) Impacto na sociedade

Uma empresa do porte da Telerj produz considerável impacto social.

A importância da Telerj para o Estado do Rio de Janeiro pode ser bem compreendida a partir dos seguintes fatos :

☞ A Telerj tem implantado e mantido serviços especiais de telefonia que têm garantido o suporte de comunicações necessário às áreas estratégicas de desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro; conforme mostra a Tabela 13 a seguir⁸⁴ :

Tabela 13 : Telerj - suporte a atividades estratégicas no Estado

REGIÃO	MUNICÍPIO	ATIVIDADE ESTRATÉGICA
INTERIOR SUL-FLUMINENSE	Resende	Caminhões Volkswagen / atividades industriais diversas
	Volta Redonda	CSN / polo industrial projetado
	Barra Mansa	Distrito industrial
	Angra dos Reis	Estaleiros Verolme
SERRANO SUL-FLUMINENSE	Petrópolis	Atividades industriais diversas
	Três Rios	Polo industrial projetado
NORTE SERRANO FLUMINENSE	Cantagalo	Polo cimenteiro
	Nova Friburgo	Atividades industriais têxteis
INTERIOR NORTE FLUMINENSE	Campos	Petrobrás / polo industrial / destilarias
	Italva	Mármore
LITORAL FLUMINENSE	Itaperuna	Frigoríficos
	Arraial do Cabo	Companhia Nacional de Álcalis
	Macaé	Distrito industrial
INTERIOR LESTE FLUMINENSE	Niterói	Estaleiros Ishikawagima e Mauá
	São Gonçalo	Couros e peles / indústria mecânica
BAIXADA FLUMINENSE	Mangaratiba	Terminal de minério
	Caxias	REDUC
	Belford Roxo	MDI-Bayer
	Queimados	Distrito industrial
CAPITAL		Distritos industriais / Polos industriais

☞ A título de ilustração, a Telerj implantou e mantém um enlace de fibras ópticas entre as cidades do Rio de Janeiro e Resende o qual foi decisivo para a implantação e operação da fábrica de caminhões da Volkswagen, no município de Resende, a

⁸⁴ Fonte : Jornal da Telerj, número 671 - maio/junho de 1997

qual gera cerca de mil e quinhentos empregos diretos e cerca de quatro mil e quinhentos empregos indiretos⁸⁵.

☞ A Telerj gera cerca de doze mil empregos diretos e destaca-se como uma das maiores investidoras em infra-estrutura no estado, tendo investido, somente no triênio 1996/1998, cerca de quatro bilhões de reais⁸⁶.

☞ A Telerj é a segunda maior contribuinte em ICMS do estado - cerca de quatrocentos milhões de reais por ano.

☞ A Telerj mantém cerca de trinta e cinco mil telefones públicos no estado - capital e interior (principalmente em áreas carentes); os quais apresentam uma utilização média mensal de quinhentas pessoas; ou seja, cerca de dezessete milhões e meio de chamadas mensais⁸⁷.

A partir destas informações, torna-se compreensível a relevância social e econômica da Telerj para o Estado do Rio de Janeiro.

3.5. Conclusão

O discurso oficial da qualidade na Telerj - ou seu compromisso - desde sua formulação inicial, em 1990, tem sofrido variações que sugerem a adaptação de algumas outras modelagens organizacionais surgidas ao longo dos últimos vinte anos e que têm sido apontadas como soluções viáveis para inúmeros problemas de inúmeras organizações.

O discurso inicial de *qualidade total* evidenciou expectativas bastante otimistas de que o aperfeiçoamento sistemático da qualidade das operações da empresa pudesse melhorar a competitividade, melhorar os resultados empresariais obtidos e aumentar a satisfação dos consumidores.

Após os primeiros insucessos, o discurso mudou sutilmente, assumindo as características da modelagem de *administração por objetivos*, revelando expectativas de que o estabelecimento de metas globais - que tornavam-se mais específicas à medida que fossem implementadas em escala decrescente na organização - permitisse maior independência dos funcionários enquanto que manteria a empresa orientada na direção de suas metas de longo prazo.

As próprias características culturais da empresa frustraram esta modelagem. Alguns objetivos estabelecidos eram vagos e logo perderam o sentido; outros eram muito específicos, o que emperrou mais ainda a empresa. A reação a esta mudança foi

⁸⁵ Fonte : Jornal da Telerj, número 659 - novembro de 1996

⁸⁶ Fonte : Jornal da Telerj, número 671 - maio/junho de 1997

⁸⁷ Fonte : Jornal da Telerj, número 663 - janeiro/fevereiro de 1997

percebida através dos insuficientes resultados empresariais obtidos a partir de sua implementação.

Este novo insucesso determinou uma mudança para uma abordagem de *organização em processo de aprendizagem*, buscando rápida adaptação às mudanças do mercado através do desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades de seus funcionários.

O novo modelo não foi implementado em sua totalidade, posto que, devido às mudanças políticas impostas pela nova conjuntura das telecomunicações no País - novo código de telecomunicações, desmembramento da Telebrás, criação de uma nova instância reguladora e privatizações iminentes - a empresa necessitou reavaliar seu modelo gerencial⁸⁸.

A cúpula estratégica da Telerj já apresenta um discurso com tendências à implantação do modelo de *corporação achatada*, buscando eliminar as camadas hierárquicas intermediárias da hierarquia da empresa através da utilização intensiva de tecnologias de processamento de informações⁸⁹.

A verificação do discurso oficial na prática evidencia o quão enraizados estão os valores e crenças característicos da cultura da empresa. As grandes mudanças - prescritas pelo discurso oficial - não aconteceram, na realidade. Em outras palavras :

- ⊙ A sistemática adotada para o desenvolvimento dos recursos humanos foi limitada pelas determinações da Telebrás;
- ⊙ Evidenciou-se que o real propósito das ações da cúpula estratégica foi buscar o enquadramento da empresa nos padrões Telebrás de qualidade;
- ⊙ Evidenciou-se que a busca por melhorias focalizou, apenas, a melhoria quantitativa e operacional da planta telefônica instalada;
- ⊙ As iniciativas para implementação de participação e delegação foram frustradas no próprio contexto cultural da empresa;
- ⊙ A sistemática de gestão de processos não está solidamente implantada, ainda;
- ⊙ A sistemática de comunicação e disseminação de informações é falha, conforme foi demonstrado em pesquisa realizada pela própria empresa;
- ⊙ A sistemática de garantia da qualidade foi imposta pela Telebrás e adotada sem questionamentos;

⁸⁸ A Telerj iniciou esta reestruturação em janeiro/fevereiro de 1998.

⁸⁹ A Telerj está, presentemente, iniciando o processo de implementação de um novo programa de recuperação empresarial para 1998, visando à privatização das telecomunicações e a nova estrutura do SNT.

© A sistemática de atendimento aos clientes é ineficaz.

A Telerj está longe, ainda, de possuir um modelo de gestão pela qualidade totalmente formulado, implementado e operando de forma eficaz.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo far-se-á a apresentação da resposta à questão originadora do presente estudo, assim como de sugestões para uma nova agenda de pesquisas.

4.1. Argumento

Nos últimos anos têm sido desenvolvidos modelos de gestão que buscam a obtenção de um sistema da qualidade que se aplique a todos os públicos de uma organização. Esses modelos têm sido avidamente estudados, copiados e adotados por organizações em todo o mundo, objetivando o ideal da *qualidade total*.

Deve-se observar, contudo, que qualidade não é obtida por acaso. Qualidade é o produto de um trabalho persistente, constante, fundamentado em uma proposital mudança de atitudes e comportamentos, comunicação, autodisciplina, autoestima, respeito, ética, tenacidade e senso comum. A qualidade organizacional é, sobretudo, o resultado da *qualidade das pessoas*. É algo que se busca pela aplicação da técnica, medidas, avaliações e julgamentos de valor, mas que tem o fator humano como fundamento dessa busca. Esta postura humanística deve ser compreendida para que se chegue à correta prática.

A experiência tem demonstrado que o conhecimento teórico de modelos e sistemas, mesmo quando apoiado em habilidades, não garante a prática correta. Deve-se considerar a importância do fator humano como agente modificador no processo de implementação de um modelo de gestão pela qualidade. Assim, as ações que pretendam sistematizar a qualidade em uma organização devem evidenciar que se deseja a participação e o comprometimento de todos os seus membros.

Considerando-se o estágio de desenvolvimento e integração mundial atingido nas últimas décadas, percebe-se que a prestação de serviços de telecomunicações ultrapassa os limites do objetivo de apenas suprir a demanda. Há que considerar-se também a oportunidade de acesso à educação e à informação, aos serviços sociais, à liberdade de localização, à economia de energia e à racionalização dos transportes. A prestação de serviços de telecomunicações constitui, hoje, uma atividade estratégica e um fator de aceleração da economia de um país.

O presente estudo, portanto, trata de um particular modelo de gestão aplicado a um tipo específico de organização pública e busca, a partir da caracterização do seu

modelo de gestão, verificar a existência de um fator essencial, capaz de possibilitar o êxito na implementação de tal modelo, o comprometimento.

4.2. Resumo

O objetivo deste estudo é verificar a existência ou não de comprometimento com a qualidade no modelo de gestão adotado pela empresa Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A. - Telerj.

Para tanto, no primeiro capítulo, foi estabelecida a metodologia de pesquisa a partir de uma linha de raciocínio segundo a qual :

- ☒ A caracterização dos parâmetros situacionais da organização, isto é, acontecimentos, cenários, atores e a cultura, define de que forma dar-se-ão as articulações e relacionamentos desta com o meio ambiente. Tais parâmetros contribuem para a determinação da política gerencial da empresa.
- ☒ Conhecida a política gerencial, pode-se caracterizar o modelo de gestão da organização e compreender os seus objetivos, isto é, caracteriza-se o discurso.
- ☒ Conhecidos os objetivos, a forma como a organização buscou atingí-los (ação) e os resultados efetivamente alcançados pode-se verificar a existência do comprometimento da organização com suas metas. Em outras palavras, pode-se estabelecer o relacionamento entre discurso e ação, considerando-se que a ausência de comprometimento com a qualidade é o mais relevante dos fatores capazes de levar ao fracasso a implantação de gestão pela qualidade.

No segundo capítulo foram apresentadas algumas noções clássicas em telefonia, assim como um resumo histórico das telecomunicações no Brasil; desde a primeira concessão para prestação de serviços telefônicos, no Rio de Janeiro, em 1879, até a promulgação da atual lei geral das telecomunicações, passando pela criação do Sistema Nacional de Telecomunicações, em 1962, e a implantação da Telebrás, em 1972, demonstrando as tendências no setor e delineando o cenário no qual está inserido o modelo de gestão da Telerj.

Neste mesmo capítulo apresentou-se um perfil das características culturais da empresa, a partir da analogia entre dois trabalhos recentes sobre cultura brasileira e cultura organizacional e sobre a cultura específica da Telerj, de forma evidenciar características importantes para a avaliação das possibilidades de sucesso na implantação de um modelo de gestão pela qualidade na empresa.

Ainda no segundo capítulo, apresentou-se uma síntese da evolução do modelo de gestão adotado pela Telerj desde 1976 até 1997, na qual evidenciou-se a característica

fortemente burocrática da organização da empresa. Tal fato pode ser relacionado às características de determinismo, mecanicismo e institucionalismo presentes em sua cultura organizacional.

O terceiro capítulo expôs o enunciado oficial da política da qualidade da empresa, ou seja, o compromisso da cúpula estratégica da Telerj, sua missão, visão e seu direcionamento estratégico.

Expôs, também as características de liderança, gestão das pessoas e medidas da satisfação dos empregados, gestão de recursos, resultados empresariais, medidas de satisfação dos clientes e o impacto que a Telerj causa sobre a sociedade.

Da mesma forma, evidenciou as mudanças perceptíveis na formulação do discurso oficial, a medida que a empresa acumulou insucessos nas diversas tentativas de implantação de gestão pela qualidade.

4.3. Conclusões

A análise de um modelo gerencial requer o conhecimento de seus pontos incongruentes. Assim, torna-se necessário o conhecimento das falhas apontadas ou críticas ao modelo de gestão adotado.

Uma das mais contundentes críticas aos modelos de gestão pela qualidade é a sua fragilidade em relação às ações da cúpula estratégica. Dentre as principais causas de fracasso na implantação de sistemas gerenciais pautados pela qualidade destacam-se as seguintes :

- 📖 incapacidade em mudar os paradigmas culturais da organização;
- 📖 incapacidade das lideranças em manter a constância de propósitos;
- 📖 desuniformidades no estilo gerencial dos diversos setores da organização;
- 📖 ausência de objetivos de longo prazo bem definidos (*visão*);
- 📖 incapacidade de introduzir ou disseminar novos conceitos na cultura organizacional;
- 📖 ausência de comunicação efetiva do compromisso com a qualidade;
- 📖 ausência de auto-disciplina necessária para promover modificações de comportamento;
- 📖 medo em assumir novas diretrizes, da padronização de processos, da perda do individualismo ou da rigidez de padrões;
- 📖 ausência de recursos, humanos ou financeiros, necessários e suficientes;
- 📖 ausência de treinamento e educação para a qualidade.

Sob tais aspectos, a situação da política de gestão pela qualidade adotada pela Telerj não difere muito da situação percebida em diversas outras organizações - sindicatos, estatais, agências governamentais, empresas privadas - a nível mundial.

Não há nada de novo no fato de uma empresa de destaque, como a Telerj, encontrar-se, hoje, emperrada, frustrada, com elevados níveis de problemas e atravessando uma situação de crise aparentemente inadmissível.

A natureza deste fenômeno repousa nos conceitos básicos do modelo. As técnicas gerenciais embutidas nos conceitos de gestão pela qualidade são, cada uma delas, ferramentas poderosas e, portanto, definem o *como fazer*.

Todavia, na questão do *o que fazer* reside o desafio central a ser enfrentado pela cúpula estratégica da organização.

Assim como na Telerj, ocorre, com muita frequência na maioria das organizações em crise, verificar-se que as suas atividades não estão sendo malfeitas nem estão erradas. Na maioria dos casos, as ações e decisões tomadas estão corretas ... inutilmente, porém.

A origem deste paradoxo encontra-se no fato de que as hipóteses sobre as quais a organização - no caso, a Telerj - construiu e implementou seu modelo de gestão não se adequam à realidade.

As premissas que definiram os comportamentos gerenciais e aquilo que deveria ser considerado como resultado significativo; as decisões sobre o que deveria ou não ser feito; as considerações sobre o mercado e os clientes - seus valores, comportamentos e expectativas - não mais são verdadeiras⁹⁰.

Deve-se considerar que os pressupostos que definem um modelo de gestão pela qualidade são apenas hipóteses a respeito de coisas extremamente fluidas, sujeitas a constantes mudanças - a sociedade, o mercado, os clientes, a tecnologia - e que devem ser constantemente revalidadas.

O modelo de gestão pela qualidade deve ser capaz de mudar a si mesmo, de se atualizar, de evoluir naturalmente. (*Drucker*, 1996)

A evolução do processo de implementação do modelo de gestão pela qualidade, na Telerj, apresentou um comportamento bastante previsível, dadas as características da empresa.

Aos primeiros insucessos, assumiu-se uma atitude defensiva, de ocultação de erros, enquanto que buscou-se “*remendar*” o modelo através de sucessivos processos de reestruturação, os quais alimentaram novas expectativas e conseqüentes frustrações.

A estratégia gerencial da Telerj apresenta cinco pontos críticos :

⁹⁰ A expressão “verdadeira” é utilizada no texto segundo a acepção da tautologia aristotélica : “Uma verdade tautológica não é, necessariamente, uma verdade imanente”.

- ☑ Pouca objetividade : o direcionamento estratégico da política da qualidade da empresa apresenta objetivos e valores vagamente definidos. As metas estabelecidas não são exequíveis; veja-se que, no período considerado pela presente pesquisa, sua maioria não foi realizada totalmente ou mesmo realizada de forma satisfatória.

O enunciado da política da qualidade não foi compreendido, nem assimilado, por grande parte dos funcionários da empresa. Conseqüentemente, não houve como estabelecer um esforço conjunto, por toda a organização, para a implementação bem sucedida desta política. Ou ainda, segundo as palavras de Carlzon⁹¹ : “Aquilo que as pessoas não entendem não existe.” (1995 , p.6)

- ☑ Exagerada valorização dos índices Telebrás : a busca por atender às especificações e limites impostos pela Telebrás não foi benéfica à implantação da política da qualidade da Telerj, posto que levou ao estabelecimento de objetivos irreais para a empresa.

A título de ilustração, a partir das Tabelas 10 e 11 pode-se verificar que, entre 1990 e 1997, a Telerj ampliou sua planta de terminais fixos, em média, 4,066% ao ano; embora 7,60% dos terminais instalados , em média, não estejam em serviço. Da mesma forma, no mesmo período, a planta de terminais móveis celulares cresceu, em média, 40,53% ao ano, embora cerca de 39,86% dos terminais instalados, em média, não estejam em serviço.

Neste caso, os índices de crescimento estiveram compatíveis com os índices Telebrás (vide Tabela 5), embora sua efetividade não fosse plena.

- ☑ Exagerada valorização de índices de produtividade : a valorização dos índices de produtividade estabelecidos pela Telebrás tem comprometido a eficácia da organização como um todo.

Considerando-se a Tabela 12, no período de 1994 a 1997, observa-se que o efetivo de empregados da Telerj foi reduzido a uma taxa média anual de 6,99%; enquanto que o índice numérico de terminais fixos por empregado cresceu a uma taxa média anual de 13,40 % e a taxa de solicitação de consertos apresentou uma média de 5,14% no período; o que é bastante razoável pelos padrões Telebrás (vide Tabela 5).

Em contrapartida, no mesmo período, a taxa de chamadas não completadas apresentou uma média de 57,015%; isto equivale a dizer-se que a mesma proporção de tentativas de estabelecimento de comunicação, para os clientes da empresa, não foi bem sucedida.

⁹¹ GOMES, Helio. *Pensamentos da qualidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.

Nas palavras de Scholtes⁹², “a empresa parece estar muito ocupada cumprindo quotas para preocupar-se com o que está sendo oferecido aos clientes” (1995 , p.228).

- ☑ Pouca atenção aos valores culturais da empresa : a estratégia estabelecida pela cúpula administrativa da empresa não levou em consideração os seus valores culturais.

A reação e insucessos percebidos diante das tentativas de implementação dos diversos planos de recuperação empresarial elaborados entre 1990 e 1997 nada mais são do que reflexos do conflito entre o estabelecido pela norma formal e a complexidade cultural do ambiente no qual esta foi inserida.

- ☑ Pouca atenção aos clientes : embora a cúpula gerencial da empresa tenha estabelecido todo um critério de classificação de clientes, não existe uma política de atendimento claramente estabelecida.

A empresa tem demonstrado preocupação em adquirir novos clientes, em modernizar seu equipamento e em expandir sua capacidade de atendimento às solicitações de serviços telefônicos. Entretanto, esta tem descuidado de alguns aspectos fundamentais no atendimento a seus clientes, por exemplo :

- ✓ Deve-se observar o fato de que a maior parte das reclamações contra a Telerj são devidas a prazos não cumpridos, pouca ou nenhuma retro-informação para o usuário e erros básicos de instalação, operação ou manutenção da rede telefônica.
- ✓ A desculpa apresentada recentemente pelo diretor da Divisão de Imprensa e Divulgação da Telerj⁹³, de que o elevado número de erros deveria ser atribuído à falta de capacitação e treinamento específico dos empregados das empresas terceirizadas, apenas evidencia o descaso com que são tratadas as questões envolvidas com a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.
- ✓ Na realidade, as reclamações feitas pelos clientes demonstram claramente a não observação sequer da visão estratégica da empresa⁹⁴ com relação à sua própria política da qualidade.

O planejamento da qualidade da Telerj é claramente deficiente em conhecer as necessidades de seus clientes, internos e externos, assim como todas as medidas administrativas tomadas ao longo do período pesquisado não foram suficientes para

⁹² GOMES, Helio. *Pensamentos da qualidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995

⁹³ O Globo , 15 de fevereiro de 1998, caderno de economia, página 47.

⁹⁴ Vide item 3.3 : O compromisso da organização com a qualidade.

desenvolver um comprometimento global da organização para com sua política da qualidade.

Como resultados mais evidentes, a presente pesquisa aponta :

- ☒ A real situação do modelo de gestão da Telerj é imprecisa, posto que o mesmo encontra-se, novamente, em processo de reestruturação.
- ☒ As medidas dos indicadores de desempenho da empresa evidenciam que esta tem buscado compatibilizar seus resultados com os índices Telebrás, mesmo que em detrimento da satisfação das necessidades de seus clientes.
- ☒ A sistemática adotada para o desenvolvimento de recursos humanos não está claramente definida no discurso oficial da empresa.
- ☒ Não há claras evidências de constância de propósitos nem de contínuas buscas por melhorias. As evidências apontam apenas para adaptações do modelo de gestão às novas tendências de modelagem gerencial, sem que sejam produzidos resultados sólidos sobre a qualidade dos serviços oferecidos pela Telerj.
- ☒ Não há evidências de tentativas bem sucedidas de implantação de participação e delegação. A própria cultura interna da organização rejeitou tais tentativas.
- ☒ Não há uma sistemática claramente estabelecida para gestão dos processos.
- ☒ A sistemática de comunicação interna e disseminação de informações é ineficaz.
- ☒ A sistemática adotada de garantia da qualidade é ineficaz.
- ☒ A sistemática adotada de atendimento de clientes é ineficaz.

Todos estes elementos concorrem para a conclusão final de que não existe comprometimento da Telerj, como um todo, para com o modelo de gestão pela qualidade total - TQM, adotado.

4.4. Nova agenda de pesquisa

Quando um estudo sobre algum tema é iniciado, percebe-se a gama de nuances, variações e demais aspectos associados ao tema principal sobre os quais não é possível discorrer em um único trabalho.

Assim, o presente estudo não se esgota em si mesmo; mas sim induz outros trabalhos. Afiguram-se, portanto, algumas sugestões para futuras pesquisas, conforme descrição a seguir :

📖 Até que ponto os problemas enfrentados pelas organizações brasileiras na implementação de sistemáticas de gestão pela qualidade podem ser solucionados apenas pela introdução das técnicas prescritas no modelo GQT ? Estas dificuldades poderiam ser resolvidas pela adaptação do modelo à realidade brasileira ? Quais seriam estas adaptações ?

📖 Quais serão os efeitos da privatização sobre a cultura social da organização ? Quais serão as reações internas a esse processo ? Quais serão as medidas gerenciais a serem tomadas para minimizar o impacto da privatização sobre a qualidade dos serviços prestados ?

📖 Existe uma relação matemática entre os indicadores Telebrás de qualidade e a real satisfação dos usuários dos serviços telefônicos ? Qual seria esta relação ? Que outros indicadores poderiam ser utilizados para avaliar a satisfação dos usuários das empresas prestadoras de serviços em telecomunicações ?

📖 Quais características culturais seriam facilitadoras para a implantação de gestão pela qualidade nas organizações brasileiras ? Quais características seriam dificultadoras neste processo de implantação e como poderiam ser atenuadas ?

Outras possibilidades de estudo certamente puderam ser percebidas pelo leitor. Provavelmente elas despertarão no estudioso o mesmo interesse que a pesquisa em uma empresa de telecomunicações causou ao autor desta dissertação.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, Francis J. *A ética nas empresas*. Rio de Janeiro : Zahar , 1996.
- ALENCASTRO E SILVA, José Antonio de. *Telecomunicações - Histórias para a História*. Curitiba : Editel , 1990.
- ALMEIDA, Márcio Wohlers. A Reforma dos Sistemas Nacionais de Telecomunicações nos Países em desenvolvimento - globalização e pressões para mudança - *Anais do III Scientific Conference of the International Association of Mass Communication Research - Communication Technology Policy Section*. Seoul, Coreia : 1994.
- ARAÚJO, Luis Cesar G. de. *Organização & Métodos : integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia*. 4. ed. São Paulo : Atlas , 1994.
- AZAMBUJA, Telmo Travassos de. *Metodologia para auto-avaliação da implantação da GQT*. Rio de Janeiro : Qualitymark , 1994.
- BÁEZ, Victor Eduardo, SANCHES, Carlos Antonio, LOURO, Maurício et al. *ISO série 9000 : auto avaliação*. Rio de Janeiro : Qualitymark , 1993.
- BARRADAS, Ovídio Cesar Machado. *Você e as Telecomunicações*. Rio de Janeiro : Interciência , 1995.
- BARROS, Jorge Pedro Dalledone de (Org.). *Telecomunicações : verdade suada X mentira orquestrada*. José Luis Fiori, Cláudio reis Vieira, Jorge Pedro Dalledone de Barros. São Paulo : Paz e Terra , 1994.
- BEAUD, Michel. *Arte da tese* . Rio de Janeiro : Bertrand Brasil , 1996.
- BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo. *ReAdministração em ação : a prática da mudança rumo ao sucesso*. Porto Alegre : FACTEC/AGE , 1995.
- BRIDGES, William . *Um mundo sem empregos*. São Paulo : Makron Books , 1995.
- CARDOSO, Fernando Henrique. *Mãos à obra, Brasil : proposta de governo*. Brasília : s.ed. , 1994.
- CASALS, Clecy dos Santos. *Lições de supervisão escolar*. Rio de Janeiro : Aurora , 1980.
- CASALS, Pedro Henrique Lopes . *Aulas de Direito Constitucional* . Rio de Janeiro : Aurora , 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração* . São Paulo : McGraw-Hill , 1980.
- CLARKE, Arthur C. *The Telephone's First Century and Beyond*. New York : Harper & Row Publishers , 1977.

- COLBARI, Antônia, DAVEL, Eduardo, LOSICER, Eduardo et al. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis : Vozes , 1996.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL de 5 de outubro de 1988. 8.ed. Rio de Janeiro : Atlas , 1996.
- COUTINHO, Luciano ; CASSIOLATO, José E., SILVA, Ana Lucia Gonçalves da . *Telecomunicações , Globalização e Competitividade*. São Paulo : Papirus , 1995.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano : o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo : Atlas , 1994.
- CURRY, Jay, STORA, Ludovic. *O cliente, capital da empresa*. São Paulo : Nobel , 1996.
- DAHL, Robert. *Análise política moderna*. 2. ed. Brasília : UNB , 1988
- DEEP, Sam , SUSSMAN, Lyle . *Smart moves* . Massachussetts : Addison-Wesley , 1990.
- DELLARETTI FILHO, Osmário, DRUMOND, Fátima Brant. *Itens de controle e avaliação de processos*. 2. ed. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni , 1994.
- DESCARTES, René. *Discurso sobre o método*. São Paulo : Hemus , 1986.
- _____. *Regras para a direcção do espírito*. .Lisboa : Edições 70 , 1989.
- DONAHUE, John D. *Privatização : fins públicos, meios privados*. Rio de Janeiro : Zahar , 1992.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo : Pioneira, 1996.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio eletrônico*. V.1.4. Rio de Janeiro : Sony Music , 1994.
- FERREIRA, Ernande Monteiro. *Diagnóstico organizacional para a qualidade e produtividade*. Rio de Janeiro : Qualitymark , 1984.
- FERREIRA, Fernando Xavier. Telebrás, uma empresa pronta para o futuro . *Revista Telebrás*, Brasília : s.ed. , Jul/Ago 1996.
- FRAGA, Valderez Ferreira. Educação Para A Qualidade De Todos Nós. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro : FGV, 30(1), Jan/Fev - 1996.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia : saberes necessários à prática educativa*. São Paulo : Paz e terra , 1996.

- GELLER, Howard S. *Efficient Electricity Use : a development strategy for Brazil*. Washington : American Council for an Energy-Efficient economy , 1991.
- GITLOW, Howard S., GITLOW, Shelly. *Total Quality Management in Action : combines Deming's philosophy and japanese management systems*. New Jersey : Prentice Hall , 1994.
- GOMES, Hélio. *Pensamentos da qualidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark , 1995.
- GONÇALVES, Luiz Estevam Lopes. *Marketing Social : a ótica, a ética e sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade brasileira*. Rio de Janeiro : FGV/EBAP , T/EBAP-G635m , 1991.
- GORDON, Sallie E. *Systematic training program design*. New Jersey : Prentice Hall , 1994.
- GRAHAN Jr., Cole Blease, HAYS, Steven W. *Para Administrar a Organização Pública*. Rio de Janeiro : Zahar , 1994.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengenharia : revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 30. ed. Rio de Janeiro : Campus , 1994.
- HANKE, Steve H. *Privatizar para crescer*. Rio de Janeiro : Nórdica , 1989.
- HERCULANO, Alexandre. *Eurico o presbítero*. São Paulo : Bruguera , 1966.
- HORKHEIMER, Max , ADORNO, Theodor W. *Textos escolhidos*. Trad. Zeljko Loparié. São Paulo : Nova Cultural , 1991.
- HUTCHINS, Greg . *Standard Manual of Quality Auditing* . New Jersey : Prentice Hall , 1992.
- IANNI, Octávio . *Teoria da globalização* . 3 ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira , 1996.
- IMAI, Masaaki. *Kaizen : a estratégia para o sucesso competitivo*. São Paulo : Imam , 1990.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Brasil em números : 1995 1996*. Rio de Janeiro : v.4. ISSN 0103-9288. 1997.
- LIMA, Francisco José Pierre Barreto. *Qualidade de Serviço : a experiência da Teleceará*. Fortaleza : s.ed. , 1991.
- LYNG, Richard E. . *Marketing*. Washington : U.S. Government Printing Office , 1988.
- MACEDO, Alberto Amarante, PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. *Glossário da Qualidade Total*. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni , 1994.

- MACEDO-SOARES, T. Diana de , LUCAS, Débora C. *Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil*. Rio de Janeiro : Qualitymark , 1996.
- MAQUIAVEL, Niccolo. *O príncipe* . 9 ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira , 1985.
- MATTOS, Haroldo C. de, ALENCASTRO E SILVA, José A. de , BAHIANA, Luiz Carlos et al. *Comunicações ou silêncio*. Rio de Janeiro : Editora Rio , 1977.
- McMILLAN, Charles J. *Qualitative models of organizational decision-making*. New Jersey : Henley Management College , 1980.
- MEDEIROS, João Bosco (org.). *Manual de redação Atlas*. 2.ed. São Paulo : Atlas , 1996.
- MEHL, Valdemar. *Teletráfego*. Rio de Janeiro : Olímpica , 1981.
- MEIRA, Paulo Ricardo. Cliente, Este Chato! . *Revista Decidir*, Rio de Janeiro : Now-Rio Marketing, nº 20, p.35 , Mar. 1996.
- MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. *Organizações Sociais* : projeto de lei - Brasília, 1996.
- MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. *Programa de Recuperação e Expansão as Telecomunicações e Sistema Postal*. Brasília , 1995.
- MINTZBERG, Henry . *Criando organizações eficazes* . São Paulo : Atlas , 1995
- MOKWA, Michael P., PERMUT, Steven E. *Government Marketing* : Theory And Practice. New York : Praeger Publishers , 1981.
- MOLLER, Claus. *O Lado Humano da Qualidade* . São Paulo : Pioneira , 1992.
- MORAIS, Fernando. *Chatô o rei do Brasil*. São Paulo : Schwarcz , 1994.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. (orgs.) . *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997.
- NASCIMENTO, Maria Aparecida Alves do. *Uso de modelos no planejamento de uma empresa* : Análise do planejamento da TELERJ . vii , 142p. COPPE-UFRJ - M.Sc. - Programa de Administração, 1978
- NIOCHE, Jean-Pierre. *Ciencia Administrativa, Management Publico y Analisis de Politicas Publicas. Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana . Bogotá : dez. 1994.
- NOVAES, Carlos Eduardo. O Cliente . *Revista Decidir*. Rio de Janeiro : Now-Rio Marketing nº 30 , p. 41 , jan. 1997.

PEARSON, Frank A., BENNET, Kenneth R. *Statistical Methods*. New York : John Wiley & Sons Inc. , 1949.

PESSINI, José Eduardo, MACIEL, Cláudio Schuller. *Modelos de Regulamentação e Políticas Públicas em Telecomunicações*. São Paulo : Papirus , 1995.

PINTO E SILVA, Arthur Phillipe S. A Política de Telecomunicações no Brasil : histórico, análise e tendências. *Cadernos EBAP*, Rio de Janeiro : FGV/EBAP nº 75 , jun.1995.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA . *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* . Brasília : s. ed. , 1995.

REALE, Ebe. *Brasil : aspectos da cultura brasileira* . São Paulo : Empresa das Artes , 1993.

RESENDE, Ênio J. *É preciso mudar o discurso em recursos humanos*. São Paulo Summus , 1986.

SAASA, Oliver S. *A formulação da política pública nos países em desenvolvimento : a utilidade dos modelos contemporâneos de tomada de decisão*. Rio de Janeiro : Programa de treinamento Sudeco/PNUD/Banco Mundial , 1988.

SACHS, Randi Toler. *Como avaliar o desempenho e a produtividade*. Rio de Janeiro : Campus , 1995.

SANDERS, Donald H., ENG, Robert J., MURPH, A. Franklin. *Statistics : a fresh approach*. Singapore : McGraw-Hill , 1985.

SAVAS E. S. *Privatização,- a chave para um governo melhor* . Rio de Janeiro : Nórdica , 1990.

SCHMIDT, Warren H., FINNIGAN, Jerome P. *TQM manager : a practical guide for managing in a total quality organization*. New York : Jossey-Bass , 1993.

SEITZ, John E. *A Política do Desenvolvimento* . Rio de Janeiro : Zahar , 1991.

SHIOZAWA, Ruy S. C. *Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação*. São Paulo : Atlas, 1993.

SINDICATO DOS TELEFÔNICOS DO RIO DE JANEIRO - SINTEL-RJ. *Telecomunicações por um fio*. Rio de Janeiro : Brasil-América , 1993.

SMITH, Adam. *Riqueza das nações*. Rio de Janeiro : Ediouro , 1986.

SOUZA, Herbert José. *Como se faz análise de conjuntura*. 14. ed. Petrópolis : Vozes , 1994.

SOUZA, Valéria de. *Expressões latinas*. Rio de Janeiro : FGV/EBAP , 1996.

- SPANBAUER, Stanley J. *Um sistema de qualidade para educação*. Rio de Janeiro : Qualitymark , 1995.
- STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração* . São Paulo : Harbra , 1986.
- SUBIRATS, Joan. *Análisis de Políticas Públicas y eficacia de la administración*. Madrid : INAP , 1989.
- Telebrás. *Anais do X Seminário de rede Externa do Sistema Telebrás*. São Paulo : Centro Nacional de Capacitação Telebrás , 1993.
- TELÉRJ/SINTEL . *Anais do seminário Perspectivas Para o Setor de Telecomunicações*. Rio de Janeiro : Texto & Arte Consultoria Editorial , 1993.
- TOLEDO, Flávio de. *Recursos humanos e globalização : como enfrentar os novos desafios com humanismo e competência*. São Paulo : FTA , 1996.
- TOLEDO, Geraldo Luciano, OVALLE, Ivo Izidoro. *Estatística Básica* . São Paulo : Atlas , 1994.
- TZU, Sun. *A arte da guerra*. 17 ed. Rio de Janeiro : Record , 1996.
- _____. *A arte da guerra : os documentos perdidos*. Rio de Janeiro : Record , 1996.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* . São Paulo Atlas , 1997.
- _____. Resenha bibliográfica : La Crise de L'intelligence - Essai Sur L'impuissance des Élités à se Réformer, de Bruno Tilliet e Michel Croizier. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro : FGV, nº 30, p. 103. Jan/Fev.1996.
- _____. Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa. *Cadernos EBAP*, Rio de Janeiro : FGV , fev. 1991.
- _____. *Tipos de Pesquisa em Administração*. *Cadernos EBAP*, Rio de Janeiro : FGV , Jun. 1990.
- _____. *Teoria prática educacional - da técnica à ética*. *Revista Fórum Educacional* , Rio de Janeiro : FGV, 1989.
- VERGARA, Sylvia Constant , SOARES PINTO, Mário Couto. *Cultura e Mudança Organizacional - O caso Telerj* . *anais do XXI ENANPAD* . Rio das Pedras : ANPAD, 1997.
- VIANA, Ana Luiza. *Abordagens metodológicas em políticas públicas*. Campinas Unicamp-Nepp, 1989.
- WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. 5. ed. Rio de Janeiro : Guanabara-Koogan . 1982.

WEBER, Max.. Sobre a Teoria das Ciências Sociais . São Paulo : Moraes , 1967.

WILLIAMS, Richard L. *Como implementar a qualidade total na sua empresa*. Rio de Janeiro Campus , 1995.

WILTON, P.S. *The Quality System Development Handbook : With ISO 9002*. New Jersey : Prentice Hall , 1994.