
O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom

*Tânia Regina Belmiro
José Roberto Flores Reche*

RESUMO

O objetivo neste trabalho é, fundamentalmente, descrever como a evolução administrativa de uma empresa do setor das telecomunicações culminou na implementação de uma gestão orientada por processos. Para melhor contextualizar o leitor, procurou-se, também, demonstrar como o contexto sociopolítico, desde a criação do primeiro Código Brasileiro de Telecomunicações, influenciou nas decisões corporativas. Este trabalho foi elaborado a partir de uma série de entrevistas com associados de todos os níveis organizacionais. Documentos da empresa e gráficos foram utilizados para validar as afirmações dos entrevistados, assim como para construir o contexto histórico da empresa e do setor no qual ela se inclui. Um dos pontos relevantes observados como resultado preliminar da implantação de uma gestão orientada por processos demonstra uma necessidade muito grande do negócio em estabelecer uma estrutura clara para definir quais são os processos-chave da empresa, para assim poder gestioná-los melhor, à luz de fatos e dados. As experiências e dificuldades de implantação serão detalhadamente descritas neste texto com o objetivo de mostrar ao leitor as possibilidades que podem ser geradas e/ou agregadas ao setor se as empresas voltarem seu foco para os resultados e a plena satisfação do cliente.

Palavras-chave: setor de telecomunicações, gestão orientada por processos, qualidade, cultura, reestruturação empresarial.

1. INTRODUÇÃO

Após 23 anos de monopólio estatal, o setor das telecomunicações passa por profundas mudanças, consequência dos reflexos da globalização e das sucessivas privatizações que ocorreram a partir de 1998 e que proporcionaram condições de competição e avanço no setor. Neste trabalho, tem-se como objetivo principal demonstrar o processo evolutivo da administração na Companhia de Telecomunicações do Brasil Central (CTBC) que culminou na implementação de uma **gestão orientada por processos** e na criação de caminhos e horizontes que permitissem o crescimento e o desenvolvimento compatíveis com o posicionamento dos concorrentes no mercado. O principal motivo para a adoção de tal gestão está fundamentado na crescente necessidade da empresa alcançar índices de desempenho e eficiência maiores por meio de ganhos em

Os autores agradecem a todos os associados da empresa, em especial ao Sr. Francisco Damasceno e ao Sr. Dilson Dalpiaz Dias, Vice-Presidente de Assuntos Corporativos do Grupo Algar, os quais gentilmente cederam seu tempo e participaram das entrevistas com seus comentários, observações críticas e documentos que possibilitaram a construção deste trabalho.

Recebida em 13/março/2002
Aprovada em 07/janeiro/2003

Tânia Regina Belmiro, Ph.D., formada em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Uberlândia com Doutorado em Engenharia de Produção pela *Heriot-Watt University* (Edinburgh — Escócia) e Pós-Doutorado em reestruturação e modelagem de processos de negócio pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, é Professora no Departamento de Engenharia de Produção da UNIMINAS (CEP 38400-155 — Uberlândia/MG, Brasil) e Sócia-Diretora na M. Prado Consultoria Empresarial e Associados Ltda., Uberlândia, Minas Gerais, Brasil. Endereço: Avenida Nicomedes Alves dos Santos, 1133 Altamira 38411-106 — Uberlândia — MG E-mail: tbelmiro@mprado.com.br

José Roberto Flores Reche, Mestre em Administração de Empresas pela UNIT — Centro Universitário do Triângulo (CEP 38411-106 — Uberlândia/MG, Brasil) Tecnólogo em Gestão empresarial, graduado em Propaganda e Marketing, é Consultor Executivo na CTBC Telecom em Sistemas Regulatórios, Gestão por Processos e Gestão Corporativa de Projetos, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil. E-mail: jflores@ctbctelecom.net.br

rapidez e flexibilidade. Espera-se que o foco no resultado viabilize melhorias contínuas nos processos internos e que uma reorientação na forma de gestão propicie uma cultura voltada para a eliminação de gargalos e redundâncias e para o questionamento contínuo da forma de se trabalhar.

Este estudo reflete as experiências da CTBC, e relata alguns dos passos seguidos, bem como as dificuldades enfrentadas por ela no processo de transformar a empresa de estrutura em rede em empresa de estrutura orientada por processos e segmentação de mercado. Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, os autores concentraram-se em extensa coleta e análise de vários documentos internos que, somados a uma série de entrevistas, deram suporte e fundamento à elaboração do presente trabalho. Quatro executivos, um deles o co-autor deste texto, participaram diretamente das sessões de entrevistas e contribuíram com seu valioso tempo para a busca de respostas e a sistematização dos caminhos já percorridos, mas, até então, não documentados. A pesquisa foi resultado de um total de 26 horas de entrevistas, distribuídas em um período de três meses. Um profissional do setor de *marketing* da empresa contribuiu significativamente, disponibilizando para consulta algumas revistas de circulação interna pertencentes ao seu acervo histórico. Todas as entrevistas, realizadas a partir de um questionário semi-estruturado, foram transcritas e ordenadas de acordo com roteiro elaborado para a obtenção de informações não documentadas.

Neste trabalho, visa-se, também, explorar as experiências mais relevantes e relatar algumas das ações referentes, principalmente, ao desenvolvimento de técnicas administrativas que têm dado suporte para o cumprimento de todas as exigências e demandas impostas ao setor das telecomunicações pós a abolição do monopólio das Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebrás) e a sua privatização total.

Apresenta-se, ainda, um breve histórico da evolução das telecomunicações no Brasil, com o intuito de posicionar o leitor sobre as condições em que a única empresa privada do setor, após controle estatal formado pelo sistema Telebrás, se desenvolveu. Tais condições serviram de propulsores e motivadores para as constantes buscas de melhoria e desenvolvimentos técnico e administrativo. Aponta-se, também, o papel da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), atual agência reguladora do setor das telecomunicações, na elaboração das metas e diretrizes que têm norteado a implementação dos projetos de desenvolvimento empresarial.

2. BREVE HISTÓRICO DAS TELECOMUNICAÇÕES E A CTBC DE HOJE

Em 1876, na Exposição de Filadélfia, D. Pedro II um dos convidados ilustres da ocasião, experimenta o telefone então exibido ao mundo por Graham Bell. No ano seguinte, Bell funda a *Bell Telephone Co.*, com sede em Boston. Logo, D. Pedro II instala no Palácio São Cristóvão, na Quinta da Boa Vista, o

primeiro aparelho telefônico do Brasil. Alguns meses depois, a empresa *Rhode & Co.* liga seus escritórios e armazéns no Rio de Janeiro com uma linha telefônica (SIQUEIRA, 1999).

Por meio de um Decreto Imperial tem-se, em 15 de novembro de 1879, a primeira permissão para a instalação de uma companhia telefônica no País. Em 1880, é fundada a primeira empresa de telecomunicações no Brasil, subsidiária da *Bell Telephone Co.*, nomeada *Brazilian Telephone Company*. Não são necessários sete anos para que o número de assinantes chegue aos 5 mil.

Mesmo em um contexto de sucessivas paralisações no desenvolvimento das telecomunicações no Brasil por causa das duas Grandes Guerras Mundiais somadas à crise da Bolsa em 1929, que dificultaram a chegada de tecnologia e *know-how*, surge a Empresa Telefônica Teixeira, sucessora de outros pequenos empreendimentos no setor e pioneira no interior do País. Teixeira foi a primeira concessionária dos serviços públicos de telefonia em Uberlândia (Minas Gerais) e região, com investimento cem por cento nacional (SIQUEIRA, 1999). Em 1954, com poucos recursos e aspirando o crescimento diante da demanda do interior do País, constitui-se, uma sociedade liderada por Alexandrino Garcia para formar a Companhia de Telefones do Brasil Central.

Somente em 27 de agosto de 1963 é que foram traçadas no Brasil as linhas gerais de uma política nacional de telecomunicações, atribuindo-se tarefas e responsabilidades a cada setor. O Congresso vota o primeiro Código Brasileiro de Telecomunicações e instala o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel) e a Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel). Em 1967, o Presidente Castello Branco cria o Ministério das Comunicações e, em 1972 o Presidente Médici cria, a Telebrás que, até 1974, incorpora mais de 900 concessionárias municipais, estaduais e privadas do País, exceto a CTBC, no setor das privadas. Beneficiando-se das novas regras e diretrizes, a CTBC implanta modernos sistemas e supera, em tempo recorde, dificuldades geográficas e, por conseguinte, técnicas e profissionais. A empresa consolida, assim, sua atuação no setor das telecomunicações pela demonstração da sua capacidade de crescer e identificar novos caminhos e soluções para impasses não só técnicos, mas também político-administrativos.

A atual CTBC, antiga Centrais Telefônicas do Brasil Central, não parou de crescer desde seu surgimento, sempre inovando e buscando aprimoramentos técnico e administrativo compatíveis com as exigências e necessidades de cada período de sua história e da história do País. À época da pesquisa, a empresa possuía 869.502 mil terminais instalados na telefonia fixa, o que correspondia a uma teledensidade de 35%, contra uma média nacional de 28%, estimada pela Anatel em dezembro de 2001. Na telefonia celular, ela possuía 253.847 mil terminais em serviço e uma teledensidade de 10%, enquanto o total do mercado brasileiro apresentou, em 2001, 17% — Banda A e B (estimativa da Anatel de dezembro de 2001). A CTBC

atende a cinco Regionais e a mais de 300 cidades nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul (BIG, 2001), tendo sido a primeira empresa a levar ao interior do País tecnologias como o sistema de microondas (1960), os cabos de fibra óptica (1984), as centrais digitais (1985), o videotexto, o telefone público a cartão.

Para viabilizar tal crescimento, a CTBC tem demonstrado, por meio de ações, sua preocupação em buscar no Brasil e no mundo o que existe de *best in class* em *know-how* administrativo e técnico (DAMASCENO, 1994). No tópico a seguir descreve-se a evolução da estrutura organizacional da empresa e as condições de mercado que lideraram a mudança da estrutura para empresa-rede e para implantação conjunta dos programas de qualidade.

3. PROCESSO EVOLUTIVO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

Desde sua formação em 1954, a empresa era estruturada de forma piramidal (PENHA, 1999), apresentando até dez níveis hierárquicos em 1989, como mostra a figura 1. Contudo, nem todas as organizações do grupo eram similares em estrutura. Não havia exigência pelo grupo de que a empresa recém-adquirida mudasse nome, estrutura e cultura para se adequar à matriz de Uberlândia. Nesse sentido, cada organização apresentava identidades e características próprias. Somente a partir de 1982 é que todas as empresas passaram a se chamar CTBC, delineando uma estrutura comum para todas e centralizando as funções-chave na cidade sede.

A partir de 1989, a CTBC Telecom passou a ser estruturada dentro dos conceitos do modelo de empresa-rede (DAMASCENO, 1994). Em outras palavras, a empresa passou a ser subdividida em várias microempresas internas, denominadas de Centros de Resultados (CRs) ou Unidades de Negócios, e que possuem orçamentos próprios, objetivos a cumprir, autonomia integrada e administração participativa (ver figura 2). Os Centros de Resultados funcionam ora como fornecedor, buscando satisfação plena dos seus clientes, ora como cliente, exigindo qualidade dos seus fornecedores para que seus produtos possam atender, adequadamente, a seus próprios clientes.

Dentro dos princípios de empresa-rede, os níveis hierárquicos foram reduzidos de dez (figura 1) para apenas três, sendo classificados como: associados (trabalhadores considerados sócios do empreendimento), coordenadores (responsáveis por gerenciar o trabalho de uma equipe) e comitê de coordenação geral (responsável pelas estratégias do negócio). O termo chefe foi abolido do vocabulário da empresa e a área de Recursos Humanos passou a ser considerada como a **Talentos Humanos**. Segundo Penha (1999), a hierarquia precisa existir, contudo não deve ser mais considerada como sinônimo de poder e sim como de diferentes níveis de responsabilidade.

Quando Hammer & Stanton (1995) se referem à hierarquia empresarial, a consideram como a “zona da morte de qualquer

programa de reestruturação”. Se os processos mudarem radicalmente por meio de programas de reengenharia e de qualidade, a estrutura, as regras e as responsabilidades dos funcionários devem ser revistas. As pessoas devem ser cada vez mais criativas e abertas para melhor interagir umas com as outras, buscando soluções mais rápidas para as necessidades das empresas.

4. CTBC E SEUS PROGRAMAS DE QUALIDADE

Desde a última revisão constitucional brasileira, que previa a quebra do monopólio estatal das telecomunicações, a CTBC tem enfrentado grandes desafios no que se refere à qualidade dos seus produtos e serviços. Assim, mais do que em outras épocas a empresa trabalha para ampliar seus horizontes e enfrentar os concorrentes que virão atuar dentro da sua própria área de concessão.

No início da sua existência, a empresa preocupava-se com a qualidade na prestação dos serviços, associando qualidade à aquisição de produtos tecnologicamente avançados. De acordo com o depoimento do consultor de Talentos Humanos, não havia estrutura, padronização, só o sentimento de querer ser a pioneira em termos de gestão da qualidade. Na busca de atingir os mais altos níveis de serviços, a então Companhia de Telefones do Brasil Central direcionava seu pessoal administrativo e técnico para cursos e treinamentos no Centro de Treinamento da Telebrás (CTT). Dentro desse contexto, não é difícil perceber que a filosofia administrativa, estrutural e técnica era bastante semelhante entre a privada CTBC e as estatais até meados da década de 1990, quando o Sistema Telebrás começou seu processo de declínio devido, principalmente, ao alto grau de nacionalização imposto pela política de comércio exterior, assim relata o consultor de Talentos Humanos da empresa. Iniciam-se, então, os primeiros projetos de qualidade na CTBC.

O primeiro programa de qualidade aconteceu em 1986 com a implantação do Círculo de Controle da Qualidade (CCQ). De acordo com o Especialista em Gestão por Processos, o programa conquistou boa aderência dos participantes; contudo, iniciou-se de forma equívoca, ou seja, a alta direção impôs a implementação do CCQ ao operacional sem que houvesse treinamentos específicos. Além disso, houve forte resistência dos coordenadores dos CRs ao programa, pois não acreditavam nos resultados que o conceito poderia proporcionar ao sistema como um todo. Semelhante experiência foi retratada por Tolovi Jr. (1994). Chevalier (1995) descreve esse comportamento no ciclo de vida do Círculo da Qualidade por ele proposto. O ciclo resume-se em três fases. A primeira fase é aquela em que os círculos bem-sucedidos inspiram o lançamento de outros círculos (fase de lançamento), iniciando a segunda fase que reflete um período de euforia e de entusiasmo, na qual os círculos tendem a se difundir mais rapidamente e seus participantes a se sentirem satisfeitos e motivados por tomar parte em decisões na empresa. Depois da euforia, inicia-se a fase de declínio em que os programas podem desaparecer, como

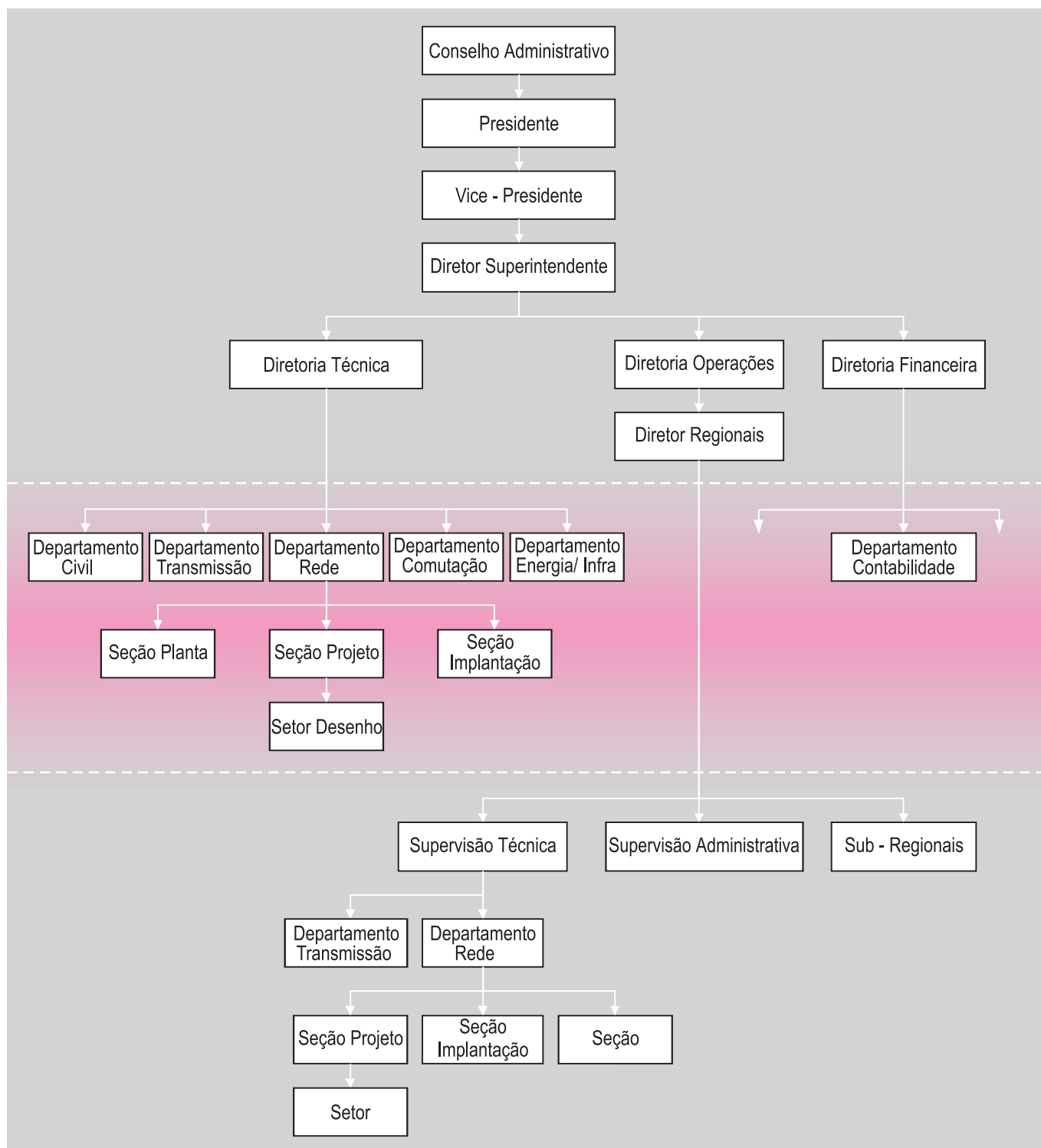


Figura 1: Estrutura Piramidal da Empresa CTBC (Sede Uberlândia)

Fonte: Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos do Grupo Algar.

ocorreu na CTBC, devido ao ceticismo de executivos de nível intermediário. Em outros casos, os círculos sobrevivem de forma restrita ou, ainda, adaptam-se às necessidades, integrando-se ao sistema.

Após a implementação de alguns projetos, o CCQ caiu em esquecimento até a implantação de outros programas do Total Quality Control (TQC), iniciado em 1989 por Mario Grossi, então Diretor Vice-Presidente da empresa.

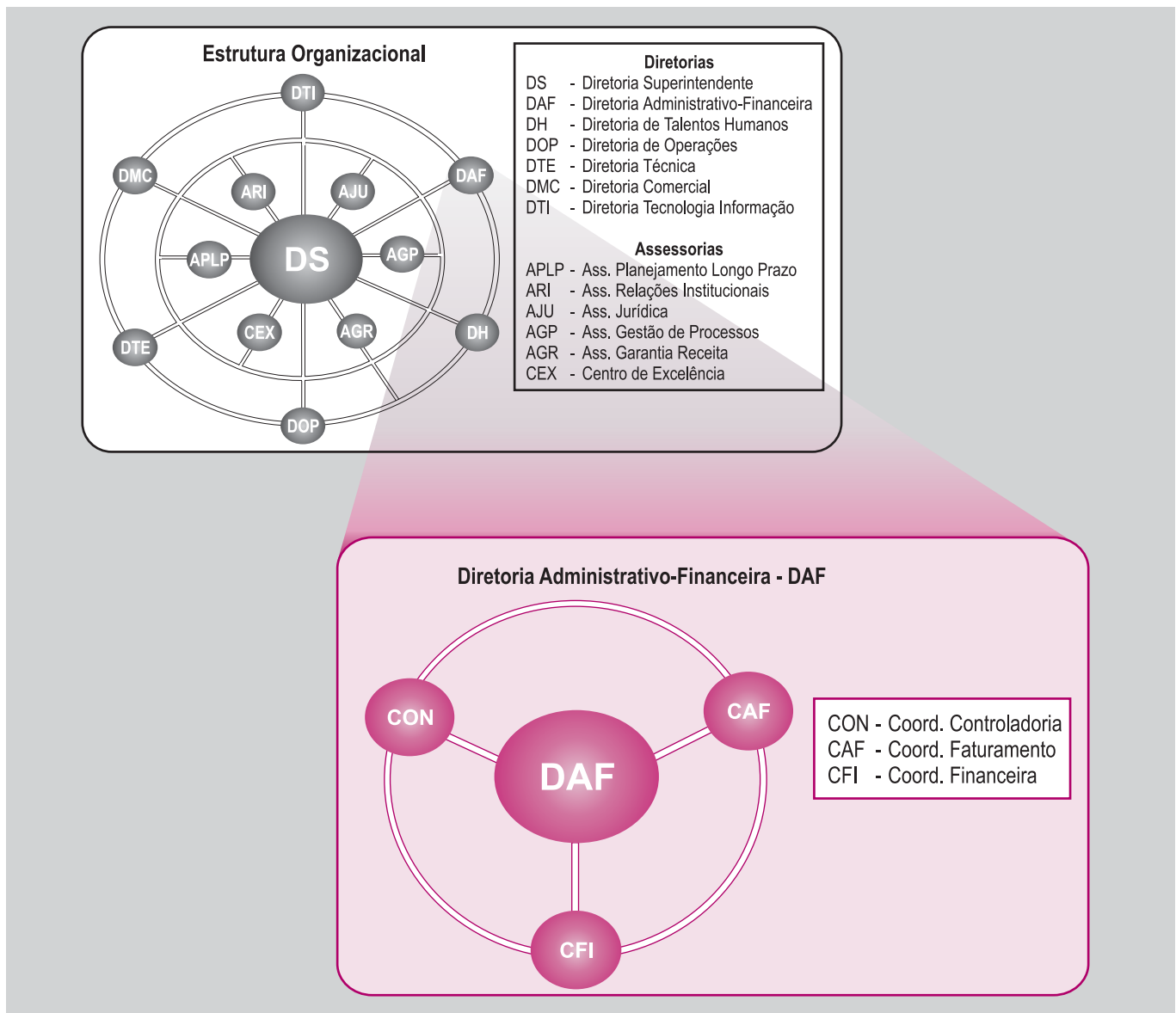


Figura 2: Estrutura-Rede da Empresa CTBC Telecom e Celular

Fonte: Bograma disponibilizado na Intranet da CTBC Telecom (SIM).

Em 1992, a empresa decide que é necessário trabalhar para a conquista de um Prêmio da Qualidade, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), como o exercício mais importante para validar todo o esforço advindo do programa TQC. Um Responsável Geral pela Qualidade (RGQ) era eleito a cada ciclo entre os diretores do Comitê de Coordenação Geral; tal rotatividade visava à garantia do comprometimento de todos os executivos da empresa. O RGQ tinha como responsabilidade coordenar as atividades do Comitê Geral de Melhoria da Qualidade (CGMQ) — ver figura 3 —, de acordo com o desenvolvimento do processo em análise no momento. Cada Centro de Resultado possuía um responsável pela qualidade que coordenava o Processo de Melhoria da Qualidade (PMQ). A empresa ficou

em quinto lugar na classificação geral do PNQ. O resultado do exercício deixou, contudo, um legado importante: a cultura da qualidade ficou enraizada no comportamento de cada associado, como salientou o consultor de Talentos Humanos.

A implantação dos diversos programas de qualidade desde 1989 e a participação no PNQ em 1992 representam, essencialmente, o investimento da empresa para ampliar o conhecimento do pessoal a fim de, a médio e longo prazos, conquistar ganhos reais em produtividade. Contudo, isso pode levar algum tempo, acredita o consultor de Talentos Humanos. Segundo Campos (1999), “... um programa de qualidade bem conduzido leva algo em torno de cinco anos. Os resultados são lentos e graduais, mas definitivos”. Para o autor, é como se a empresa

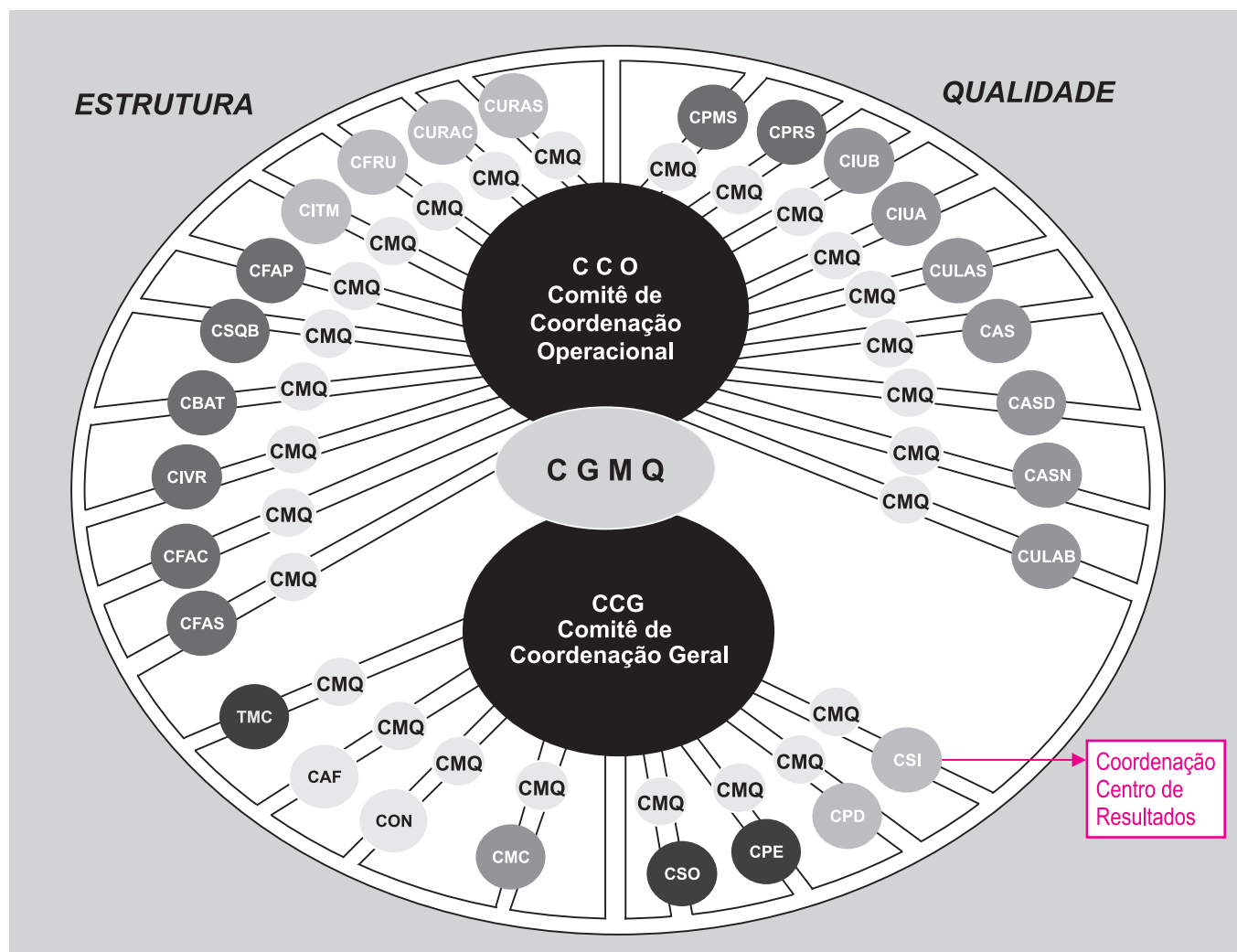


Figura 3: Estrutura da Qualidade em 1992

Fonte: Damasceno (1994)

estivesse fazendo seu curso superior. Não é possível exercer uma profissão após alguns poucos meses de universidade, pois o ser humano precisa de tempo para assimilar informações. Da mesma forma, não é possível praticar qualidade sem a vivenciar, e isso leva tempo.

Toda documentação da qualidade gerada pelas comissões e pelos grupos da qualidade era arquivada em papel e revisada manualmente, gerando grande acúmulo de trabalho operacional. Tal situação foi agravada durante o processo de implementação do sistema da qualidade e a certificação da ISO 9002. A certificação contemplava, no início, somente o escopo de Atendimento aos Clientes. Contudo, a direção entendeu que a padronização e a documentação de todos os processos e procedimentos da empresa seriam valiosas fontes de informação para a própria disseminação do conhecimento baseado em fatos e dados. Assim, independente do escopo da implementação do sistema de qualidade baseado nos critérios da NBR ISO 9002, toda a empresa passou a enquadrar-se nas regulamentações da

normatização. De acordo com os depoimentos dos associados em geral, inicialmente, o sistema de qualidade enrijeceu os procedimentos da empresa pelo grande número de documentos criados e pela necessidade gerada de efetuar-se um controle rígido para sua atualização. Sob o ponto de vista do consultor de Talentos Humanos, no período inicial a empresa deixou de concentrar-se na busca de qualidade dos produtos e serviços para concentrar-se na documentação exigida pelos requisitos da ISO e do sistema de qualidade implementado. A empresa conquistou sua certificação ISO 9002 em 1996.

Somente alguns anos de experiência é que podem comprovar os benefícios da implementação do sistema da qualidade, se bem interpretada pelas **peçoas**. A ISO diz que tudo o que for documentado deve ser controlado, sendo portanto passível de ser rastreado, mas nem tudo é vital para ser documentado. Cabe ao implementador selecionar os processos vitais, geradores de valor. Para viabilizar um processo de comunicação transparente e em tempo real, de acordo com as necessidades

imediatas dos associados, um sistema chamado DINAMISO foi implantado na empresa em 1997. O sistema é composto por módulos disponíveis na rede Intranet, que tratam de Instruções de Trabalho, Normas, Políticas e Procedimentos. No DINAMISO, todo associado autorizado pode acessar os módulos e checar como os processos funcionam dentro de qualquer parte da organização. De acordo com Penha (1999), "... quando alguém quer saber o que aconteceu no país, no decorrer do dia, chega em casa e liga a TV no jornal, quem quiser saber o que ocorre na empresa também deverá tomar a iniciativa de buscar a informação onde ela estiver e sintonizar os canais". O DINAMISO funciona, portanto, como canal *on line* de comunicação entre todos os associados da empresa, permitindo a redução de 80 mil formulários em papel para zero.

A qualidade já fazia parte de todos os aspectos administrativos e técnicos da organização, mas, a sobrevivência da empresa ainda estava em alto risco, considerando-se, principalmente, as pressões ocorridas após a privatização do setor das telecomunicações. Somente a qualidade não bastava; o Brasil e o mundo passaram a exigir maior flexibilidade, eficiência e rapidez das empresas. Como alcançar tudo ao mesmo tempo? Depois de extensivo trabalho de *benchmarking* realizado por seus consultores internos, a empresa chegou à conclusão de que uma gestão orientada por processos poderia agregar valor e garantir a competitividade. Segundo Burlton (2001), a estrutura de uma gestão baseada em processos é projetada para orientar-se por desempenho. Existem várias formas de iniciá-la, tudo vai depender do grau de experiência da empresa nesse tipo de iniciativa e da complexidade desejada na abordagem inicial. A forma como o conceito de gestão por processos foi inicialmente tratado na CTBC e os primeiros trabalhos executados são descritos a seguir.

5. IMPLEMENTANDO UMA GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS

Com a visível evolução das técnicas administrativas no Brasil e no mundo e com as drásticas mudanças impostas à empresa desde a privatização do setor das telecomunicações, a CTBC viu-se forçada, como as demais empresas no Brasil, a buscar uma forma mais flexível e dinâmica de organização. Daí, então, a introdução, em 1999, dos conceitos de gestão por processos. O primeiro passo para a concretização de tal iniciativa culminou com a criação de uma Assessoria de Gestão por Processos (AGP) que assumiu a função de avaliar as tendências de mercado, em nível de gestão empresarial, e trazer para a empresa esses novos conceitos e idéias. Tais conceitos foram, primeiramente, sugeridos à Diretoria e, então, implementados. Os associados da AGP atuavam como consultores internos cuja responsabilidade maior era a de assimilar e trazer para a empresa o que comprovadamente fosse uma tendência mundial.

Mas por que orientar o modelo atual, de empresa-rede, para o de processos? De acordo com os associados da AGP, o ganho mais importante seria a quebra de barreiras por meio do esta-

belecimento de processos de comunicação internos mais integrados, obedecendo ao fluxo natural do processo de negócio. Se as barreiras entre áreas deixassem de existir, tornar-se-ia possível concluir o processo em tempos mais competitivos. Finalmente, os associados concluíram afirmando que a implantação de uma gestão por processos surgiu como uma evolução quase que natural da filosofia da empresa-rede e dos programas de qualidade já consolidados na empresa. No quadro a seguir constam as etapas da implantação desse projeto.

Etapas de Implantação da Gestão Orientada por Processos na CTBC

Etapas	Descrição
I	Criação de uma Assessoria de Gestão por Processos
II	Formação da Equipe/Facilitadores
III	Definição/classificação de todos os processos da empresa
IV	Elaboração da cadeia de valores
V	Definição do dono do processo
VI	Modelagem dos processos
VII	Definição dos indicadores de desempenho por processos
VIII	Elaboração das propostas de melhoria
IX	Implementação das ações

O consultor executivo da AGP declarou que, assim como a gestão de processos, a estrutura baseada nos conceitos de empresa-rede prega que na organização flexível e moderna a **coisa** mais perene é a mudança. Os processos de negócio então estabelecidos são vistos como formas flexíveis de uma nova forma de se organizar (PENHA, 1999). A estrutura para suportar o processo é criada de acordo com a sua importância para o negócio e uma vez otimizada pode ser dissolvida para dar lugar ao desenvolvimento e à melhoria de outros processos mais críticos (HAMMER & CHAMPY, 1993).

6. FORMAÇÃO DA EQUIPE

Inicialmente foram envolvidos somente os associados da Assessoria de Gestão por Processos, cujo quadro era constituído de analistas e de um consultor executivo em gestão por processos, todos vindos dos grupos de qualidade da empresa.

Os primeiros projetos referentes à implementação do conceito de processos de negócio não se deram via consultoria externa, mas via esforços internos. Todos os programas foram desenvolvidos internamente por meio de planos de capacitação e formação profissional. Depois dessa etapa, os associados da AGP passaram a atuar como facilitadores, disseminando o conhecimento a um grupo maior de associados que estariam diretamente envolvidos com os programas de identificação dos processos-chave do negócio e sua seguida modelagem. Seis associados foram capa-

citados para iniciar a modelagem dos processos de negócio, a qual visava, primeiramente, identificar as atividades de cada processo e suas inter-relações, além de apontar as possíveis oportunidades de melhoria. Esses associados, em conjunto com o consultor executivo da AGP, passaram a ser os facilitadores de uma nova cultura. Uma cultura que prega valores coletivos, em que ninguém mais é responsável por um único nicho, mas pelo sucesso da empresa como um todo (BELMIRO *et al.*, 2000b). Ser responsável pela empresa significa reconhecer seu novo papel e uma nova postura diante dos clientes e fornecedores, redefinindo o atual modelo de distribuição de responsabilidades e poderes (GONÇALVES, 2000a). Nesse contexto, é importante considerar os efeitos das ações de cada associado sobre os processos vizinhos, o quanto positiva ou negativamente essas ações podem afetar as áreas vizinhas que fazem parte da cadeia produtiva.

7. DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS-CHAVE DE NEGÓCIO

Pode-se analisar uma organização segundo seus processos de negócio. Qualquer processo de negócio possui uma estrutura hierárquica e, ao mesmo tempo, faz parte de uma hierarquia mais global entre os demais processos, dentro e além das fronteiras de uma organização, bem como apresenta, segundo Maull *et al.* (1995):

- “um conjunto específico de insumos que são transformados no decorrer do processo em resultados”;
- “uma proposta e um conjunto de metas que interagem de acordo com a estratégia global da empresa”;
- “limites (fronteiras) passíveis de compreensão de acordo com a perspectiva de um consumidor externo”;
- “um conjunto de atividades e um fluxo de informações internas que, como um todo, se encaixam com as propostas do ‘processo’ em análise.”

No caso CTBC, os processos existentes foram levantados a partir de uma análise dos dados do seu sistema de custeio ABC (*Activity Based Costing*). Foram identificados 65 processos que, posteriormente, foram diagnosticados. Após a otimização e a revisão dos conceitos de fronteira, eles foram reduzidos para 24 processos e, depois, categorizados em dois tipos dos três propostos segundo as definições de Gonçalves (2000a):

- **processos de negócio** — “caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;”
- **processos de apoio** — “são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio.”

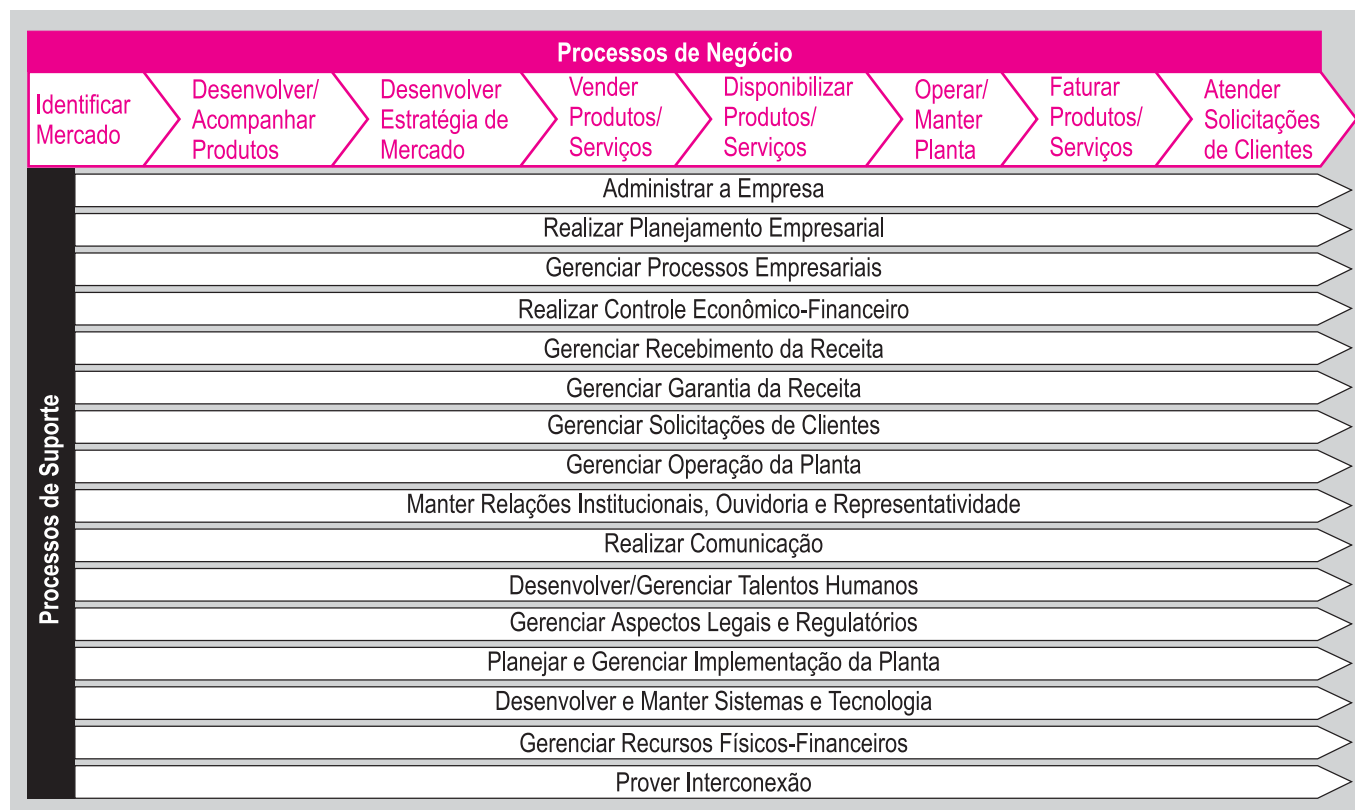


Figura 4: Cadeia de Valores da CTBC Telecom e Celular

Fonte: Relatório Interno da Equipe da AGP — CTBC Telecom e Celular.

Na figura 4 pode ser observada a cadeia de valores da entidade CTBC Telecom e Celular, na qual constam os 24 processos identificados até fevereiro de 2002 e em fase de modelagem.

Uma vez alocado cada processo dentro da classificação de Gonçalves (2000a), definiu-se que a modelagem seguiria o seguinte critério: os processos cujo(s) indicador(es) de desempenho (KPIs) fossem críticos ou não satisfatórios, dentro de um ou mais dos nove eixos de significância estabelecidos pela empresa, seriam modelados e analisados em primeiro lugar. Os eixos, ilustrados na figura 5, representam um desdobramento do conceito inicialmente proposto por Kaplan & Norton (1997) que orientam seus indicadores a partir de quatro critérios: o financeiro, o do cliente, o do processo interno e o do aprendizado.



Figura 5: Eixos de Significância

Fonte: Modelo do Planejamento Estratégico 2001 — CTBC Telecom e Celular.

Os nove eixos definidos pela CTBC são: qualidade dos serviços; produtividade; diversificação da receita; competição; encantamento do cliente; inovação/pioneirismo; imagem (empresa cidadã)/valor da marca; retorno ao acionista e cultura organizacional.

Foram apontados, para cada um dos 24 processos selecionados na empresa, os eixos de maior impacto. Como exemplo, pode-se dizer que para o processo “Atender solicitações de clientes” os eixos de maior impacto eleitos são **encantamento do cliente e produtividade** (figura 4).

Uma vez eleitos os primeiros processos a serem trabalhados e os eixos não conformes de cada processo, definiram-se as estratégias de modelagem segundo a metodologia apresentada na seção 8. O enfoque da modelagem teve como meta o levantamento das possíveis razões pelas quais o eixo não apre-

sentava bom desempenho. Com base nas informações coletadas, por meio de entrevistas com os associados envolvidos na modelagem, construíram-se planilhas contendo as propostas de melhoria para o processo investigado. As propostas de melhoria apresentadas na análise pós-modelagem representavam o resultado de investigação orientada pelo comportamento do eixo, ou seja, se um processo não exibisse bom desempenho no eixo **encantamento do cliente**, as atividades componentes desse processo e suas respectivas inter-relações seriam mais profundamente analisadas visando à melhoria do desempenho no referido eixo.

Além dos facilitadores, responsáveis pela condução da modelagem, criou-se a figura do dono do processo, responsável por auxiliar na validação da modelagem. Essa pessoa, associado ou coordenador, passou a assumir o papel de gerente (dono) do processo, cuja função, num primeiro momento, foi a de garantir junto com os associados do processo o comprometimento para se atingir as melhorias propostas pela modelagem. Segundo Harrington (1991), a escolha de um *process owner* é fundamental para o andamento do projeto e suas principais tarefas são: escolher a equipe de modelagem, prover adequado treinamento para a equipe, definir as fronteiras preliminares do processo, estabelecer rigorosos objetivos e definir um cronograma.

Concluído o trabalho de modelagem, para a empresa é de responsabilidade do gerente do processo elencar as propostas de melhoria e cobrar a elaboração e a implementação dos planos de melhoria em tempo hábil, garantindo a motivação daqueles que apontaram os problemas e esperam sua resolução.

8. ETAPAS E DIFICULDADES NA MODELAGEM DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

Uma vez definida a equipe para trabalhar na modelagem e os processos-chave a serem investigados, implantou-se uma metodologia adotada como padrão de trabalho para a execução da modelagem dos processos na empresa. A metodologia é composta por onze etapas e foi elaborada com base em programas do gerenciamento da qualidade total, como pode ser observado a seguir:

- **Etapa 1** — apresentação da proposta do trabalho de investigação para a(s) área(s) envolvida(s) e para o gerente do processo.
- **Etapa 2** — identificação e definição das atividades que compõem o processo e dos responsáveis pelas atividades.
- **Etapa 3** — levantamento dos insumos e fornecedores, dos produtos e clientes, dos recursos e do tempo de execução das atividades.
- **Etapa 4** — detalhamento das atividades por meio de um macrofluxo (Rede de Precedências).
- **Etapa 5** — análise crítica e diagnóstico da área/processo.
- **Etapa 6** — análise das melhores práticas do mercado para o processo.

- **Etapa 7** — dimensionamento da capacidade produtiva e de indicadores de desempenho.
- **Etapa 8** — proposição das melhorias (5W2H).
- **Etapa 9** — validação das propostas em um *workshop* com todos os envolvidos na modelagem, inclusive as áreas ofensoras (áreas cujo insumo oferecido não apresente conformidade com o padrão de qualidade necessário).
- **Etapa 10** — implantação das melhorias (onde; as áreas ofensoras elaboram os planos de ação).
- **Etapa 11** — acompanhamento dos resultados.

Para a apresentação e a divulgação da etapa 1 são promovidos *workshops* com grupos de até 30 pessoas. Fazem parte desses grupos todos os associados envolvidos na modelagem, os coordenadores e o gerente do processo. Nesses *workshops* discutem-se os objetivos e as expectativas da modelagem, a forma de trabalho e, finalmente, selecionam-se os associados a serem entrevistados para a obtenção dos dados que possibilitarão a estruturação do modelo do processo em análise. Cabe ressaltar a importância da seleção desses associados para o sucesso da modelagem (BITITCI & MUIR, 1997). O perfil adequado do associado é aquele de um profissional dinâmico, crítico e com conhecimento holístico da área em que atua.

Visando o levantamento das informações necessárias, nas etapas 2, 3 e 4 são agendadas entrevistas com no máximo dois associados de cada vez. Cada associado passa a ser responsável por uma ou mais atividades que compõem o processo. A análise crítica e o diagnóstico da área/processo são realizados num segundo *workshop* (etapas 5, 6 e 7), em que participam todos os envolvidos no primeiro e os ofensores (fornecedores de insumos não conformes). Feita a análise crítica do processo, levanta-se um conjunto de propostas de melhoria (etapas 8 e 9), indicando, ainda, os responsáveis (donos) pela implementação de um plano de ação (etapa 10) para cada proposta. Finalmente, fica sob responsabilidade da Assessoria de Gestão por Processos o acompanhamento de todos os planos de ação propostos (etapa 11).

A grande dificuldade inicial dos associados envolvidos no trabalho de levantamento das atividades que compõem os processos diz respeito à determinação das fronteiras e ao tempo de execução de cada atividade dentro do processo. Conforme Gonçalves (2000b), os fluxos dos processos no setor de prestação de serviços são, de maneira geral, altamente informatizados, além de difíceis de rastrear, pois nem sempre são visíveis pelos clientes e pelas pessoas que realizam a atividade. A quantidade de variáveis de cada processo é muito grande, assim como as bifurcações em que elas se dividem, muitas vezes permeando outros processos. As fronteiras teóricas foram previamente definidas, mas a modelagem quase sempre apontou para caminhos um pouco diferentes. Contudo, a equipe adotou como estratégia interna a flexibilidade para a revisão de conceitos e linhas de atuação, sempre que a prática provasse ser imprescindível uma mudança. Não existe, infelizmente, uma receita

que possa ser aplicada de uma empresa para outra (GONÇALVES, 2000a). Cada setor de negócio, cada processo, mesmo dentro de um mesmo setor, se diferencia de acordo com o contexto, com o tamanho da empresa e com a sua cultura.

A segunda dificuldade apontada diz respeito ao comprometimento dos gerentes do processo no que se refere ao acompanhamento dos planos de ação (BELMIRO *et al.*, 2000a), isto é, uma vez identificados os donos de cada plano de ação, fica sob a responsabilidade dos gerentes dos processos coordenar e cobrar os resultados, mas, inicialmente, as implementações ficaram a critério do dono de cada ação. Esses **donos** tiveram pouco ou quase nenhum acompanhamento. Inicialmente, os gerentes de um processo eram também os responsáveis por um Centro de Resultado (CR). Tal **duplicidade** de funções provou a inviabilidade dessa estratégia, visto que as necessidades de gerar bons indicadores para a área, (o CR), provaram ser mais importantes do que o resultado do processo.

Finalmente, a terceira dificuldade na implementação de uma estrutura organizacional gerida por processo é a cultura (CLAVER *et al.*, 2000). A CTBC considera-se uma empresa orientada para as necessidades dos clientes, mas, ficou comprovado que a preocupação de alguns associados ainda era mais com os resultados individuais das áreas. A mudança de cultura está sendo processada por todos na empresa, pois, hoje, todos reconhecem que, mais do que nunca, a mudança significa a única garantia de sobrevivência do negócio. Mais do que competir, a empresa tem de provar que é capaz de atender a seus clientes com respeito e responsabilidade, fazendo por merecer o que está disposto no contrato de concessão assinado com o governo. Flexibilidade, rapidez e bons produtos garantem estar à frente da concorrência; respeito e responsabilidade social garantem a concessão. Cientes de todas as exigências impostas pelo órgão regulador do governo, a Anatel, todos os associados, vêm-se conscientizando, passo a passo, da necessidade de conhecer seus clientes, internos e externos, assim como de sua responsabilidade para com o sucesso do processo do qual fazem parte e da empresa como um todo. Hoje, uma atitude individualista e errada de um associado, ou de um CR, pode ser responsável por gerar um indicador ruim de desempenho, o que pode gerar sérias punições, com conseqüente perda de concessão. Essa é a nova dimensão da responsabilidade de todos.

9. O PAPEL DA ANATEL NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS DO NEGÓCIO

A Anatel foi criada em 1997 como autarquia especial, para regular o setor das telecomunicações no Brasil. Dentre outras, suas principais atribuições (conforme consta no *site* da Anatel) são:

- “Implementar a política nacional de telecomunicações.”
- “Propor a instituição ou eliminação da prestação de modalidade de serviço no regime público.”
- “Propor o Plano Geral de Outorgas.”

- “Propor o plano geral de metas para universalização dos serviços de telecomunicações.”
- “Administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas.”
- “Compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviços de telecomunicações.”
- “Atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários.”
- “Atuar no controle, prevenção e repressão das infrações de ordem econômica, no âmbito das telecomunicações, ressaltadas as competências legais do Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica).”
- “Estabelecer restrições, limites ou condições a grupos empresariais para obtenção e transferência de concessões, permissões e autorizações, de forma a garantir a competição e impedir a concentração econômica no mercado.”
- “Estabelecer a estrutura tarifária de cada modalidade de serviços prestados em regime público.”

E, ainda, de acordo com Renato Guerreiro, então Presidente da Anatel, a missão desse órgão regulador é a de promover o desenvolvimento das telecomunicações no Brasil de forma a tornar a infra-estrutura de telecomunicações mais moderna e eficiente, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional. Quando Guerreiro diz “em todo o território nacional”, ele está tratando do “Plano Geral de Metas de Universalização” que estabelece os compromissos de acesso universal das telefônicas individual e coletiva com qualidade, quantidade e diversidade adequadas para toda e qualquer localidade no Brasil.

Internamente, o reflexo de todas essas atribuições da Anatel na empresa está estreitamente ligado ao desenvolvimento das estratégias que norteiam seu futuro. O contrato de concessão passa a ser visto como elemento estratégico. Os processos são remodelados para atender às necessidades dos clientes e, ainda, aos requisitos da concessão. A preocupação ainda é maior para se garantir a criação de indicadores internos sensíveis a pequenas modificações nos resultados gerados por atividade que compõe cada processo-chave da empresa. A filosofia de uma gestão orientada por processos é trabalhar proativamente, identificando não-conformidades menores antes que possam repercutir nos indicadores estratégicos, monitorados pelo órgão regulador. Visando que realmente todos na empresa entendam suas responsabilidades individuais e coletivas, está divulgada na intranet da empresa uma cartilha contendo os pontos-chave da legislação de telecomunicações para que, assim, o **conjunto**, pessoas e novas estratégias internas, possa atender à regulamentação vigente. A cultura do pensar e do agir **por processo** passa a ser a cada dia, parte integrante das vidas dos associados, coordenadores e diretores, pois só o seu monitoramento contínuo pode garantir melhorias nos indicadores de produtividade e, conseqüentemente, nos índices de desempenho da empresa, como declarou o Consultor Especialista em Gestão por Processos.

10. DISCUSSÃO

Rever as formas de fazer algo, como fundamenta Hammer & Champy (1993), é vital para qualquer organização em qualquer parte do mundo. A globalização dita as regras de competição interna entre as empresas de telecomunicações no Brasil, e a Anatel estabelece, como órgão regulador, se as posturas competitivas adotadas pelo mercado, nesse setor, são justas para a sociedade e para as empresas. A CTBC, como demonstrado no início deste trabalho, participou de todas as principais fases e evoluções do setor. A empresa já existia quando as linhas gerais da política nacional de telecomunicações foram estabelecidas. Junto com as transformações das telecomunicações, evoluíram suas técnicas administrativas e as tecnologias empregadas, assim comprovam os dados coletados neste estudo. A gestão orientada por processos atrelada ao conceito de empresa rede é outra característica que ilustra a visão empresarial da empresa, como demonstra o que já foi realizado com o intuito de transformar a empresa antes com perfil funcional, voltada para o centro de resultados, em uma estrutura com foco principal no cliente. Segundo o Consultor Executivo da Assessoria de Gestão por Processos, os executivos, vislumbrando as possibilidades agregadas ao conceito, empenham-se para que todos na empresa pensem por processo, no resultado final, para agregar sempre maiores valores aos seus clientes, o maior patrimônio da organização. Contudo, os dados apontam para a conclusão de que as dificuldades discutidas em seções anteriores já são reflexos da redução do foco da direção para outros projetos de grande porte, como a terceirização de todo o *backoffice* da empresa e a fusão de alguns negócios, projeto denominado “convergente”. Cita-se como exemplo, a dificuldade dos coordenadores dos CRs em acompanhar adequadamente os planos de ação elaborados como resultado das modelagens. Isso acontece devido à duplicidade de funções assumidas pelos coordenadores e que ainda não foram resolvidas em nível estratégico, causando uma espécie de travamento na evolução do projeto de gestão orientada por processos.

Apesar das dificuldades mencionadas, recentemente a empresa optou pelo investimento em um sistema integrado do tipo *Customer Relationship Management* (CRM). O objetivo era o de aproximar ainda mais os processos da empresa às necessidades do cliente, inclusive com o objetivo de superar a prestação de serviços oferecidos pelos concorrentes. Na primeira fase, o projeto CRM já integrou toda a área de atendimento ao cliente aos processos fornecedores dessa área. Outro objetivo fundamental do projeto é buscar a fidelização do cliente, por meio da construção de processos claros, rápidos e flexíveis às suas necessidades.

11. CONCLUSÃO

Neste trabalho, mostrou-se que uma gestão orientada por processos somente poderá ser efetiva se implementada sobre

bases consistentes, ou seja, se a estratégia da empresa e a visão dos seus dirigentes estiverem claras quanto aos resultados desejados a longo prazo, pois, mesmo que as mudanças na estrutura aconteçam, as mudanças no comportamento e na cultura, no modo de agir e de fazer, demoram um tempo maior. Para tanto, é fundamental o comprometimento do comitê de diretores, pois se um diretor, padrinho do projeto de gestão orientada por processos, deixar a empresa, o comitê ainda estará à frente não permitindo que o projeto retroceda.

Como apontado em tópicos anteriores, as dificuldades enfrentadas na implementação dessa forma de gestão têm a ver com a inércia das pessoas em aceitar mudanças, uma vez que as mudanças podem implicar alteração no *status quo* do indivíduo. Observa-se o empreendimento assumido pela CTBC como algo ainda pioneiro, no sentido de que não existem casos na literatura ou na prática de alguma empresa, nacional ou multinacional, que comprovem cem por cento os ganhos em uma reestruturação desse nível. Hoje, o que se encontra nessa área, na literatura publicada no Brasil, refere-se aos trabalhos de Gonçalves (2000a, 2000b), o qual esclarece os conceitos inerentes a uma gestão por processos, definindo os estágios da sua evolução nas organizações. Contudo, as etapas propostas e as vantagens ilustradas ainda estão em nível conceitual. As experiências demonstradas pela CTBC representam o primeiro caso publicado que comprova os conceitos defendidos por Gonçalves e outros autores, como, por exemplo, Hammer & Champy (1993) e Harrington (1991). As evidências coletadas reforçam a teoria de que gerir por processo não se trata apenas de **tombar** a hierarquia, mas de descobrir uma nova forma de trabalhar. Recursos devem estar disponíveis para serem utilizados **onde** e exatamente **quando** forem contribuir para o resultado. O **pulo do gato**, ou seja, a resposta de como será a estrutura organizacional ideal e como as pessoas deverão ser remuneradas para executar seu trabalho ainda não foi resolvi-

da. Embora estejam demonstrados, nas seções anteriores, os passos dados em direção a uma visão gerencial voltada para processos, a estrutura atual da empresa assemelha-se mais a uma estrutura matricial, etapa caracterizada por Gonçalves (2000b) como uma fase em que as empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos. As funções ainda se confundem, especialmente a do dono do processo; o organograma ainda não evidencia onde as responsabilidades das pessoas iniciam e terminam. As entrevistas demonstram que os associados já compreenderam os benefícios do foco no resultado, mas, o caminho para efetivamente agir por processo, e não somente pensar por processo, ainda não foi descoberto. Espera-se e acredita-se que a empresa esteja no caminho e que as necessidades apontadas pelo mercado forcem à resolução do impasse constatado.

Por ora, os resultados parciais refletem ganho em termos de consciência dos associados, a qual começa a aflorar em direção da maior comprometimento de suas ações com os resultados globais que não comprometam a visão da empresa pelo cliente, os regulamentos da Anatel e o contrato de concessão. Além disso, os processos já modelados podem ser facilmente visualizados e uma documentação criteriosa vem auxiliando a todos na organização a pensar nas oportunidades de melhoria dos processos descritos e em qualidade e padronização para a prestação de serviços e o atendimento ao cliente. A maior contribuição desse trabalho está associada, basicamente, ao conhecimento agregado com as experiências adquiridas na implementação da gestão orientada por processos, por meio da formação de equipes e facilitadores, a definição clara dos processos essenciais e o exercício de modelagem.

Hoje, todos os diretores, coordenadores e associados são constantemente convidados a refletir sobre as conseqüências de suas ações sobre os resultados (indicadores) que poderão, se positivos, garantir o futuro do negócio. **u**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (Anatel). Conheça Anatel — características e atribuições da Anatel, Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2001

BELMIRO, T.R.; GARDINER, P.D.; SIMMONS, J.E.L.; RENTES, A.F. Are BPR practitioners really addressing business processes? *International Journal of Operations & Production Management*, v.20, n.10, p.1183-1202, 2000a.

BELMIRO, T.R.; GARDINER, P.D.; SIMMONS, J.E.L.; SANTOS, F.C.A.; RENTES, A.F. Corporate communications within a BPR context. *Business Process Management Journal*, v.6, n.4, p.286-303, 2000b.

BOLETIM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (BIG). *Informativo interno da CTBC Telecom*, jan. 2001.

BITITCI, U.S.; MUIR, D. Business process definition: a bottom-up approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v.17, n.4, p.365-374, 1997.

BURLTON, R.T. *Business process management — profiting from process*. Estados Unidos: Sams, USA: 2001.

CAMPOS, V. Falconi. *TQC — Controle da qualidade total*. Belo Horizonte: DG, 1999.

CLAVER, E.; GASCÓ, J.L.; LLOPIS, J.; LÓPEZ, E.A. Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm. *Business Process Management Journal*, v.6, n.4, p.342-358, 2000.

CHEVALIER, F. Os círculos de qualidade são ainda um tema atual? *Revista de Administração de Empresas (RAE — FGV)*,

- v.35, n.4, p.8-14, jul./ago. 1995.
- DAMASCENO, Francisco (Coord.). Relatório de Inscrição PNQ — Prêmio Nacional da Qualidade. Uberlândia, Minas Gerais: CTBC Telecom, 1994. Publicação Interna do Centro Administrativo em Uberlândia (MG).
- GARVIN, D. The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, v.39, n.4, Summer 1998.
- GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas (RAE — FGV)*, v.40, n.1, p.6-19, jan./mar. 2000a.
- _____. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas (RAE — FGV)*, v.40, n.4, p.8-19, out./nov. 2000b.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. London: Nicholas Brealey, 1993.
- HAMMER, M.; STANTON, S. *The reengineering revolution: the handbook*. London: BCA, 1995.
- HARRINGTON, H.J. *Business process improvement — the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. Estados Unidos: McGraw-Hill, 1991.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação — Balanced Scorecard*. São Paulo: Campos, 1997.
- MAULL, R.; CHILDE, S.; BENNETT, J.; WEAVER, A.; SMART A. *Report on process analysis techniques. Working Paper, WPI/GR/J95010*. Reino Unido: Cranfield University, 1995.
- PENHA, C.D. *Empresa-rede: uma nova forma de gestão*. 4.ed. Algar S.A. Uberlândia, Minas Gerais: Empreendimentos e Participações, 1999.
- SIQUEIRA, Ethevaldo. *Três momentos da história das telecomunicações no Brasil*. 2.ed. São Paulo: Dezembro Editorial, 1999.
- TOLOVI Jr., J. Por que os programas de qualidade falham? *Revista de Administração de Empresas (RAE — FGV)*, v.34, n.6, p.6-11, nov./dez. 1994.

The challenge of a management process under the telecom perspective

A study of a Telecommunication company reveals how dramatically this sector in Brazil has evolved in technology and administration since the first this research, have tried several management strategies determined to optimise their management experiences with wired communication over the last quarter of the 19th century. CTBC, the data source of by implementing on their site the most recognised theories for better conducting a business. Those theories have evolved from management by objectives to total quality management and finally to business process management. The main objective of this field work research is to demonstrate in which context those administration concepts developed and more specifically how it benefited the company's staff and performance. The article emphasizes the implementation of a business structure driven by its processes. The research shows the paths, the difficulties and advantages of a process management implementation.

Uniterms: telecommunications sector, process management, quality, culture, company's restructuring.

El desafío de una gestión por procesos segundo una perspectiva del sector de telecomunicación

El objetivo fundamental de este trabajo es describir como el desarrollo administrativo de una empresa del segmento de Telecomunicación culminó para una gestión orientada por procesos. Para contextualizar mejor al lector, se buscó demostrar como el contexto sociopolítico, desde la elaboración del primero código Brasileño de Telecomunicación influenció decisiones corporativas. Este trabajo fue escrito a partir de una serie de entrevistas con empleados de todos los niveles de la empresa. Documentos de la empresa y gráficos fueron utilizados para validar las contestaciones de los entrevistados, así como para construir el contexto histórico de la empresa y del segmento a que pertenece. Uno de los mas importantes puntos descritos como resultado preliminar de la implantación de una gestión orientada por procesos demuestra una necesidad muy grande del negocio de establecer una estructura clara para definir los procesos claves de la empresa, y así hacer una mejor gestión, basado en informaciones de datas y hechos. Las experiencias y dificultades de implantación serán mas detalladas y descritas en este documento con el objetivo de mostrar al lector las posibilidades que pueden ser generadas al segmento sí las empresas dirigen su atención para los resultados y la satisfacción completa del cliente.

Palabras clave: sector de telecomunicación, gestión orientada por procesos, cualidad, cultura, restructuración empresarial.