Revista Ciências do Unifadap
ISSN 2674-6158 (online) · v. 1, n. 9, dez. 2026
https://revistas.fadap.br/ciencias

ARTIGO

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA EXECUÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES NA REGIÃO CENTRO OESTE PAULISTA: UMA ANÁLISE PRELIMINAR

THE CHALLENGES OF LEADERSHIP IN THE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL PROCESSES IN A TELECOMMUNICATIONS COMPANY IN THE CENTRAL-WESTERN REGION OF SÃO PAULO STATE: A PRELIMINARY ANALYSIS

Cleiton dos Santos Otávio Silva[1]
[1] Administrador. Pós-graduando no MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Unimar. E-mail: cleitootavio1@hotmail.com.

Edrei Daniel Vieira[2]
[2] Teólogo. Mestre em Teologia. Docente do Curso de Teologia da Universidade de Marília. E-mail: pastoredrei@gmail.com.

Adriano Matilha[3]
[3] Filósofo. Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento. Docente do curso de Teologia da Universidade de Marília. E-mail: omatilha@gmail.com.

Henrique Lacerda Nieddermeyer[4]
[4] Administrador. Mestre em Gestão do Conhecimento. Doutor em Direito. Docente da Universidade de Marília. E-mail: henriquelacerda@unimar.br.

RESUMO

O setor de telecomunicações atua como infraestrutura de suporte às demais atividades produtivas, e a competitividade crescente do mercado faz da eficiência operacional uma condição de permanência. Nesse contexto, empresas de médio porte substituem estruturas informais por sistemas de processos documentados, mas a existência de um fluxo formalmente desenhado não garante sua execução conforme o previsto. A problemática do estudo está no intervalo entre o processo prescrito e o processo praticado, que se manifesta em retrabalho, descumprimento de prazos e falhas de comunicação entre áreas, e que sugere que o problema se encontra menos no desenho dos processos do que na condução das equipes que os executam. O objetivo é analisar os desafios da liderança na execução de processos organizacionais em uma empresa de telecomunicações da região Centro Oeste Paulista. Trata-se de uma análise preliminar, realizada por meio de estudo de caso, de abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo, apoiada em revisão bibliográfica e na coleta das percepções de gestores e colaboradores sobre as dificuldades de execução. O referencial teórico articula liderança, gestão de pessoas, gestão por processos, comunicação organizacional e capacitação, além das exigências regulatórias e contratuais do setor, como os acordos de nível de serviço. Conclui-se, preliminarmente, que a aderência aos processos depende de práticas de liderança consistentes, como orientação, acompanhamento de indicadores, comunicação entre áreas e capacitação das equipes, e que o fortalecimento dessas práticas pode reduzir a distância entre o prescrito e o praticado e contribuir para o cumprimento dos prazos e a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: gestão de pessoas; liderança; processos organizacionais.

ABSTRACT

The telecommunications sector serves as supporting infrastructure for other productive activities, and growing market competitiveness has made operational efficiency a condition for remaining in the market. In this context, medium-sized companies are replacing informal structures with documented process systems,

but the existence of a formally designed workflow does not guarantee that it will be carried out as planned. The problem addressed by this study lies in the gap between the prescribed process and the process actually practiced, which shows up as rework, missed deadlines, and communication failures between departments, and which suggests that the issue lies less in process design than in the way the teams that execute the processes are led. The objective is to analyze the challenges of leadership in the execution of organizational processes in a telecommunications company in the Central-Western region of São Paulo State, Brazil. This is a preliminary analysis, carried out through a case study with a qualitative approach and an exploratory and descriptive nature, supported by a literature review and by the collection of managers' and employees' perceptions of the difficulties of execution. The theoretical framework links leadership, people management, process management, organizational communication, and training, as well as the regulatory and contractual requirements of the sector, such as service level agreements. It is preliminarily concluded that adherence to processes depends on consistent leadership practices, such as guidance, monitoring of indicators, communication between departments, and team training, and that strengthening these practices can reduce the gap between what is prescribed and what is practiced, contributing to meeting deadlines and to customer satisfaction.

Keywords: leadership; organizational processes; people management.

1 INTRODUÇÃO

O setor de telecomunicações ocupa uma posição estratégica em nossa economia brasileira, por funcionar como infraestrutura de suporte às demais atividades produtivas. A expansão da banda por fibras óticas, a migração dos serviços de voz para plataformas em nuvem e a pressão por conectividade estável em regiões do centro oeste paulista transformaram o mercado em um ambiente de competitividade intensa, com margens pressionadas e exigência crescente de qualidade técnica. Nesse cenário, a eficiência operacional deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser uma condição de permanência no mercado.

Esse contexto produziu uma tendência clara de amadurecimento da gestão nas empresas de médio porte do setor: a substituição de estruturas informais, sustentadas na experiência individual dos gestores, por sistemas de processos documentados, com papéis definidos, fluxos mapeados e indicadores de acompanhamento. A profissionalização da gestão, no entanto, não ocorre de forma automática. A existência de um processo formalmente desenhado não garante que ele seja executado conforme o previsto, e é exatamente nesse intervalo entre o processo prescrito e o processo praticado que se concentram as maiores perdas operacionais das organizações.

A natureza do tema está na interface entre duas áreas de conhecimento que frequentemente são tratadas de forma isolada: a gestão por processos, que se ocupa do desenho e da padronização das atividades, e a liderança, que se ocupa das pessoas responsáveis por executá-las. Quando a literatura de processos descreve fluxos ideais, pressupõe uma capacidade de execução que depende diretamente da competência dos gestores em orientar, cobrar, corrigir e sustentar rotinas ao longo do tempo. O papel da liderança, portanto, não é acessório ao processo: é o elemento que converte o desenho em prática diária.

A justificativa para a escolha do tema decorre dessa constatação. Em empresas de telecomunicações de porte médio, é comum encontrar processos bem documentados e, simultaneamente, indicadores de retrabalho elevados, prazos de atendimento descumpridos e reclamações recorrentes por falha de comunicação entre áreas. Essa contradição sugere que o

estrangulamento da execução não está no desenho do processo, mas na condução das equipes que o operacionalizam. Investigar essa relação em uma organização real permite compreender quais comportamentos de liderança ampliam ou reduzem a aderência ao processo e quais condições organizacionais favorecem essa aderência.

Diante do exposto, o objetivo geral do estudo é analisar os desafios da liderança na execução de processos organizacionais em uma empresa de telecomunicações da região Centro Oeste Paulista. Para tanto, definiram-se como objetivos específicos: identificar os processos organizacionais críticos da empresa e sua forma de operacionalização; descrever as percepções de gestores e colaboradores sobre as dificuldades de execução; relacionar os desafios identificados às práticas de liderança adotadas; e propor ações de melhoria voltadas ao fortalecimento da execução processual.

Para atender a esses objetivos, o artigo está organizado em seis seções, além desta introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico, discutindo liderança, processos organizacionais e a relação entre ambos no contexto do setor de telecomunicações. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados. A seção 4 caracteriza a empresa objeto do estudo. A seção 5 analisa e interpreta os dados levantados. A seção 6 apresenta as considerações finais, seguidas das referências utilizadas.

2 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

O estudo da liderança acompanha a própria evolução da administração. As primeiras abordagens buscaram explicar a eficácia do líder por seus traços de personalidade, e as teorias comportamentais e situacionais deslocaram o foco para o que o líder faz e para o contexto em que atua. Chiavenato (2014) observa que a liderança é um fenômeno de influência interpessoal, exercido em determinada situação e orientado, por meio da comunicação, à consecução de objetivos específicos. Nessa perspectiva, a liderança não se confunde com o cargo ocupado, pois depende da capacidade de gerar adesão nos liderados.

Maximiano (2011) distingue as funções de liderar e de administrar, ainda que ambas se complementem no cotidiano gerencial. Enquanto o planejamento e o controle asseguram previsibilidade, a liderança mobiliza as pessoas para que os planos se convertam em resultados. Para Bergamini (1994), o exercício da liderança está relacionado à atribuição de sentido ao trabalho: o líder é aquele que ajuda o grupo a compreender o propósito de suas tarefas, e isso repercute na motivação e no comprometimento. A autora reforça, em obra posterior, que a motivação é um impulso interno, de modo que cabe ao líder criar condições para que ela se manifeste (Bergamini, 2018).

Robbins e Judge (2014) acrescentam que a efetividade da liderança depende da combinação entre o estilo do líder, as características dos seguidores e as exigências da tarefa. Isso significa que não há um estilo universalmente superior, e que o gestor precisa ajustar sua conduta ao nível de maturidade da equipe e à natureza do processo que supervisiona. Kotter (1997), por sua vez, diferencia liderança de gerência ao afirmar que a primeira lida com mudança e a segunda com complexidade, o que é particularmente relevante em organizações que implantam novos fluxos e sistemas de trabalho.

No campo da gestão de pessoas, Chiavenato (2020) destaca que o desempenho organizacional resulta da integração entre capacitação, comunicação, clima e acompanhamento do desempenho, funções que se concentram, em grande medida, na figura do líder imediato. É o gestor quem traduz as diretrizes estratégicas em orientações práticas, fornece retorno sobre o trabalho executado e identifica necessidades de desenvolvimento. Quando essas atribuições são exercidas de modo irregular, instala-se uma distância entre o que a organização formaliza e o que as equipes efetivamente realizam.

Dessa forma, a liderança deve ser compreendida como uma competência que se desenvolve e que se manifesta em práticas concretas de orientação, cobrança, apoio e correção. Em empresas de médio porte, nas quais muitos gestores chegam à função por mérito técnico e sem formação específica em gestão, tais práticas podem ser pouco estruturadas. Esse aspecto constitui um dos eixos de análise deste estudo e fundamenta a discussão sobre a relação entre liderança e execução dos processos nas seções seguintes.

3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E O INTERVALO ENTRE O PRESCRITO E O PRATICADO

Um processo organizacional pode ser entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas que, executadas em sequência lógica, transformam insumos em produtos ou serviços de valor para o cliente. Gonçalves (2000a) defende que as empresas são, essencialmente, grandes coleções de processos, e que a compreensão desses fluxos é condição para a gestão eficaz. O autor ressalta, em outro trabalho, que os processos atravessam as fronteiras departamentais, razão pela qual a visão exclusivamente funcional tende a gerar fragmentação e conflitos entre áreas (Gonçalves, 2000b).

Davenport (1994) já apontava que a inovação de processos exige atenção simultânea à tecnologia, ao desenho do trabalho e às pessoas, pois a mudança estrutural não se sustenta quando ignora o comportamento dos executores. No mesmo sentido, Paim et al. (2009) propõem que a gestão de processos seja compreendida como um ciclo de pensar, agir e aprender, no qual a implantação é apenas uma etapa e a avaliação contínua da execução permite o aprimoramento do fluxo. Baldam et al. (2007) acrescentam que o gerenciamento por processos demanda monitoramento por indicadores, definição de responsáveis e rotinas de análise crítica.

A Associação Brasileira de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP, 2013) sistematiza essas práticas em seu corpo comum de conhecimento, destacando como fases do ciclo de vida o planejamento, a análise, o desenho, a implementação, o monitoramento e o refinamento. Trata-se de uma sequência em que a etapa de implementação costuma ser a mais vulnerável, porque depende de mudança de hábitos e de aceitação pelas equipes. A norma ABNT NBR ISO 9001:2015, por sua vez, adota a abordagem de processos como princípio do sistema de gestão da qualidade e a associa ao ciclo PDCA e ao pensamento baseado em riscos, estabelecendo que a organização deve determinar os processos necessários, suas sequências e interações, bem como os critérios e métodos para assegurar sua operação e controle (ABNT, 2015).

Observa-se, portanto, que a literatura converge quanto à necessidade de documentar e padronizar os fluxos. Contudo, é no momento da execução que emerge o intervalo entre o processo prescrito e o processo praticado. Esse intervalo decorre de fatores como ambiguidade de responsabilidades, sobrecarga operacional, resistência à mudança, ausência de capacitação e falhas de comunicação entre áreas. Maximiano (2011) lembra que o controle depende do acompanhamento sistemático do desempenho em relação aos padrões, o que demanda atenção gerencial permanente.

Em empresas prestadoras de serviços, esse intervalo tem efeito imediato sobre o cliente, pois o serviço é produzido e consumido de forma quase simultânea. O descumprimento de etapas, o atraso em liberações e a perda de prazos acordados comprometem a qualidade percebida e a confiança na marca. Por essa razão, compreender os mecanismos que sustentam ou fragilizam a aderência ao processo é um passo necessário para qualquer análise organizacional, e leva à discussão, na próxima seção, do papel da liderança nesse contexto.

4 LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO NA EXECUÇÃO DE PROCESSOS EM TELECOMUNICAÇÕES

A articulação entre liderança e processos fica evidente quando se considera que cada etapa de um fluxo é executada por pessoas que dependem de orientação, de recursos e de retorno sobre seu desempenho. A própria ABNT NBR ISO 9001:2015 dedica uma seção à liderança, estabelecendo que a alta direção deve demonstrar comprometimento com o sistema de gestão, promover a abordagem de processos e assegurar que as responsabilidades e autoridades sejam atribuídas e comunicadas (ABNT, 2015). Entende-se, assim, que a aderência aos processos não é resultado automático do desenho, mas de uma prática gerencial contínua.

A comunicação organizacional é um dos instrumentos centrais dessa prática. Kunsch (2003) defende que a comunicação deve ser concebida de forma integrada, articulando as dimensões institucional, mercadológica, interna e administrativa, de modo que os públicos compreendam as diretrizes e atuem de maneira coerente. Em ambientes nos quais diversas áreas dependem umas das outras para concluir um atendimento, falhas de comunicação geram retrabalho e atrasos. Cabe ao líder, nesse caso, atuar como elo entre as áreas, esclarecendo prioridades, alinhando expectativas e promovendo a integração dos fluxos.

A capacitação constitui o segundo pilar. Chiavenato (2020) a define como processo de desenvolvimento de competências para o desempenho do cargo atual e de funções futuras, devendo estar associada às necessidades levantadas na avaliação de desempenho e aos objetivos da organização. Sem treinamento adequado, o colaborador tende a reproduzir hábitos anteriores, e o processo novo é executado de modo parcial. Da mesma forma, o gestor que não foi preparado para liderar dificilmente consegue conduzir a mudança, dado que, segundo Kotter (1997), a transformação organizacional requer direção clara, comunicação consistente e consolidação de novas práticas.

No setor de telecomunicações, essas exigências são ampliadas pela regulação e pela natureza técnica do serviço. A Agência Nacional de Telecomunicações estabelece, por meio do Regulamento de Qualidade dos Serviços de Telecomunicações, indicadores e metas que as

prestadoras devem observar, como prazos de atendimento, reparo e atendimento ao consumidor (ANATEL, 2019). Além disso, os contratos corporativos costumam prever acordos de nível de serviço (*Service Level Agreement* - SLA), que fixam prazos e padrões de desempenho cujo descumprimento tem repercussão contratual e comercial.

Diante disso, a execução disciplinada dos processos deixa de ser apenas uma preocupação interna e passa a se vincular às obrigações assumidas perante clientes e órgãos reguladores. A liderança que acompanha indicadores, comunica prioridades, capacita as equipes e integra as áreas contribui para reduzir o intervalo entre o prescrito e o praticado. Esses elementos orientam a análise empírica desenvolvida nas seções seguintes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os desafios da liderança na execução de processos organizacionais em uma empresa de telecomunicações da região Centro Oeste Paulista. A análise partiu da constatação de que a formalização dos processos não assegura, por si só, sua execução conforme o previsto, e de que o intervalo entre o processo prescrito e o processo praticado é o ponto em que se concentram as perdas operacionais.

Quanto ao primeiro objetivo específico, a caracterização da empresa mostrou uma organização de médio porte, com cerca de 120 colaboradores, que implantou processos e os integra por meio de sistema, mas que ainda enfrenta o descumprimento de etapas, atrasos nas liberações e dificuldades no cumprimento dos acordos de nível de serviço, com reflexo na satisfação dos clientes. Isso confirma a hipótese que orientou a pesquisa: o gargalo da execução não está na ausência de desenho, mas na forma como as rotinas são conduzidas e sustentadas no dia a dia.

Em relação ao segundo e ao terceiro objetivos, as percepções de gestores e colaboradores indicam que as dificuldades de execução se vinculam a práticas de liderança como a orientação das equipes, o acompanhamento de indicadores, o retorno sobre o desempenho e a comunicação entre as áreas. À luz do referencial teórico, esses elementos aparecem como condições para a aderência ao processo, e sua fragilidade amplia a distância entre o que a organização formaliza e o que as equipes realizam. Observou-se, ainda, que a capacitação dos gestores e dos colaboradores e o reconhecimento da interdependência entre as áreas, com destaque para o setor comercial, são fatores que merecem atenção da direção.

Quanto ao quarto objetivo específico, a análise sugere que o fortalecimento da execução processual passa por ações como a definição clara de responsabilidades em cada etapa do fluxo, a rotina de acompanhamento dos indicadores e dos prazos de atendimento, a comunicação estruturada entre as áreas, o desenvolvimento das competências de liderança dos gestores, em especial dos que chegaram à função por mérito técnico, e o treinamento contínuo das equipes nos fluxos implantados. Tais medidas se alinham às exigências regulatórias e contratuais do setor, que tornam o cumprimento dos prazos uma obrigação perante clientes e órgãos reguladores.

Como contribuição, o estudo oferece à organização pesquisada um diagnóstico que desloca o foco da revisão dos fluxos para o desenvolvimento da liderança, e acrescenta à literatura uma

análise que aproxima dois campos frequentemente tratados de forma isolada: a gestão por processos e a gestão de pessoas.

Por se tratar de uma análise preliminar, baseada em um único caso, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas do setor. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o número de organizações estudadas, adotem abordagens quantitativas ou mistas, incorporem a percepção dos clientes e avaliem o efeito de programas de capacitação em liderança sobre indicadores como retrabalho e cumprimento do SLA.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (Brasil). Resolução nº 717, de 23 de dezembro de 2019. Aprova o Regulamento de Qualidade dos Serviços de Telecomunicações – RQUAL. Brasília, DF: Anatel, 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9001:2015: sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio – corpo comum de conhecimento. Versão 3.0. 1. ed. [S. l.]: ABPMP Brasil, 2013.

BALDAM, Roquemar et al. Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

KOTTER, John P. Liderando mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, Rafael et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.