

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

OBERDAN HERCULANO DE AZEVEDO

**PENSAMENTO SISTÊMICO E GESTÃO POR PROCESSOS: UMA AVALIAÇÃO
PARA MELHORAR A EFICÁCIA NO ATENDIMENTO DE DEMANDAS
ESTRATÉGICAS**

Porto Alegre

2016

Oberdan Herculano de Azevedo

PENSAMENTO SISTÊMICO E GESTÃO POR PROCESSOS: UMA AVALIAÇÃO
PARA MELHORAR A EFICÁCIA NO ATENDIMENTO DE DEMANDAS
ESTRATÉGICAS

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Administração de Negócios, pelo MBA em
Gestão de Negócios e Tecnologia da
Informação da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Ms. Sara Cecin

Porto Alegre
2016

PENSAMENTO SISTÊMICO E GESTÃO POR PROCESSOS: UMA AVALIAÇÃO PARA MELHORAR A EFICÁCIA NO ATENDIMENTO DE DEMANDAS ESTRATÉGICAS

Oberdan Herculano de Azevedo*

Resumo: A baixa eficiência na entrega de demandas estratégicas da empresa ALFA despertou um interesse em analisar como melhorar esta atividade baseado no uso de pensamento sistêmico e gestão por processos. O estudo apresentado verifica a aplicação dos conceitos destas disciplinas e sua contribuição na ampliação do entendimento e alcance das estratégias por meio dos processos. Ainda, como o pensamento sistêmico e gestão por processos são conceitos abordados tanto no meio acadêmico como no organizacional, parece ser uma boa alternativa para avaliar e melhorar problemas de gestão com uma abordagem holística. O resultado da observação e o uso sucinto de algumas ferramentas mostra que a inter-relação das duas disciplinas são poderosos aliados na identificação e análise da melhor forma de execução e por consequência de maior eficácia no atendimento das estratégias da organização.

Palavras-chave: Pensamento sistêmico. Gestão por processos. Abordagem holística. Visão sistêmica dos negócios.

1 INTRODUÇÃO

Procurando compreender os fenômenos da sua totalidade e globalidade, o uso dos conceitos do pensamento sistêmico, segundo (RAZA e STANDING, 2011), é uma abordagem que considera as interações das partes com o todo. De acordo com Jackson (2000), na abordagem sistêmica, os problemas mais interessantes e importantes para os gestores surgem das propriedades emergentes da interação das partes, e, apesar disso, as propriedades não se relacionam direta e individualmente com estas partes, mas com o todo.

Como uma opção para resolver desafios contemporâneos nas organizações, a disciplina sobre gestão por processo, segundo (ULMER et. al., 2011) é importante

* Oberdan Herculano de Azevedo, pós-graduado em Sistemas de Informação da Web pela UFRGS em 2003, aluno do curso de MBA – Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação na Unisinos em 2015/2016. oberdan.azevedo@gmail.com.

para melhorar a organização de uma maneira eficiente a necessidade de responder às exigências de mudanças endógenas e exógenas. Para isso, essa disciplina exige das organizações uma mudança para o pensamento centrado nos processos (DOEBELI et. al., 2011).

O motivador para a elaboração deste artigo é aplicar os conceitos de pensamento sistêmico e gestão por processos para ampliar a visão da organização e o contexto em que está inserida possibilitando assim a melhoria da identificação das principais potencialidades e dificuldades que se apresentam no atendimento das demandas estratégicas da empresa avaliada. Ambos são assuntos que possuem um grau de complexidade elevado e abordam as realidades de forma holística (BIDER, 2011). Além disso, possuem um conjunto de conhecimentos e ferramentas que permite esclarecer padrões de comportamento do sistema em estudo.

O objetivo deste trabalho é analisar se a utilização do pensamento sistêmico aliado a gestão por processos pode aumentar a eficácia no atendimento das demandas estratégicas da organização. Este trabalho está dividido em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda contém fundamentação teórica do artigo. A terceira apresenta a empresa e um resumo de como é executada as demandas estratégicas. A quarta descreve a metodologia adotada para avaliação dos cenários e identificação de melhorias. A quinta demonstra os resultados obtidos na coleta de informações. A sexta apresenta a discussão e análise dos resultados. E por fim, os comentários finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir daqui, os conceitos teóricos sobre pensamento sistêmico e gestão por processos utilizados para a concepção deste artigo serão apresentados, bem como as correlações teórico-práticas estabelecidas com o estudo de caso.

2.1 Pensamento Sistêmico

Pensamento sistêmico (PS) é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver o inter-relacionamento, em vez de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de “fotos instantâneas”. É um conjunto de princípios gerais – destilados ao longo do século XX, abrangendo campos tão diversos quanto as ciências físicas e sociais, a engenharia e a administração. (SENGE, 2013)

O (PS) é o antídoto para essa sensação de impotência que muitas pessoas sentem ao entrar na “era da interdependência”. Ela é a disciplina para ver as “estruturas” subjacentes às situações complexas e para discernir entre mudanças de alta e de baixa alavancagem. Ou seja, ao ver o todo (*whole*), aprendemos a fomentar a nossa saúde (*health*).

De acordo com (PS), uma empresa é considerada como um todo, isto é, um sistema (KRALJ, 2009). Esse sistema mantém sua existência por meio da interação constante entre as suas partes, ou seja, pessoas, departamentos, equipes, etc. (AUGL, 2012). E ele ainda interage com o seu ambiente, um todo maior, manifestando um comportamento único que não pode ser obtida da soma de suas partes (BIDER, et. al., 2011).

O desenvolvimento organizacional com base no (PS) auxilia questões como o aumento do desempenho organizações frente às mudanças sustentáveis e a gestão da mudança (AUGL, 2012). As empresas líderes deste século são caracterizadas pela maior distribuição do poder decisório, pela liderança de indivíduos em todos os níveis e pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico como forma de incrementar o pensamento reducionista tradicional SENGE (2013).

Peter Senge é categórico em afirmar que uma corporação bem sucedida dependia de quatro disciplinas. O pensamento sistêmico surgiu como uma nova disciplina que é a síntese das demais e o elo de ligação. Isso é confirmado no seu

livro “A quinta disciplina: a arte da organização que aprende” destacando a importância do domínio das seguintes disciplinas.

Quadro 1 – As Disciplinas de Peter Senge

Disciplina	Descrição
Domínio Pessoal	Possibilita continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, concentrar nossas energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente. É o alicerce espiritual da organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores que seus integrantes. A disciplina do domínio pessoal começa esclarecendo aquilo que nos é realmente importante, levando-nos a viver a serviço das nossas mais altas aspirações.
Modelos Mentais	Muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos. Eles incluem ideias arraigadas e paradigmas que interferem sobre as nossas atitudes, muitas vezes sem que tenhamos consciência disso.
Visão Compartilhada	A empresa deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. Assim, os líderes aprendem que não há como querer ditar uma visão, acreditando que ela será assimilada automaticamente.
Aprendizagem em Equipe	A unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não o indivíduo. O diálogo facilita a aprendizagem em equipe e, quando esta produz resultados, seus integrantes crescem mais rápido e a organização também.
Pensamento Sistêmico	Integra todas as outras, o elo de ligação, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. O pensamento sistêmico ajuda-nos a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como criar e mudar a sua realidade.

Fonte: SENGE 2013.

Segundo Kronmeyer (2006), a utilização de uma visão sistêmica busca deixar palpável alguns incômodos das organizações, incômodos sentidos, vivenciados, mas não identificados. A casualidade do (PS) é circular, conseqüentemente, escrever sobre pensamento sistêmico é escrever um pensamento com circularidade, envolvimento não lineares e de mútuas ações e reações.

Como facilitadores e ferramentas para o uso de (PS), auxiliando a representação e visão humana do todo, destacam-se diagramas e mapas. Segundo ANDRADE (1997), tais diagramas apresentam ordenadamente as variáveis do modelo e suas relações de causa e efeito, permitindo que se identifique como os elementos podem interagir e influenciar todo o sistema.

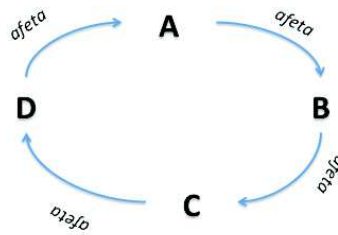
Segundo SENGE (2000), dado que mapeamento de processos e (PS) são superficialmente similares, ocorre muita confusão entre eles – o que é uma pena, pois os dois tipos de ferramentas, embora distintas são complementares. Os diagramas de processos mostram um fluxo ou uma sequência de atividades. Os rótulos são verbos, tarefas ou passos. As setas mostram sequência e cronologia. A variação de um elemento não varia necessariamente outros elementos. Um diagrama de processos famoso é o círculo “PDEA” baseado em w. Edwards Deming, abaixo.



Contudo, em sua maioria, os ciclos de processos são ilustrados em uma linha reta:



Os Diagramas de enlaces causais (baseados na dinâmica de sistemas) representam relações de causa e efeito. Os rótulos nos diagramas de sistemas representam variáveis (não ações), normalmente nomes ou frases-nomes.



A modificação de qualquer variável produz modificação em todas as variáveis do enlace. As setas indicam influência ou causalidade, não meramente cronologia.

2.2 Gestão por Processos

A abordagem administrativa da gestão por processos é também conhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações, isso em função da teoria utilizada para sua formulação e fundamentação: a Teoria Geral dos Sistemas (TGS).

A gestão por processos surgiu da necessidade de resolver problemas que residiam na comunicação e na interação de trabalho entre as diversas áreas funcionais, também chamadas de “silos funcionais”. Esses desempenham com excelência suas funções, mas não implica obrigatoriamente a satisfação e excelência no atendimento do cliente final.

A busca por soluções eficazes levou as empresas a rever suas estruturas organizacionais; passaram a arquitetá-las não mais a partir de agrupamentos de atividades especializadas a serem executadas, mas sob o ponto de vista do cliente (DE SORDI).

Gestão por Processos é uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam.

A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

A Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações. (MGP 2013)

Gestão por processos, ou BPM, é uma disciplina de gestão que exige das organizações uma mudança para o pensamento centrado nos processos e que ao longo dos últimos anos tem recebido atenção crescente (DOEBELI et. al., 2011).

A BPM fornece às organizações uma forma de aumentar a competitividade e sustentabilidade em tempos de incerteza do mercado, aumento da globalização e em constante mudança nas condições de negócios (DOEBELI et. al, 2011). A abordagem é baseada em uma arquitetura de processos que captura as inter-relações entre os processos-chave de negócios, juntamente com a habilitação de processos de apoio e seu alinhamento com as estratégias, metas e políticas de uma organização (ARMISTED e PRITCHARD, 1999). BPM está se tornando uma parte essencial das organizações contemporâneas. (PALMBERG, 2010).

O BPM CBOK resume alguns importantes benefícios potenciais e vantagens para diferentes partes interessadas. Leva em consideração quatro grupos que podem se beneficiar direta ou indiretamente de BPM. Essa lista deve ser vista como oportunidades disponíveis em diferentes formas de acordo com a maturidade da organização e a energia que essa decide colocar na implementação de BPM.

Quadro 2 – Benefícios de BPM

Benefícios para	Atributos do Benefício
Organização	<p>Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade.</p> <p>Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis</p> <p>Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua.</p>

	<p>Monitoramento melhora a conformidade</p> <p>Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade.</p> <p>Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos</p> <p>Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos</p> <p>Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio</p> <p>Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado</p>
Clientes	<p>Transformação dos processos impacta positivamente os clientes</p> <p>Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas</p> <p>Compromissos com clientes são mais bem controlados</p>
Gerência	<p>Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor</p> <p>Otimização do desempenho ao longo do processo</p> <p>Melhoria de planejamento e projeções</p> <p>Superação de obstáculos de fronteiras funcionais</p> <p>Facilitação de benchmarking interno e externo de operações</p> <p>Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos</p>
Ator do Processo	<p>Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades</p> <p>Maior compreensão do todo</p> <p>Clareza de requisitos do ambiente de trabalho</p> <p>Uso de ferramentas apropriadas de trabalho</p> <p>Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza</p>

Fonte: BPM CBOK.

3. EMPRESA AVALIADA

A ALFA é uma empresa fictícia de serviços e desenvolvimento de soluções financeiras. Oferece para os seus clientes solução e tecnologia para efetivarem suas negociações comerciais.

Para facilitar o entendimento do propósito da organização, é importante avaliar sua missão, visão e valores. Sobre valores, merecem atenção por ser relevante no objeto de estudo deste artigo são a cultura de resultados e excelência e

inovação. Quanto a missão e visão, o direcionamento é em relação a contribuição para o crescimento de seus clientes e a prosperidade dos seus negócios.

Para sustentar o plano estratégico da empresa, constantes demandas de alto impacto nos processos de negócio são necessárias, principalmente naqueles que necessitam de adequações nos sistemas de informação que sustentam o negócio.

Como a empresa está estruturada em silos funcionais, as elucidações das demandas em muitos casos não apresentam uma visão sistêmica fundamental para o entendimento e sua devida execução para atender, de forma mais eficiente, o plano estratégico.

A empresa possui um quadro de funcionários com alto nível de capacitação em suas respectivas áreas funcional. Alguns profissionais, devido a seu cargo e tempo de experiência, transcendem seus silos funcionais e possuem uma melhor visão sistêmica da empresa.

4. METODOLOGIA

Para a elaboração deste artigo foi utilizada a estratégia de pesquisa por estudo de caso, utilizando a técnica de observação participante. Como suporte para a elaboração deste trabalho utilizou-se as obras de (ROBERT 2001) e (FERREIRA 2012).

A observação participante é interpretada e utilizada por pesquisadores de várias maneiras. Tem suas origens na etnografia e, mais tarde, na sociologia (FERREIRA 2012).

Segundo ROBERT, a observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

Conforme a bibliografia avaliada, as vantagens de uso da observação participante são o fácil acesso a dados sobre situações habituais em que os membros do grupo avaliado estão envolvidos e a possibilidade de captar palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados. Como limitações, foram identificadas a desconfiança do grupo investigado em relação ao pesquisador e possível visão parcial do objeto estudado.

O motivador para uso desta técnica foi baseado em (FERREIRA 2012) que possibilita ao pesquisador e aos participantes desenvolver um relacionamento de confiança, necessário para os participantes revelarem "os bastidores das realidades" de sua experiência, que geralmente são escondidos de estranhos.

A fim de manter um escopo e foco do trabalho, foi selecionada a área de Tecnologia da Informação (TI) da empresa e avaliada cerca de uma dezena de demandas elaboradas no primeiro semestre de 2016.

5. RESULTADO

Nesta seção serão apresentados os resultados e discussões sobre as demandas. Está dividida em duas partes.

Na primeira parte estão descritos os elementos observados e uma síntese das anotações do pesquisador.

A segunda parte contém uma proposta de discussão identificada nas observações e diagramas elaborados para ampliar a visão e o entendimento da relação entre os temas propostos sobre pensamento sistêmico e gestão por processos e com o objeto deste estudo.

5.1 Elementos da Observação

A documentação e atividade da demanda observada são referentes a elucidação de requisitos de negócio enviados para a área de TI avaliar e executar. Neste contexto, os elementos e anotações observados são destacados abaixo:

5.1.2 Demanda

De forma independente, cada área de negócio da empresa envia suas demandas para a área de TI, em específico para o escritório de projetos. Neste momento, a demanda se transforma em um projeto com seu escopo delimitado.

Toda a descrição do escopo do produto do projeto, seus objetivos e *business plan* já foram elaborados. Na maioria das demandas, a área de TI não é envolvida nestas atividades.

Existe um comitê para avaliar as demandas no que se refere a orçamento e priorização, mas o resultado da avaliação não é compartilhado com a área que irá executar a demanda.

5.1.3 Planejamento

Foi observado que o planejamento para a execução destas demandas é caótico. A alteração de prioridades e o senso efêmero de urgência se alastram dentro da organização, impactando diretamente nas demandas observadas.

Existem situações onde demandas que estão em uma fase preliminar de entendimento de escopo estão também em execução. Outras situações observadas são demandas com escopo ainda em elucidação já foram executadas, entregues e disponíveis para uso dos clientes, mas ainda com necessidades de ajustes.

Outro fato importante na observação é a existência de demandas que foram finalizadas, mas não podem ser disponibilizadas devido a alteração de prioridades. Internamente, este fato é chamado de “projeto entra desligado”.

5.1.4 Documentação de Definição de Requisitos

A documentação recebida possui dois tipos. Alguns solicitantes utilizam um documento de requisitos funcionais onde são descritas as regras funcionais e outro, a especificação de negócio, com a descrição de regras de negócio. Não foi identificado uma forma padrão de escrita destes documentos.

Em todas as demandas, observou-se a descrição de regras específicas a serem adaptadas nos sistemas, mas não uma descrição da real necessidade para o negócio ou funcionalidades. Na maioria do material recebido, observa-se a falta de objetivos claros, premissas do projeto e indicação dos processos de negócio impactados.

De uma forma geral, observa-se que as boas práticas para a descrição e levantamento de requisitos não são utilizadas. O processo de elucidação da documentação recebida é de difícil discernimento, necessitando de um maior tempo para leitura e esclarecimento de dúvidas junto ao elaborador do documento ou solicitante da demanda.

Em alguns casos extremos, a documentação é totalmente descartada onde a área de TI solicita para o elaborador reescrever toda a necessidade da demanda.

5.1.5 Reuniões de Entendimento

As reuniões de entendimento ou leitura de documentação ocorrem uma vez por semana. Neste momento, todas as equipes de TI envolvidas participam para esclarecer dúvidas com a responsabilidade de avaliar e validar se o escopo do produto está bem definido e pode ser executado baseado no entendimento do que está descrito na documentação. Em caso de dúvida, o solicitante é convidado para esclarecê-las. Na maioria das situações, o solicitante não consegue sanar as dúvidas naquele momento, necessitando de outra reunião.

Frequentemente os participantes da área de TI identificam outras necessidades não descritas que impactam diretamente no negócio. Nestes casos, os elaboradores solicitam mais tempo para reavaliar o impacto no negócio e atualizarem a documentação. Muito retrabalho é identificado neste momento, gerando um elevado sentimento de frustração entre os participantes.

Para uma demanda ser efetivamente validada e aceita pela área de TI, na sua maioria, são necessárias três reuniões de entendimento para que ela seja aprovada. Em casos raros, na primeira reunião de entendimento foi possível aprovar uma demanda. Neste caso, foi observado que representantes da área de TI participaram da elaboração do documento. Como resultado disso, a dinâmica da reunião obteve um melhor grau de aceitação entre todos os participantes, gerando uma percepção de qualidade e menor tempo de reunião onde o reconhecimento e a motivação da equipe foram exaltados.

5.1.6 Avaliação e Parecer da Documentação

Ao final das reuniões de entendimento, cada participante da área de TI elabora um parecer sobre a documentação recebida. Neste parecer, são descritas as necessidades de ajustes e a indicação de que a demanda está aceita ou rejeitada pela área de TI. Se estiver aceita, inicia-se o processo de execução da demanda.

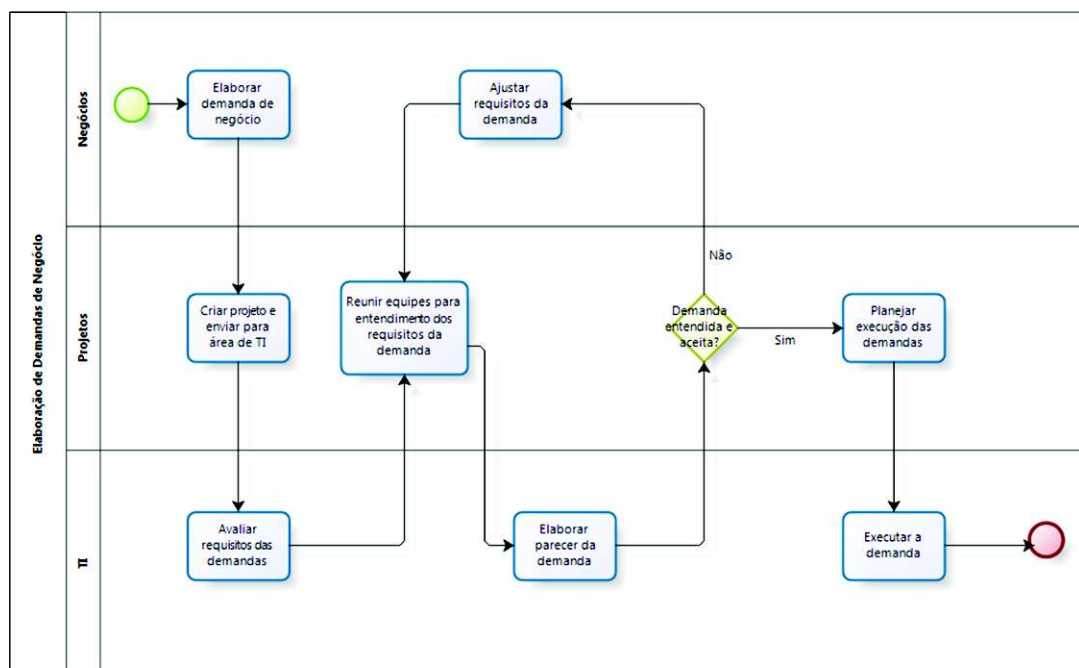
Foi observado que o parecer de cada participante não é compartilhado, ou seja, os envolvidos não possuem acesso ao histórico de todos os pareceres

emitidos. Isso compromete a qualidade das próximas reuniões de entendimento pois os participantes não lembram e não possuem o histórico do que foi analisado por todos os envolvidos.

5.2 Fluxo Representativo do Processo

Para ampliar o entendimento do processo e suas fragilidades utilizando os elementos observados, foi elaborado um fluxo de atividades simplificado conforme o diagrama a seguir.

Diagrama 1 – Fluxo do Processo Identificado

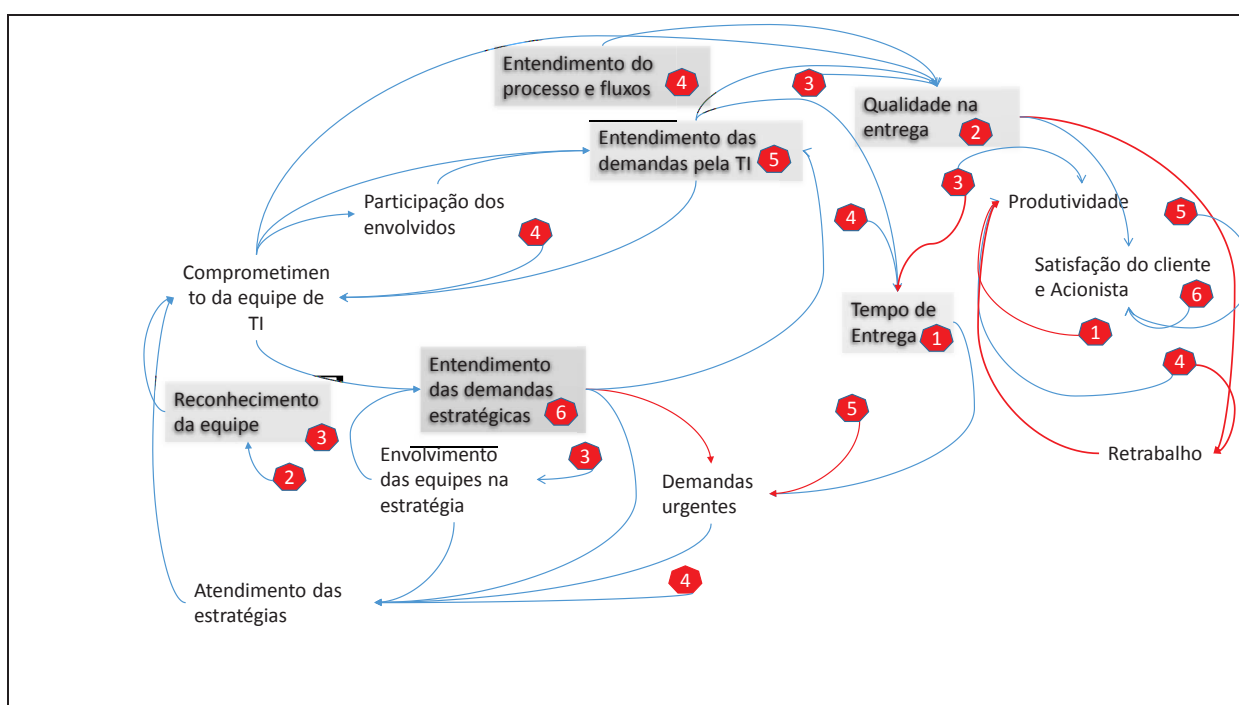


De acordo com as observações dos elemento e fluxo mapeado, as principais variáveis identificadas que impactam na eficácia do atendimento das demandas são:

- Entendimento das demandas estratégicas;
- Qualidade da entrega;
- Reconhecimento da equipe;
- Entendimento das demandas pela TI;
- Tempo de entrega.

Baseado nos elementos que se destacaram em todo o estudo, o mapa sistêmico abaixo foi elaborado com o propósito de ampliar ainda mais o entendimento da questão estudada possibilitando uma maior clareza a respeito das variáveis que compõe este sistema. Ainda, o mapa possibilita que os participantes possam verificar as inter-relações entre essas variáveis e o impacto de cada uma no sistema.

Diagrama 2 – Mapa Sistêmico



6 DISCUSSÃO

Conforme a observação dos elementos, o fluxo simplificado do processo e do mapa sistêmico elaborado é possível ampliar a visão da questão e facilitar a análise e identificação de oportunidades de melhoria.

Neste contexto uma dúvida surge: A qualidade da informação que transita entre as áreas da organização está adequada? O resultado da observação participante indica que não.

Da forma como é elaborada a documentação pela área de negócio, observou-se que as informações essenciais para o entendimento do produto e do negócio não são descritas. Mesmo existindo a atividade de reunião de entendimento, o primeiro momento onde todos os envolvidos na demanda compartilham informações, as informações mais relevantes são afloradas de forma tardia. As variáveis sobre entendimento de negócio e TI identificadas no mapa sistêmico confirmam isso.

Algo que chamou atenção na observação do processo atual de avaliação de projetos foram as demandas que iniciaram sua elaboração, desde o início, com a participação da área de TI. Nestas raras ocorrências, o entendimento e a aceitação da demanda foram muito mais ágeis e de fácil discernimento, tendo como resultado uma melhor qualidade com menos tempo de entrega da demanda. Neste contexto, encontramos sementes do pensamento sistêmico brotando na organização.

Também foi observado que falta a identificação e a participação dos responsáveis ou donos da demanda. Quem participa em algumas situações para sanar dúvidas são os elaboradores da demanda que na maioria dos casos não possuem ou não dominam o conhecimento suficiente para elucidar as necessidades de negócio.

Por fim, como a própria observação já indica, o senso de urgência e alteração de prioridades dificulta o planejamento. Neste cenário, podemos questionar: As demandas elaboradas estão alinhadas com os processos de negócio? Isso poderia indicar uma melhoria no modelo de atendimento das demandas estratégicas e o aperfeiçoamento do seu processo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as observações realizadas, é possível indicar que a aplicação dos conceitos apresentados sobre o pensamento sistêmico em conjunto com o modelo de gestão por processos são ferramentas importantes e complementares para a análise de oportunidades de melhorias nos processos da organização, pois contribuem para a redução do tempo necessário para elucidar as efetivas necessidades dos projetos originados pelas demandas.

A fundamentação teórica deste artigo sobre pensamento sistêmico deixa claro que a visão do todo é importante no entendimento e discernimento das informações em toda a cadeia de valores de uma organização. Aliado a isso, o uso da gestão por

processo possibilita a melhoria contínua das atividades fundamentais da empresa e deve ser aprofundada, como, por exemplo, na identificação e padronização de entradas, saídas, responsabilidades e na cooperação de todos envolvidos.

Aplicar os conceitos de pensamento sistêmico para atender as demandas estratégicas fazendo com que o conhecimento permeie por todos os envolvidos durante a definição das demandas e estruturar a gestão da empresa por processos de negócios contribuem em muito na eficiência do planejamento, definição e no seu atendimento.

Por fim, a organização que entende isso como sendo acelerador para o seu negócio, com certeza está buscando eficácia na execução de atividades estratégicas de toda a sua cadeia de valor e diretamente proporcionando um diferencial competitivo, entregando um melhor produto para os seus clientes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Aurélio, L. Pensamento sistêmico: um roteiro básico para perceber as estruturas da realidade organizacional. REAd – Revista Eletrônica de Administração. Jun. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 1997.

ARMISTEAD, C. Principles of business process management. *Managing Service Quality*, v. 6 n.4, p.48-52, 1996.

ARMISTEAD, C., PRITCHARD, P. Strategic business process management for organizational effectiveness", *Long Range Planning*, v.32, p.96-106, 1999.

AUGL, M. Building a conceptual roadmap for systemic change - A novel approach to change management in expert organizations in health care. *International Conference on Scientific Research* v 104, 2012, p. 43-61, 2012.

BIDER, I.; BELLINGER, G.; e PERJONS, E. Modeling an Agile Enterprise: Reconciling Systems and Process Thinking. Working Conference on the Practice of Enterprise Modeling v 92 p. 238-252, 2011.

BPM CBOK, Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP BPM CBOK v3.0, 1ª edição, Brasil 2013.

DE SORDI, José Osvaldo. Gestão por processos - uma abordagem da moderna administração. São Paulo. Editora Saraiva, 2008.

DOEBELI,G., FISHER, R., GAPP, R.; SANZOGNI, L. Using BPM governance to align systems and practice. Business Process Management Journal. v.17, p.184-202, 2011.

FERREIRA, Luciane Braz et al. A Técnica de Observação em Estudos de Administração. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 setembro 2012.

JACKSON, M. Systems Approaches to Management, Kluwer Academic Plenum Publishers, New York, 2000.

MGP, Manual de Gestão por Processos. Secretaria Jurídica e de Documentação do Escritório de Processos Organizacionais do MPF. ISBN 978-85-85257-06-4. Brasília: MPF/PGR, 2013.

PALMBERG, K. Experiences of implementing process management: a multiple-case study, Business Process Management Journal, v.16, p.93 – 113, 2010.

PINTO, Hamilton de Souza. Anotações sobre Aula de Gestão por Processos. Disponível em http://www.academia.edu/23185857/GESTÃO_POR_PROCESSOS. Acesso em: 05 agosto 2016.

KRALJ, D. WSEAS. Systems thinking and modern green trends. Transactions on Environment and Development, v. 5 p. 415-424, 2009.

KRONMEYER FILHO, Oscar Rudy. Pilotagem de Empresas – uma nova abordagem no desdobramento, implementação e monitoramento da estratégia. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia de produção. Porto Alegre, 2006.

RAZA, S.A, STANDING, C. A Systemic Model for Managing and Evaluating Conflicts in Organizational Change. Systemic Practice and Action Research. v.24, p.187-210, 2008.

SENGE, Peter A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização que Aprende. 29 ed. Rio de Janeiro, Best Seller, 2013.

SENGE, Peter A Quinta Disciplina - Caderno de Campo. p 172 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ULMER, J.; BELAUD, J.; LE LANN, J. Towards a pivotal-based approach for business process alignment. International Journal of Computer Integrated Manufacturing, v.24, p. 11, 2011.

Y51r Yin, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001. 1. Estudo de caso - Ciências sociais - Método - Planejamento.