



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

KALINE REBECA LIMA DE OLIVEIRA

**ABORDAGEM PARA MELHORIA DE PROCESSOS COM A UTILIZAÇÃO DA
*SOFT SYSTEMS METHODOLOGY***

Recife

2020

KALINE REBECA LIMA DE OLIVEIRA

**ABORDAGEM PARA MELHORIA DE PROCESSOS COM A UTILIZAÇÃO DA
*SOFT SYSTEMS METHODOLOGY***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gerência da Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros.

Recife

2020

Catálogo na fonte:
Sandra Maria Neri Santiago, CRB-4 / 1267

- O48a Oliveira, Kaline Rebeca Lima de.
Abordagem para melhoria de processos com a utilização da Soft Systems Methodology / Kaline Rebeca Lima de Oliveira. – 2020.
75 f. : il., figs., quads., abrev. e siglas.
- Orientadora: Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros.
Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção. Recife, 2020.
Inclui referências e anexos.
1. Engenharia de produção. 2. Soft Systems Methodology. 3. Modelo de gestão. 4. Gerenciamento de processos de negócio. 5. Supra-decisor. 6. Empresa familiar. I. Medeiros, Denise Dumke de (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG/2022-329

KALINE REBECA LIMA DE OLIVEIRA

**ABORDAGEM PARA MELHORIA DE PROCESSOS COM A UTILIZAÇÃO DA
*SOFT SYSTEMS METHODOLOGY***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Tecnologia e Geociências, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gerência da Produção.

Aprovado em: 28/12/2020.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Danielle Costa Morais (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Ademir Macedo Nascimento (Examinador Externo)
Universidade de Pernambuco

Dedico esse estudo em especial aos meus pais, que me mostraram a capacidade de conseguir transformar o meu mundo e o mundo das pessoas que eu consigo impactar, usando a educação.

Dedico também ao meu noivo, minhas irmãs e demais familiares, que com apoio incondicional, direta ou indiretamente, me fortaleceram para alcançar o meu sonho, uma conquista que sonhamos todos juntos.

AGRADECIMENTOS

Expresso os meus sinceros agradecimentos:

À minha orientadora Denise Dumke de Medeiros, por trilhar junto comigo todo o caminho e possibilitar o alcance desse objetivo de forma mais tranquila e consistente.

Aos professores que fizeram parte da banca avaliadora, Danielle Costa Morais e Ademir Macedo Nascimento, pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições ao trabalho.

Aos colegas e parceiros de curso, que firmaram uma forte rede de apoio para o alcance dos objetivos comuns.

À empresa objeto de estudo, seus gestores e colaboradores, que por questões de sigilo da informação não poderá ter seu nome divulgado, mas que prontamente se disponibilizou para contribuir com o trabalho realizado.

Às empresas Deloitte Touche Tohmatsu e PH Química, pela colaboração e incentivo ao meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos professores e à coordenação do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pelo profissionalismo na condução do curso e atenção às necessidades individuais de cada aluno.

O mundo precisa de mais líderes que entendam a estratégia e sejam capazes de liderar o processo de estratégia de suas empresas. Precisa de competências estratégicas em todos os níveis organizacionais, em todos os tipos de setores, no governo, no sistema de saúde, na educação e na área social. A estratégia não precisa ser misteriosa. Conceitualmente, é simples e direta. Exige pensamento claro e sério, verdadeira criatividade, coragem e liderança pessoal. Mas pode ser feita. (LAFLEY, MARTIN, 2019, p. 16)

RESUMO

A busca pelo aumento da maturidade no modelo de gestão é um objetivo comum e contínuo em boa parte das organizações. No entanto, as empresas familiares enfrentam ao longo desse caminho questões dotadas de subjetividade e ainda mais complexas que as demais empresas, influenciadas diretamente pelas relações interpessoais e pela relação da família com o negócio, além das características da estrutura da governança corporativa e de como ocorre o processo decisório. Dessa forma, descreveu-se neste estudo uma abordagem para aumentar a maturidade do modelo de gestão frente aos desafios do negócio, à luz dos conceitos trazidos no método de estruturação de problemas *Soft Systems Methodology* (SSM). A abordagem foi aplicada em um estudo de caso único, por meio de uma pesquisa qualitativa aplicada, para auxiliar na identificação de soluções que proporcionem o aumento da maturidade nos processos de negócio e nas práticas de governança corporativa de um escritório de prestação de serviços profissionais advocatícios de controle familiar. Permitiu-se com este estudo estruturar a situação problemática enfrentada e garantir o engajamento dos participantes do processo na busca pelas soluções, resultando em 13 ações de melhoria robustas, discutidas, validadas e acordadas com os decisores do negócio e vistas pela empresa como projetos estratégicos que com a implantação, contribuirão para a melhoria dos processos e o aumento da maturidade do modelo de gestão. Ademais, foram identificadas aplicações gerenciais do método e lições aprendidas como sugestões para pesquisas futuras, de modo a potencializar os resultados obtidos e as análises efetuadas.

Palavras-chave: Soft Systems Methodology; modelo de gestão; gerenciamento de processos de negócio; supra-decisor; empresa familiar.

ABSTRACT

The pursuit for increasing maturity in the management model is a common and continuous objective in most organizations. However, family businesses face issues along the way that are subjective and even more complex than other companies. They are directly influenced by interpersonal relationships and the relationship of the family with the business, in addition to the characteristics of the corporate governance structure and how it occurs the decision-making process. Thus, an approach to increase the maturity of the management model in the face of business challenges was taught in this study, in the light of the concepts brought up in the Soft Systems Methodology (SSM) problem structuring method. The approach was applied in a single case study, through applied qualitative research, to assist in identifying solutions that provide increased maturity in the business processes and corporate governance practices of an office providing professional legal services of family control. This study allowed us to structure the problematic situation faced and guarantee the engagement of the process participants in the search for solutions. It results in 13 robust improvement actions, discussed, validated and agreed with the business decision makers and seen by the company as strategic projects that, with the implementation, will contribute to the improvement of the processes and the increase of the maturity of the management model. In addition, managerial applications of the method and lessons learned were identified as suggestions for future research, in order to enhance the results obtained and the analyzes carried out.

Keywords: Soft Systems Methodology; management model; business process management; supra-decision maker; family control business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas dos procedimentos metodológicos utilizados	21
Figura 2 – Cadeia de Valor de Michael Porter	23
Figura 3 – Tangram com a representação gráfica dos fundamentos do MEG	24
Figura 4 – Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsível (pré-modelados)	28
Figura 5 – O modelo original em sete estágios	30
Figura 6 – Formulação das definições-chave	32
Figura 7 – Etapas para a aplicação da abordagem sugerida para a melhoria dos processos	41
Figura 8 – Estrutura do Business Model Canvas.....	43
Figura 9 – Estrutura organizacional do escritório de advocacia.....	49
Figura 10 – Figura rica da situação	52
Figura 11 – Modelo da atividade proposital de aumentar a efetividade na prestação dos serviços profissionais (processos finalísticos)	55
Figura 12 – Modelo da atividade proposital de Aumentar a eficiência dos processos internos (processos de suporte).....	56
Figura 13 – O ciclo do aprendizado/investigação do SSM	72
Figura 14 – Pensamento sistêmico em diferentes níveis a partir da visão do observador.....	73
Figura 15 – Procedimento lógico para a construção de modelos de atividades	74
Figura 16 – O pensamento sobre mudanças desejáveis e viáveis.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relacionamento entre as etapas da SSM e da abordagem sugerida	41
Quadro 2 – Matriz de Priorização GUT	46
Quadro 3 – CATWOE - Aumentar a efetividade na prestação dos serviços profissionais	54
Quadro 4 – CATWOE - Aumentar a eficiência dos processos internos (processos de suporte)	54
Quadro 5 – Exemplos de projetos estratégicos para trazer melhorias à situação problemática	60
Quadro 6 – Métricas de desempenho do negócio	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	Business Process Management
BPMM	Business Process Maturity Model
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
SSM	Soft Systems Methodology
PSM	Problem structuring methods

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	16
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA.....	18
1.3	OBJETIVOS DO TRABALHO	19
1.4	METODOLOGIA.....	20
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	GESTÃO.....	22
2.1.1	Gestão estratégica	22
2.1.2	Modelos de Gestão	24
2.1.3	Gestão por processos	26
2.2	<i>SOFT SYSTEMS METHODOLOGY (SSM)</i>	29
2.3	REVISÃO DA LITERATURA	35
2.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO	38
3	ABORDAGEM DESENVOLVIDA À LUZ DOS CONCEITOS DA SOFT SYSTEMS METHODOLOGY	40
3.1	DESENVOLVIMENTO DE UMA ABORDAGEM PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS.....	40
3.1.1	Planejamento e iniciação.....	42
3.1.2	Entendimento da situação atual	44
3.1.3	Formulação dos modelos da situação ideal	44
3.1.4	Debater a situação usando os modelos.....	45
3.1.5	Formulação dos modelos da situação futura.....	46
3.1.6	Agir na situação para trazer melhorias.....	47
3.1.7	Monitoramento dos resultados	47
3.2	APLICAÇÃO DA ABORDAGEM DESENVOLVIDA EM UM ESTUDO DE CASO	48
3.2.1	Descobrir uma situação-problema, incluindo questões culturais e políticas....	50
3.2.2	Formulando modelos de atividades propositais relevantes	52
3.2.2.1	Definições-chave	52
3.2.2.2	Construção do modelo	55
3.2.3	Debatendo a situação usando os modelos	56

3.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO	58
4	RESULTADOS OBTIDOS E ESPERADOS NA MELHORIA DOS PROCESSOS	59
4.1	AGINDO NA SITUAÇÃO PARA TRAZER MELHORIAS	59
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	61
4.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO	65
5	CONCLUSÕES.....	66
5.1	LIMITAÇÕES E DIFICULDADES.....	67
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	67
	REFERÊNCIAS	69
	ANEXO A – O CICLO DO APRENDIZADO/INVESTIGAÇÃO DO SSM	72
	ANEXO B – PENSAMENTO SISTÊMICO EM DIFERENTES NÍVEIS A PARTIR DA VISÃO DO OBSERVADOR	73
	ANEXO C – PROCEDIMENTO LÓGICO PARA A CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE ATIVIDADES	74
	ANEXO D – O PENSAMENTO SOBRE MUDANÇAS DESEJÁVEIS E VIÁVEIS	75

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e a dinamicidade dos mercados têm tornado o mundo corporativo cada vez mais competitivo, demandando das organizações tempos de resposta cada vez menores às demandas, bem como processos e modelos de gestão flexíveis e adaptáveis às inovações. Todas essas mudanças têm influenciado diretamente no comportamento do mercado de trabalho, que por sua vez enfrenta um contexto de escassez de competências na força de trabalho disponível, bem como tem sido afetado pela redução das taxas de natalidade de muitos países e consequente redução do volume da mão-de-obra (DELOITTE INSIGHTS, 2019).

A partir dos primeiros meses de 2020, as mudanças na forma de se relacionar com os seus colaboradores e a necessidade pela resposta rápida das organizações às demandas de mercado foram verificadas de maneira muito mais intensa pelas empresas a nível mundial. A crise global decorrente da pandemia causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), temida a partir do surgimento dos primeiros casos na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019 e constatada nos meses seguintes em mais de 180 países até o presente momento, forçou o mercado a buscar alternativas para continuar a atender às necessidades dos seus clientes em um contexto de isolamento social e restrições regulatórias impostas pelos governos para diminuição da velocidade de contaminação (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

A digitalização dos processos de venda e de suporte, intensificação das operações logísticas “*Business to Consumer*” (B2C) e a adaptação dos ambientes e das relações de trabalho foram algumas das ações vistas como necessárias para a sobrevivência dos negócios (DELOITTE, 2020a), em meio a uma crise que se estima um impacto de US\$ 5 trilhões na produção de riqueza dos países (O GLOBO, 2020). As mudanças nas relações de trabalho vivenciadas pelas organizações durante a crise perpassaram, entre outras medidas, a implantação do regime de teletrabalho ou condições de trabalho flexíveis; a revisão de políticas de licenças, viagens e mobilidade; suspensão de banco de horas/horas extras; e a redução da jornada de trabalho (DELOITTE, 2020a). Há ainda aquelas companhias que adotaram mudanças mais disruptivas, como foi o caso do Facebook e do Twitter, que comunicaram aos seus colaboradores os planos de realização do teletrabalho em caráter permanente (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2020; CNBC, 2020).

Para além da adaptação às novas relações de trabalho, as organizações precisarão implantar uma série de ações nas múltiplas áreas da gestão do negócio, de forma a ter uma recuperação bem-sucedida à crise instalada. A partir da elaboração de um Plano de

recuperação da crise da Covid-19 (DELOITTE, 2020b), a consultoria Deloitte divulgou uma extensa lista de recomendações a serem endereçadas pelas empresas nesse período, requerendo maturidade, flexibilidade e resiliência dos processos e do modelo de gestão. Dentre as recomendações, destacam-se:

- Iniciativas de inovação, com a identificação de oportunidades de inovação para posicionar sua organização e alavancar os negócios no novo cenário;
- Ajuste a estrutura organizacional para as necessidades da sua empresa no pós-crise, bem como o alinhamento da estrutura, liderança e cultura à nova realidade dos negócios, de forma sustentável;
- Transformação estratégica de custos, com a promoção de uma mudança estrutural em toda a empresa, gerando economias sustentáveis e melhorias de margem;
- Otimização da cadeia logística e de suprimentos, adequando toda a cadeia de suprimentos com foco nas necessidades mais prementes;
- Revisão do portfólio de produtos e serviços, com a avaliação do mix de produtos, priorização de portfólio ou definição de novos SKUs (do inglês *Stock Keeping Units* ou Unidades de Manutenção de Estoque) a serem produzidos neste novo cenário;
- Novos modelos de atendimento a clientes pós-crise, por meio da utilização de estratégias orientadas por *insights* e soluções avançadas de tecnologia para alavancar o crescimento digital das operações de vendas e de atendimento, aprimorando o relacionamento com os clientes.

Antes mesmo das mudanças nos negócios provocadas pela crise pandêmica, em uma pesquisa realizada em diversos países pela consultoria Deloitte Touche Tohmatsu, na coleta da percepção de 9.423 respondentes acerca das tendências globais de capital humano, verificou-se que gerenciar formas alternativas de contratação tem se tornado de extrema relevância para empresas com perspectivas de crescimento e que querem ter acesso a profissionais com competências críticas (DELOITTE INSIGHTS, 2019). Dados relevantes da pesquisa também mostram que *freelancers* (profissionais pagos por tempo) representam a categoria de maior crescimento dentre a força de trabalho da União Europeia e que até 2020 nos Estados Unidos, o número de trabalhadores autônomos é projetado para triplicar para 42 milhões de pessoas. O que anteriormente se restringia a áreas de tecnologia da informação e outras áreas técnicas organizacionais, nos dias atuais as relações de trabalho alternativas estão espalhadas em múltiplas funções, como marketing, operações e inovação ou pesquisa e desenvolvimento.

Seguindo as tendências globais de capital humano retratadas na pesquisa feita pela Deloitte, o uso de inteligência artificial, tecnologias cognitivas e robótica vem provocando o redesenho de muitas funções nas organizações. Os trabalhos atuais demandam mais competências humanas em resolução de problemas, comunicação, interpretação e ideação. Corroborando com essa questão, 41% dos respondentes da pesquisa afirmam que estão usando automação extensivamente ou em múltiplas funções na organização.

Dentre as profissões que já se prevê profundas mudanças estão os profissionais do ramo do Direito. Robôs com tecnologia baseada em inteligência artificial já são capazes de realizar tarefas repetitivas da rotina do advogado, como buscas inteligentes para preparação de argumentações, elaboração da argumentação em defesa dos clientes, preenchimento de dados de processos judiciais, entre outras. Existem também tecnologias que apoiam as partes da negociação e resolução de conflitos, sem a necessidade de contar presencialmente com um advogado mediador. Com isso, a transformação dos escritórios de advocacia será inevitável e natural, uma vez que a profissão dos advogados tende a se tornar cada vez mais pensante e estratégica, na orientação dos clientes para a mitigação de vulnerabilidades, na resolução de casos complexos e subjetivos, com múltiplas variáveis e partes interessadas, apoiados pela informação gerada a partir da tecnologia disponível (AGRELA, 2017; ECKSCHMIDT, 2018; PATI, 2019).

Todas essas mudanças vivenciadas de forma intensa pelas organizações, geram impactos significativos nos seus processos internos, nos recursos tecnológicos disponíveis para a condução das suas operações, bem como nas relações firmadas com as pessoas. Para suportar essas mudanças, as organizações necessitam do constante aprimoramento do seu modelo de gestão e dos processos de negócio; uma postura que exige maturidade e que representa um grande desafio para grande parte das organizações.

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Diante dessas mudanças e tendências do mundo corporativo, do mercado de trabalho, das novas relações de trabalho que deverão surgir em virtude dos avanços tecnológicos, bem como dos impactos previstos para a profissão do advogado, a organização objeto de estudo deste trabalho, um escritório de prestação de serviços profissionais advocatícios de controle familiar com trinta anos de atuação no mercado nordestino, entendeu como prioritário para o negócio destinar recursos a iniciativas que contribuíssem para o aumento da maturidade do modelo de gestão e dos processos para sobreviver aos desafios do mundo moderno e

tecnológico, com a flexibilidade necessária para responder de forma rápida às demandas do mercado (OLIVEIRA, MELO, MEDEIROS, 2020).

Com a inexistência de políticas de governança formalizadas e devidamente comunicadas, controle sobre a qualidade dos serviços prestados – apesar de ter altíssimo grau de satisfação dos seus clientes, por contar com um corpo de profissionais altamente capacitados e uma marca que inspira confiança e tradição no ramo em atuação –, ferramentas e tecnologia praticamente indisponíveis na operação e controle dos seus processos finalísticos, entre outros aspectos, a empresa em estudo encontra-se em uma situação de baixa maturidade do seu modelo de gestão.

No entanto, o caminho a ser trilhado para a evolução da maturidade do modelo de gestão e dos processos de negócio de uma empresa é permeado de incertezas, riscos e subjetividade, o que dificulta a tomada de decisão e o entendimento preciso dos gestores de quais serão as etapas necessárias para começar e finalizar o trabalho. Alguns dos recursos muito utilizados no mundo corporativo para auxiliar as organizações nesse processo são os modelos de maturidade que avaliam o grau evolutivo da empresa na gestão dos seus processos e modelos de gestão.

Para a *Association of Business Process Management Professionals – ABPMP Brazil* “*avaliar a maturidade em processos de uma organização é parte integral da compreensão de onde ela está hoje e onde pretende ir em sua jornada de processos*” (ABPMP, 2013). Conceitua ainda maturidade em processos como sendo o “*ponto no qual os processos são explicitamente definidos, administrados, medidos, controlados e otimizados. O nível de maturidade é obtido pela comparação do estado atual dos processos versus práticas definidas em modelos de maturidade em processos disponíveis na comunidade*” (ABPMP, 2013).

Considerando a administração dos negócios no contexto mais amplo dos modelos de gestão, a Fundação Nacional da Qualidade aborda os modelos de referência à gestão como “*modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais*” (FNQ, 2016).

Apesar da existência de diversos modelos de maturidade estudados pela comunidade científica e aplicados no contexto organizacional, Tarhan, Turetken e Reijers (2016) em uma revisão sistemática da literatura sobre os modelos de maturidade de processos de negócios (do inglês *Business Process Maturity Models* ou BPMMs), identificaram uma lacuna existente no desenho e estudo destes modelos. De acordo com os resultados da pesquisa, a comunidade

acadêmica de BPM (do inglês *Business Process Management* ou Gestão de Processos de Negócios) envida maior esforço e ênfase no desenvolvimento de modelos de maturidade do que avaliando-os empiricamente, existindo ainda poucos estudos que envolvem trabalhos empíricos sobre o desenvolvimento, aplicação e validação do modelo.

Ademais, o estudo dos autores supracitados mostrou que a maioria dos BPMMs apresenta características descritivas e não prescritivas, ou seja, os modelos são projetados principalmente para fins descritivos de uso, limitando o seu propósito de guiar as organizações na implantação das melhorias de processo propriamente ditas. E ainda, embora exista um rico conjunto de modelos de maturidade para o campo BPM, seu uso na prática é limitado e que há alguma confusão notável quanto ao que constitui um modelo de maturidade e um modelo de avaliação (TARHAN; TURETKEN; REIJERS, 2016).

Tendo em vista a complexidade do problema – como aumentar a maturidade do modelo de gestão e processos de negócio –, este estudo se propõe a desenvolver uma abordagem para auxiliar os decisores no entendimento aprofundado da problemática atual, na identificação das ações necessárias para o aumento da maturidade com a utilização da *Soft Systems Methodology* (SSM), bem como na priorização dos esforços para maior efetividade das ações, detalhadas mais à frente no trabalho. Os resultados deste estudo deverão alavancar os resultados esperados pela organização, bem como mitigar a ameaça de mortandade do negócio frente às mudanças do mercado e no segmento específico em que atua.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A ausência de foco na gestão do negócio e de visão estratégica apresenta-se como uma característica comum entre as empresas deste segmento objeto de estudo, em maior ou em menor grau, a depender do volume da operação e do quantitativo de profissionais associados. Pode-se atribuir a essa falta de foco na gestão o fato de que estas organizações em sua grande maioria são formadas por um corpo de advogados dedicados às atividades finalísticas e por estruturas administrativas de suporte bastante enxutas, com funções que muitas vezes se restringem apenas a garantir o funcionamento do negócio e a prestação dos serviços. Esses aspectos são ainda mais acentuados diante das características de gestão familiar do negócio, que trazem maior subjetividade nas decisões tomadas para a condução das atividades.

Diante deste cenário, a equipe especializada avaliou ser necessária para o início dos trabalhos a aplicação de um método de estruturação de problemas, dada a complexidade, subjetividade e a abrangência do problema em estudo. Após o entendimento do contexto

organizacional, do relacionamento entre os decisores e dos aspectos subjetivos relacionados à governança corporativa e à cultura da empresa objeto de estudo, a equipe do projeto optou pela SSM dentre os métodos de estruturação de problemas (*Problem structuring methods – PSMs*), levando em consideração alguns aspectos:

- a) A facilidade de entendimento da metodologia e dos resultados obtidos, em decorrência da utilização de recursos gráficos, aderente ao perfil dos atores do processo decisório, que não possuíam intimidade com ferramentas de gestão;
- b) A possibilidade de uniformizar a influência dos decisores nas etapas iniciais de análise do problema e de construção das soluções, visto que por se tratar de uma empresa de controle familiar, as relações pessoais e a centralização da tomada de decisão se destacam no estilo de gestão;
- c) A viabilidade de inclusão de outros especialistas do negócio no processo decisório, que habitualmente não costumam participar das discussões estratégicas, valorizando e avaliando cada contribuição feita, não havendo distinções pela origem dos comentários;
- d) A garantia de um maior engajamento dos decisores na resolução de um problema complexo e estratégico e na implantação das ações sugeridas, por envolver e dar voz a todos os atores do processo.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo geral deste estudo consiste em propor uma abordagem para a melhoria de processos em empresas visando o aumento da maturidade do modelo de gestão frente aos desafios do negócio, utilizando a *Soft Systems Methodology* (SSM).

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos, a saber:

1. Estruturar a problemática enfrentada em um estudo de caso para o entendimento do problema pelos decisores do negócio;
2. Definir ações para o aumento da maturidade do modelo de gestão;
3. Propor indicadores para avaliar o aumento da maturidade do modelo de gestão e dos resultados obtidos pelo negócio com a evolução na implantação das ações sugeridas.

1.4 METODOLOGIA

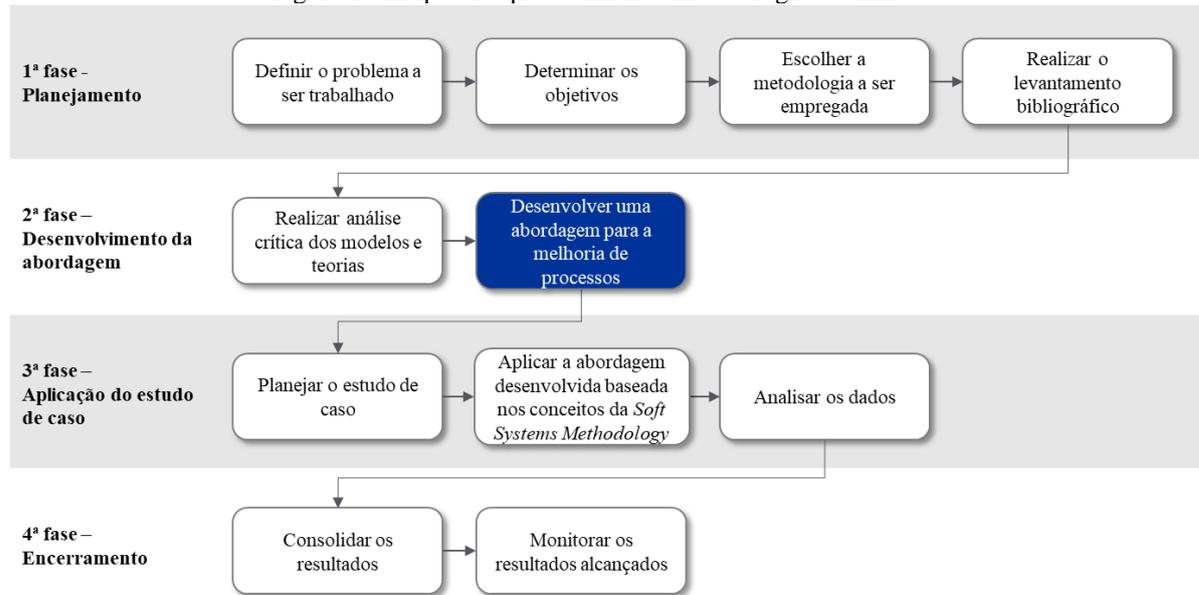
Para o alcance dos objetivos desejados com o estudo, a metodologia seguida teve como natureza a realização de uma pesquisa aplicada, com a utilização dos métodos escolhidos e conhecimentos aplicados à situação estudada. Quanto à finalidade, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter exploratório, imergindo no problema e avaliando todos os aspectos referentes ao fato estudado. Os dados foram obtidos a partir de um estudo de caso único e analisados qualitativamente, considerando a perspectiva dos indivíduos e dos decisores no contexto organizacional.

A abordagem qualitativa, associada ao estudo de caso, foi considerada a mais adequada para atender aos propósitos do estudo. Como abordado por Cauchick (2011, p. 52), “*na abordagem qualitativa, a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa*”. Diferentemente da pesquisa quantitativa, que concentra o seu foco na estrutura e nos elementos da estrutura do objeto de estudo, a pesquisa qualitativa prioriza as análises dos processos do objeto de estudo (CAUCHICK, 2011). Ademais, outras características da pesquisa qualitativa que basearam o atendimento aos objetivos do estudo é de consistir em uma abordagem não muito estruturada, com múltiplas fontes de evidências e possibilitar a proximidade com o fenômeno estudado. Nela, “*as interpretações individuais são peças de um mosaico organizacional que o pesquisador qualitativo precisa capturar para entender a complexidade pesquisada*” (CAUCHICK, 2011, p. 53).

Em oposição à abordagem em uma pesquisa por *survey*, em que pretende-se que a amostra seja aleatória e representativa de uma população (amostragem estatística), na pesquisa de caso pretende-se precisamente o contrário: cada caso deve ser escolhido por exibir certas características desejáveis (CAUCHICK, 2011), como foi a escolha do escritório de advocacia objeto de estudo. Além disso, o estudo de caso permite o uso e iteração de diversas fontes de evidência para sustentar as hipóteses de pesquisa, como entrevistas (estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas), análise documental, observações e, embora de forma restrita, pode incluir levantamento do tipo *survey*.

Considerando a classificação da pesquisa supracitada, o estudo foi realizado contemplando o cumprimento de quatro grandes etapas, sendo as suas atividades melhor detalhadas ao longo deste trabalho. A Figura 1 abaixo ilustra a organização destas etapas.

Figura 1 – Etapas dos procedimentos metodológicos utilizados



Fonte: A autora (2020).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro destinado para introduzir o trabalho desenvolvido, detalhando o cenário da situação problemática enfrentada pela organização, com o contexto mercadológico, lacunas identificadas na literatura, a relevância do estudo para a solução do problema, a caracterização em alto nível da empresa estudada, os objetivos pretendidos com o desenvolvimento do trabalho e o método escolhido para o alcance dos objetivos. No segundo capítulo desta dissertação, foram trazidos conceitos e marcos teóricos relacionados com a problemática enfrentada, como gestão estratégica, modelos de gestão e gestão por processos; bem como à abordagem escolhida *Soft Systems Methodology*.

A aplicação do método no estudo de caso foi detalhada no terceiro capítulo da dissertação. Nele encontram-se descritas as atividades realizadas em cada uma das etapas previstas na SSM, abordagens, ferramentas utilizadas e resultados obtidos, seguindo as diretrizes exploradas pelos autores da metodologia e associadas à abordagem desenvolvida para este estudo. Em um quarto capítulo, foram elencados os resultados obtidos com o desenvolvimento da abordagem e a aplicação do método escolhido; e por fim, as percepções obtidas com a conclusão do trabalho no último capítulo desta dissertação, avaliando o alcance dos objetivos, limitações enfrentadas e as lições aprendidas para as próximas pesquisas relacionadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando a problemática enfrentada, a base teórica deste trabalho aborda temáticas associadas à gestão de negócios, explorando características de modelos de gestão e pilares da gestão por processos nas organizações, bem como conceitos e estudos anteriores referentes à aplicação da *Soft Systems Methodology* (SSM).

2.1 GESTÃO

Os conceitos e ferramentas aplicáveis à gestão dos negócios foram abordados no trabalho de forma a suportar e dar mais consistência à aplicação do método para a estruturação de situações problemáticas enfrentadas pelas organizações, oriundas das deficiências verificadas na gestão e execução dos processos organizacionais. A seguir, foram relacionadas algumas temáticas referentes à gestão estratégica nas organizações, aos modelos de gestão e às abordagens de gestão por processos.

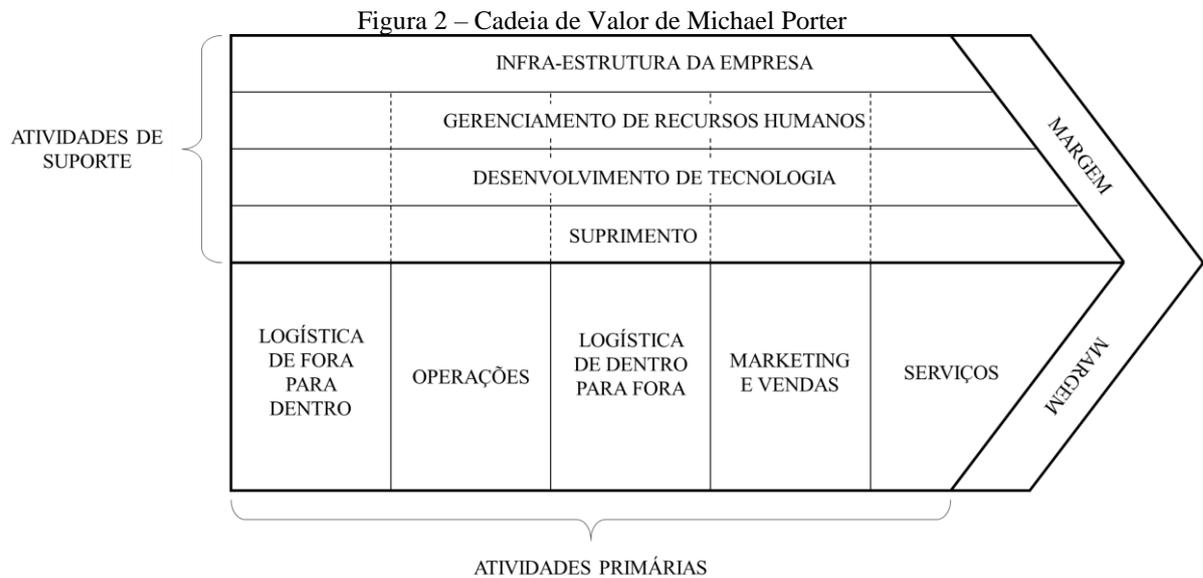
2.1.1 Gestão estratégica

Em um mercado cada vez mais competitivo, espera-se que cada membro da organização contribua para o alcance dos objetivos organizacionais com base em seus pontos fortes, competências e áreas de especialidade únicas. No entanto, esta visão não é algo recente, muitos estudiosos da Administração já abordavam há décadas atrás a necessidade desse alinhamento estratégico para a garantia da vantagem competitiva. Todos esses conceitos foram discutidos por Michael Porter, que defendia que “*estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades*” (PORTER, 1996).

Foi pensando ainda no estreito relacionamento entre a gestão dos processos organizacionais e o alcance da estratégia que Porter trouxe o conceito de Cadeia de Valor. Para o autor “*toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma Cadeia de Valores*”. Aborda ainda que “*a Cadeia de Valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação*” (PORTER, 1989).

Com isso, para a busca e sustentação das suas vantagens competitivas, as organizações podem se utilizar dos benefícios da análise da cadeia de valor, uma vez que esta auxilia na avaliação de atividades específicas através das quais as empresas criam valor para os seus clientes. A forma como as atividades dessa cadeia são executadas determina os custos e afeta os lucros e conseqüentemente, as margens do negócio.

A estrutura sugerida por Porter, compreende o agrupamento das atividades em primárias e de suporte, conforme ilustrada na Figura 2. As atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem logística de entrada ou interna (recebimento, armazenagem, etc.), operações (ou transformações), logística de saída (processamento de pedidos, distribuição física, etc.), marketing e vendas e serviços (instalação, reparos, etc.). As atividades de suporte existem para apoiar as atividades primárias. Elas incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infraestrutura da empresa (inclusive finanças, contabilidade, administração geral, etc.) (MINTZBERG, 2000).



Fonte: adaptado de Mintzberg (2000, p. 85).

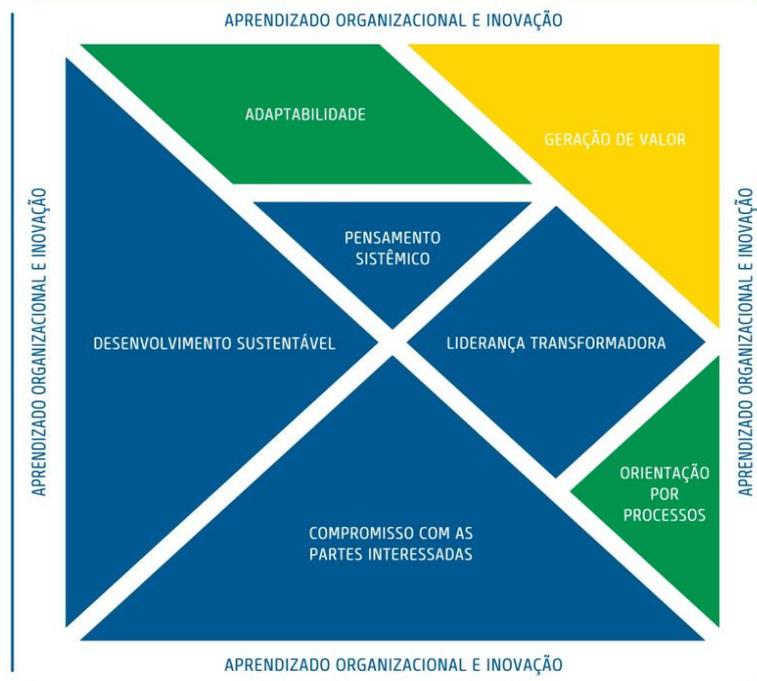
A depender da forma como as empresas gerenciam a sua cadeia de valor, a margem de lucro é afetada, conforme indicado na figura. Ou seja, as atividades de suporte se relacionam com as atividades primárias e a cadeia de valor propicia de maneira sistemática a visibilidade da interação e do impacto entre as funções dentro da organização (MINTZBERG, 2000).

2.1.2 Modelos de Gestão

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade, instituição criada em 1991 e que possui como propósito atuar como um centro de referência para a melhoria da produtividade das organizações e da competitividade do Brasil, por meio da disseminação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), o conceito de excelência na gestão está associado ao “*alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos*” (FNQ, 2016).

Para impulsionar as organizações na busca pela excelência, a FNQ dissemina o MEG, um modelo de referência em gestão organizacional, que tem como principal característica a de ser um modelo integrador, composto por oito fundamentos da gestão para excelência, a saber: i. Desenvolvimento sustentável; ii. Compromisso com as partes interessadas; iii. Liderança transformadora; iv. Pensamento sistêmico; v. Orientação por processos; vi. Adaptabilidade; vii. Geração de valor; viii. Aprendizado organizacional e inovação. Na Figura 3 está indicada a representação gráfica do MEG, baseada no tangram (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa), e ao utilizar o MEG como referência, a organização deve remontá-lo na melhor forma que defina o seu modelo de gestão.

Figura 3 – Tangram com a representação gráfica dos fundamentos do MEG



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 12)

Cada fundamento da gestão para excelência é desdobrado em temas, que são concretizados por processos detalhados e explicados no modelo, acompanhados de sugestões de ferramentas e metodologias para implantação. Dessa forma, os fundamentos são materializados de forma tangível no sistema de gestão de uma organização por meio dos processos, e estes por sua vez, são implementados e executados considerando o ciclo PDCL (uma adaptação do ciclo PDCA criado por Shewhart), contemplando as etapas de planejamento, execução, verificação e aprendizado.

Além do MEG, existem diversos outros modelos de referência à gestão disponíveis no mercado, muitos deles estritamente vinculados a avaliações de maturidade da organização quanto ao seu sistema de gestão, mas prevalecendo características e abordagens descritivas e não prescritivas, ou seja, não deixam claro para a organização que pretende se utilizar do modelo qual o caminho a ser seguido para o aumento da maturidade dos processos do negócio.

Outro modelo bastante aplicado nos meios corporativo e acadêmico, o Business Process Maturity Model (BPMM), do Object Management Group®, é uma ferramenta de caráter bastante assertivo para avaliação e mensuração do nível de maturidade de processos de uma empresa. Trata-se de um modelo que fornece um roteiro estruturado e prescritivo para o alcance da maturidade de processos e que visa, através do diagnóstico e implementação de melhorias, orientar uma organização para a maturidade e eficácia de seus processos de negócio.

O BPMM surgiu através de Philip Crosby, em seu livro “Quality is Free” (1979) e teve sua primeira aplicação na criação de Watts Humphrey, do Process Maturity Framework no Software Engineering Institute, na década de 1980, através de experimentos desenvolvidos juntamente a antigos colegas de trabalho. A estrutura de Humphrey foi elaborada no Capability Maturity Model® for Software e, anos depois, no Capability Maturity Model Integration®. O padrão criado por Humphrey acabou por se tornar um dos padrões pioneiros na avaliação da maturidade das organizações, no que diz respeito aos seus sistemas de *softwares*.

O BPMM, tendo sido criado sob a metodologia de modelos de maturidade guiados pela Estrutura de Maturidade de Processos, é concebido através de cinco níveis específicos de maturidade, que refletem estados singulares de transformação de uma empresa, tomando por base seus processos e sua capacidade de maturação. O modelo é concebido através dos seguintes níveis:

1. Nível 1: Inicial – os processos de negócios são executados sem padrão, levando em consideração aspectos desestruturados e não baseados no empirismo. Possuem alto grau de imprevisibilidade e seus resultados envolvem alto grau de incerteza.
2. Nível 2: Gerenciado – O trabalho é razoavelmente estruturado, porém apenas dentro dos setores da organização. A administração, nesse nível, tem a consciência do que precisa ser realizado e implementa meios razoavelmente padronizados para execução consistentes e repetida dentro dos grupos de trabalho. Contudo, não há padronização entre os setores e tarefas semelhantes podem ser desempenhadas de maneiras alternativas dentro da mesma organização.
3. Nível 3: Padronizado – Nesse nível há razoável grau de padronização entre as unidades de trabalho da organização. As melhores práticas são identificadas entre os setores e disseminadas entre toda a empresa. Os processos e procedimentos padrões garantem economia de escala e base de aprendizado e evolução através de experiências comuns entre as unidades de trabalho.
4. Nível 4: Previsível – Nível onde há alto grau de controle e avaliação de desempenho. O desempenho dos processos padrão é controlado estatisticamente durante todo o fluxo de trabalho. Há um elevado nível de controle de variações e, conseqüentemente, de previsibilidade nos processos.
5. Nível 5: Inovação – Esse nível, o mais elevado do modelo, é o nível no qual há a presença de alto grau de maturidade dos processos. As melhorias e oportunidades surgem de maneira proativa, abrindo espaço para alto volume de inovação. Trata-se de um nível com alto grau de envolvimento dos gestores e executores para alcance dos objetivos do negócio.

O BPMM, pela maneira como é concebido, é uma ferramenta de alto índice de aplicabilidade numa organização. É um modelo viabilizado pela praticidade e assertividade. Por fornecer um roteiro direto para o alcance da maturidade de processos, trata-se de uma metodologia de fácil aplicação e encaixe, tanto nos níveis estratégicos, quanto nos operacionais de uma empresa.

2.1.3 Gestão por processos

Outra disciplina da administração que também traduz diretrizes para alavancar os resultados das organizações e que está estritamente vinculada aos conceitos já explorados anteriormente, seria o Gerenciamento de Processos de Negócio (do inglês *Business Process*

Management – BPM). Muitas definições são atribuídas ao que seria um processo, mas Lee e Dale (1998) trouxeram em seu trabalho de revisão da literatura do BPM conceitos que definem como uma sequência de atividades predefinidas executadas para alcançar resultados pré-especificados. Ainda no trabalho dos autores, expõe-se que existem dois tipos de processos: o primeiro, que começa quando necessário e termina em algum tempo no futuro; e o segundo tipo, que está constantemente ocorrendo.

Dessa forma, entende-se o Gerenciamento de Processos de Negócio como uma abordagem que depende de elementos estratégicos, elementos operacionais, uso de ferramentas e técnicas modernas, envolvimento das pessoas e, mais importante, de um foco horizontal que melhor atenda e forneça os requisitos do cliente de uma maneira ótima e satisfatória (ZAIRI, 1997). Segundo a ABPMP (2013), o BPM é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. Representa uma forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas.

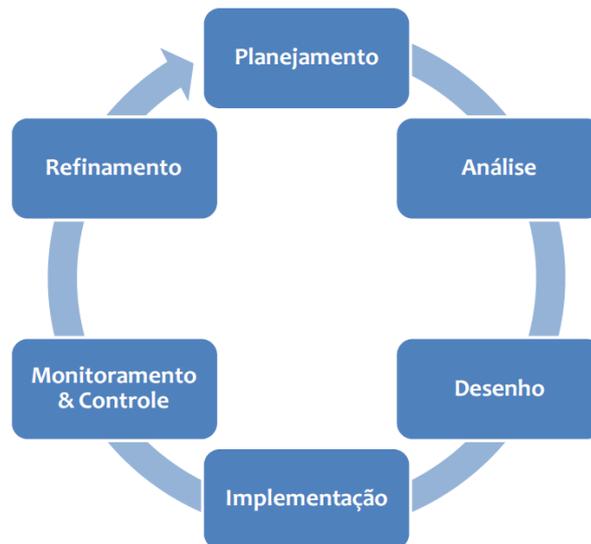
Na visão de Zairi citado por Lee e Dale (1998), o Gerenciamento de Processos de Negócio tem que ser governado por sete regras: 1. As atividades principais devem ser adequadamente mapeadas e documentadas; 2. O BPM cria um foco nos clientes através de ligações horizontais entre atividades chave; 3. O BPM depende de sistemas e procedimentos documentados; 4. O BPM depende da atividade de medição para avaliar o desempenho; 5. O BPM deve basear-se numa abordagem contínua; 6. O BPM deve ser inspirado pelas melhores práticas; 7. O BPM é uma abordagem para mudança de cultura.

Apesar dos notórios benefícios com a implementação do BPM, como a existência de definições claras de responsabilidades e de propriedade, respostas ágeis às variações dos processos, a melhoria no atendimento às expectativas dos clientes e o foco nas atividades que agregam valor ao processo (ABPMP, 2013); pode-se destacar alguns motivadores da adoção da abordagem, como a globalização, as mudanças tecnológicas, o ambiente regulatório, as influências das ações e estratégias das partes interessadas e a erosão das fronteiras do negócio (LEE; DALE, 1998).

Para a implantação do BPM, é seguido um ciclo composto por seis grandes etapas (Figura 4), baseadas nos conceitos do PDCA criado por Shewhart na década de 20 e disseminado por Deming mais tarde:

- **Plan (planejar):** objetiva o alinhamento do contexto de processos de negócio e do desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização. Nesta etapa há um entendimento aprofundado do processo;
- **Do (fazer):** possui o propósito de implementar o processo de acordo com as especificações desenvolvidas na fase anterior, por meio de criação de novos papéis e responsabilidades, reestruturação de áreas funcionais, mudanças em sistemas de informação, entre outros;
- **Check (verificar):** o objetivo da fase é medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho esperado;
- **Act (agir corretivamente):** consiste na definição de ações no intuito de corrigir desvios do processo considerando os dados de desempenho do processo coletados na fase anterior.

Figura 4 – Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsível (pré-modelados)



Fonte: ABPMP (2013, p. 52).

Todas essas disciplinas que auxiliam na implantação de modelos de gestão nas organizações orientados para processos são permeadas pelos conceitos de Gestão da Qualidade. Princípios trazidos pela Gestão da Qualidade Total (do inglês *Total Quality Management* – TQM), como a elevada integração entre os setores, o foco no entendimento das necessidades e preferências do cliente, o alinhamento à estratégia corporativa, a instituição de práticas de controles de processo, dentre outros, devem ser o foco das organizações na operacionalização de modelos de gestão cada vez mais efetivos e maduros. Desta forma, este trabalho se propõe a utilizar dessas diretrizes já consolidadas por estudiosos

da Gestão da Qualidade para o alcance dos objetivos propostos e a promoção da inovação no meio gerencial.

2.2 *SOFT SYSTEMS METHODOLOGY (SSM)*

Dada a complexidade dos problemas, e conseqüentemente, do processo decisório estratégico nas empresas de controle familiar, o contexto torna-se propício para a aplicação de métodos de estruturação de problemas (do inglês *Problem Structuring Methods* ou PSM). Estes métodos são considerados uma abordagem *soft* da Pesquisa Operacional (PO) e surgiram em decorrência da dificuldade dos modelos e técnicas matemáticas da abordagem *hard* na interpretação e caracterização de muitos problemas, em que os aspectos qualitativos e marcadamente subjetivos influenciam diretamente na solução a ser adotada.

Diante deste contexto, o trabalho objetivou a aplicação do método *Soft Systems Methodology* (SSM), uma das metodologias da abordagem *soft*, para auxiliar na identificação de soluções que proporcionem o aumento da maturidade nos processos de negócio e nas práticas de governança corporativa da empresa em estudo, um escritório de prestação de serviços profissionais advocatícios de controle familiar.

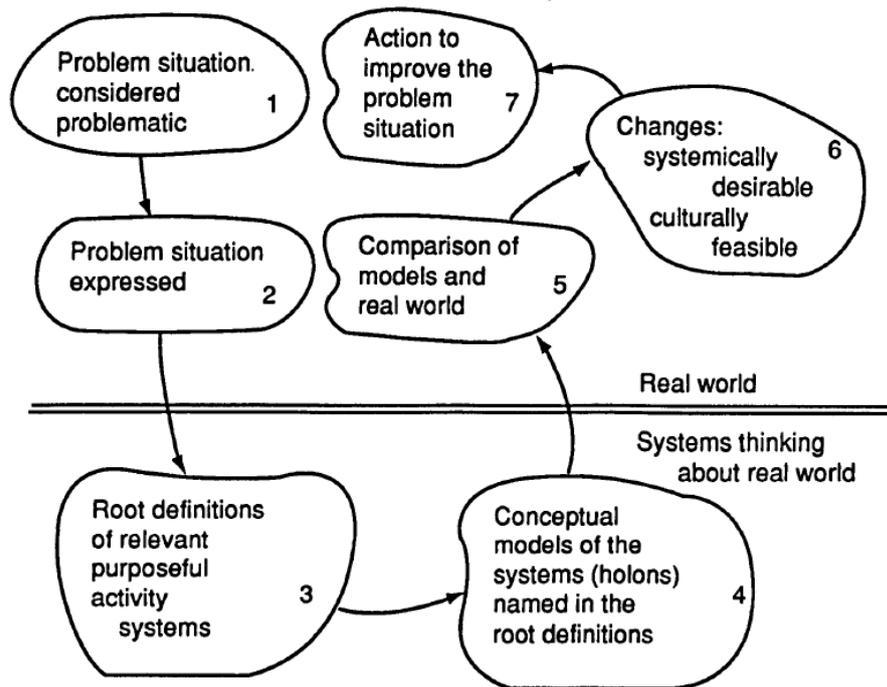
Diferente dos modelos clássicos da Pesquisa Operacional, também conhecidos como a abordagem PO *hard*, que visam suportar a tomada de decisões através do desenvolvimento de métodos e técnicas matemáticas, orientadas para a busca da solução ótima do problema, as metodologias *soft* levam em consideração as incertezas, os riscos e a complexidade dos problemas analisados, influenciados diretamente por fatores externos ao problema e muitas vezes não controlados pelos decisores. É nesse ambiente de estudo que se enquadra o SSM, uma metodologia desenvolvida por Peter Checkland da Universidade de Lancaster para explorar as complexidades de situações reais e agir para melhorá-las (TSOUVALIS; CHECKLAND, 1996).

Os primeiros estudos no programa de pesquisa foram realizados em 1969, e o primeiro relato do que se tornou o método SSM (embora à época não tenha sido tratado desta forma) foi publicado três anos depois (1972) em um artigo: “Towards a systems-based methodology for real-world problem solving” (CHECKLAND, 2000). O método surgiu face à inadequação da epistemologia da engenharia de sistemas (ES) e suas suposições ontológicas quando utilizadas em situações de problemas gerenciais (TSOUVALIS; CHECKLAND, 1996). Trata-se de uma abordagem desenvolvida para apoiar decisores na solução de situações com problemáticas não estruturadas, imersas em subjetividade e complexidade, por meio de um

sistema de aprendizagem que amplia o entendimento da situação à medida em que se evolui na aplicação do método, considerando a influência da visão de mundo (*Weltanschauung*) de cada um dos decisores.

Inicialmente a metodologia previa um modelo estruturado em sete passos e uma linha explícita que separava o mundo real da situação-problema dos sistemas idealizados sobre as situações do mundo sistêmico, conforme representado na Figura 5.

Figura 5 – O modelo original em sete estágios



Fonte: Tsouvalis e Checkland (1996, p. 36).

Em decorrência de experiências sucessivas com a aplicação do método, a abordagem sofreu refinamentos, existindo a simplificação dos estágios previamente definidos e da linha explícita que dividia o mundo real do idealizado em representações já a partir de 1988. Dessa forma, a estrutura do método passou a ser trabalhada considerando quatro macro atividades, (CHECKLAND, 2000, a saber:

1. Descobrir uma situação-problema, incluindo questões culturais e políticas;
2. Formular modelos de atividades propositais relevantes;
3. Debater a situação, usando os modelos, buscando a partir desse debate tanto:
 - a. Alterações que melhorem a situação e sejam consideradas desejáveis e (culturalmente) exequíveis; e
 - b. As acomodações entre interesses conflitantes que possibilitarão ações de melhoria;
4. Agir na situação para trazer melhorias.

Cada uma das quatro grandes etapas do ciclo do aprendizado da SSM será melhor detalhada a seguir, contemplando as ferramentas e métodos sugeridos pelo próprio Peter Checkland para o alcance dos objetivos propostos. O ciclo do aprendizado/investigação do SSM que ilustra estas quatro etapas encontra-se em anexo neste trabalho (Anexo A).

1. Descobrir uma situação-problema:

O propósito desta etapa não seria trabalhar com um problema "óbvio" que requeira solução, mas com a ideia de uma situação que algumas pessoas, por várias razões, podem considerar problemática (CHECKLAND, 2000). Para tal, uma das abordagens propostas para o entendimento do cenário atual e definição da situação problemática a ser trabalhada seria a construção de uma *figura rica*. Dessa forma, por meio de entrevistas, discussões em grupo, *brainstorming*, observações e coleta de dados é possível levantar informações sobre a estrutura organizacional, valores, normas e políticas, papéis desempenhados pelas partes interessadas, processos, alçadas de autoridade e todo o tipo de informação necessária para ilustrar a situação-problema vivenciada na organização, sempre considerando as diferentes visões de mundo (*Weltanschauung*) dos envolvidos.

De acordo com o posicionamento de Checkland (2000), se utilizar de desenhos para representar os diversos elementos de uma situação humana é algo característico da metodologia e se baseia no fato de que a complexidade dos assuntos humanos é sempre permeada pelos múltiplos relacionamentos entre os seus elementos; as imagens são um recurso de fácil entendimento para expressar estes relacionamentos. No entanto, a seleção das principais características de uma situação é uma habilidade crucial no desenvolvimento de uma imagem, estando vinculada diretamente ao sucesso da etapa.

2. Formular modelos de atividades propositais relevantes:

Nesta etapa, são criados os modelos de atividade proposital, que para a SSM são intelectuais, cujo papel é ajudar a estruturar uma exploração da situação-problema a ser abordada. Diferentemente do pensamento estabelecido em metodologias exatas e com viés cartesiano, para a abordagem *soft* estes dispositivos não pretendem ser representações reais ou materializadas, são idealizações de conceitos de atividades, baseados em visões de mundo relatadas pelos *stakeholders*, que podem ser usadas para estimular questões convincentes no debate sobre a situação real e as mudanças desejáveis para ela. Eles são simplesmente dispositivos (ou modelos) para estimular, alimentar e estruturar o debate sobre a situação percebida como problemática (CHECKLAND, 2000).

Ainda trazendo as conclusões de Checkland (2000), para construir um modelo em um estudo usando o SSM, é necessária uma definição clara da atividade proposital a ser modelada. Com isso, o autor propõe a caracterização dessa atividade por meio de definições-chave organizadas conforme mnemônico inglês “CATWOE” (Figura 6), originado das seguintes iniciais: Cliente (*Customer*), Ator (*Actor*), Transformação (*Transformation process*), Visão de Mundo (do alemão, *Weltanschauung*), Proprietário (*Owner*) e Restrições Ambientais (*Environmental constraints*). Essa estrutura poderá definir qualquer atividade da organização, no entanto, quanto mais abrangente for a atividade definida mais generalista será o modelo, ou seja, uma maior especificidade nas definições-chave leva a modelos mais úteis na maioria das situações.

Figura 6 – Formulação das definições-chave

Formulation of Root Definitions	
Consider the following elements: CATWOE	
C customer	Who would be victims/beneficiaries of the purposeful activity?
A actors	Who would do the activities?
T transformation process	What is the purposeful activity expressed as input output → [] → ?
WWeltanschauung	What view of the world makes this definition meaningful?
O owner	Who could stop this activity?
E environmental constraints	What constraints in its environment does this system take as given?
Example:	
A professionally-manned system in a manufacturing company which, in the light of market forecasts and raw material availability, makes detailed production plans for a defined period	
CATWOE analysis –	
C	people in the production function
A	professional planners
T	need for production plan → need met; or: information → plan
W	rational planning of production is desirable and possible; there is the degree of stability needed to make rational planning feasible
O	the company
E	staff and line roles; information availability

Fonte: Checkland (1989, p. 283).

Outra forma de explorar os conceitos das definições-chave, além de utilizar o CATWOE, seria descrever na forma de: fazer P por Q para contribuir para alcançar R, que corresponde a: o que fazer (P), como fazê-lo (Q) e por que fazê-lo (R)? O propósito de mover essa reflexão antes de construir o modelo é assegurar que haja clareza de pensamento e

uniformidade de pensamento entre os envolvidos sobre a atividade proposital que é considerada relevante para a situação problemática específica abordada (CHECKLAND, 2000).

Deve-se considerar também que ao selecionar alguns sistemas em que se acredita ser relevantes para modelar, há sempre, em princípio, um número de níveis disponíveis para modelagem, e é necessário decidir, para cada definição-chave, qual nível será o do 'sistema', ou seja, aquele em que será adotada a definição do 'T' do CATWOE. Assim, todas essas abordagens – a avaliação de T, CATWOE, definições-chave e PQR – asseguram que o pensamento que está sendo feito cubra pelo menos três níveis, os de sistema, subsistemas e sistema mais amplo. Em anexo neste trabalho (Anexo B), encontra-se a ilustração da ideia da existência da variação dos níveis de sistemas a depender da visão do observador (CHECKLAND, 2000).

Todas essas análises irão embasar a construção dos modelos conceituais de atividades propositas, que para a SSM, são simplesmente dispositivos lógicos para executar um processo de transformação intencional expresso em uma definição-chave. A construção destes modelos também obedece a uma sequência de etapas, que consiste em reunir as atividades necessárias para obter a entrada para T, transformá-la e gerar as saídas, de forma que todas as atividades exigidas pelos outros elementos da CATWOE também sejam abarcadas; em seguida, vincular as atividades dependentes de outras atividades. Algumas pessoas podem sentir mais dificuldades que outras na construção dos modelos, a depender do grau e do tipo de envolvimento que ela possui na execução do processo. O procedimento lógico para a construção de modelos de atividades foi ilustrado por Checkland e encontra-se em anexo neste trabalho (Anexo C).

3. Debater a situação, usando os modelos:

Os últimos estágios de um estudo usando o SSM não podem ser definidos de forma tão precisa quanto os estágios iniciais. Nesta etapa, busca-se a instituição de um debate bem estruturado sobre a possível mudança, no qual são feitos questionamentos derivados dos modelos buscando a comparação das percepções da realidade atual com os modelos de atividades propositas por parte das pessoas envolvidas na situação abordada. O facilitador deve estar preparado para situações em que o debate não seja arrumado ou previsível; devendo ser hábil, pronto para seguir o que o debate leva, sem seguir qualquer linha dogmática. No entanto, deverá sempre ter em mente dois grandes focos para o debate: primeiramente, que a SSM como uma abordagem orientada para a ação, deverá buscar as

acomodações que possibilitem que “ações para melhoria” sejam tomadas; por outro lado, que a SSM consiste em uma abordagem de construção de sentido para as partes envolvidas, promovendo o engajamento e o envolvimento de todos (CHECKLAND, 2000).

Pasta registrar as diferenças que se destacam entre o grupo de modelos e as percepções e acontecimentos atuais, deve-se questionar todas as atividades e todos os elos do modelo: isso acontece na situação real? Como? Por quais critérios é avaliado? É um assunto de preocupação na situação? O objetivo desta etapa de comparação é usar as diferenças entre os modelos e a realidade para discutir possíveis mudanças que poderiam trazer melhorias na situação problemática. Deverá gerar ideias para mudanças que sejam não só sistematicamente desejáveis, como instituir mecanismos para avaliar a eficácia, melhorias de processos e alocação correta de recursos; mas também encontrar o caminho para mudanças que sejam culturalmente viáveis na situação em questão, estimulando o engajamento das pessoas (CHECKLAND, 1989).

Checkland também aborda em seus trabalhos que a mudança buscada pode ser utilmente pensada em termos de mudança estrutural, mudança de processo e mudanças de perspectiva ou atitude. Uma característica importante neste processo é a necessidade, de pensar não apenas sobre a mudança pretendida em si, mas também sobre as ações adicionais que normalmente devem ser feitas em situações humanas para permitir que a mudança ocorra. Checkland representou graficamente o pensamento sobre mudanças desejáveis e viáveis e a ilustração elaborada pelo autor encontra-se em anexo neste trabalho (Anexo D).

4. Agir na situação para trazer melhorias:

Com a identificação e aceitação de mudanças consideradas desejáveis e viáveis, as ações deverão ser implementadas e então o ciclo da SSM é concluído. A execução e a efetividade dessas mudanças serão alvo de monitoramento no intuito de retroalimentar o ciclo de aprendizagem da SSM. A partir da implantação das mudanças, outros ciclos da SSM poderão ser iniciados, considerando a situação-problema agora melhor estruturada e com processos em um nível maior de maturidade.

Por fim, com a utilização da SSM, apropriadamente interpretada como um conjunto de princípios orientadores, não se deve esperar respostas objetivas para o dado problema, pois esse não é o foco da abordagem, mas sim permitir que o usuário produza melhores resultados do que poderia sem ele (CHECKLAND, 2000).

2.3 REVISÃO DA LITERATURA

Considerando a premissa de que PSMs como a SSM não possuem o objetivo de buscar soluções ótimas, mas de considerar a complexidade das situações problemáticas no debate e na jornada para a busca de alternativas, são encontrados na literatura diversos estudos com a aplicação da SSM, cada um com suas as adaptações necessárias à aplicação do método no contexto da organização em estudo. Ademais, a flexibilidade do método permite a sua utilização com diferentes propósitos e tipos de problemas enfrentados pelas organizações.

Um estudo desenvolvido na companhia chinesa de médio porte e com notável potencial de crescimento, Tonsan Adhesives, se utilizou dos principais conceitos da SSM, combinados com outros métodos mundialmente conhecidos aplicados para a gestão estratégica organizacional, como o *Balanced Scorecard* (BSC), no intuito de desenvolver um novo sistema de gerenciamento da performance para a companhia em estudo (LIU; MENG; MINGERS; TANG; WANG, 2012).

A possibilidade de realizar um contínuo desmembramento da estratégia corporativa, até os níveis mais operacionais da organização a partir da construção de *root definitions* e do CATWOE para as atividades-chave que alavancam o alcance dos objetivos estratégicos, passando pela criação de modelos conceituais do gerenciamento da performance, e construção de indicadores-chave (*Key Performance Indicators – KPIs*) considerando os três elementos que são fatores críticos de sucesso na SSM – eficácia, eficiência e efetividade – permitiu aos especialistas a mitigação de problemáticas baseadas em falta de coordenação e comunicação, planejamento e ação proativa diante dos desvios de comportamento para os resultados corporativos. (LIU; MENG; MINGERS; TANG; WANG, 2012).

Se utilizando dos conceitos trazidos na SSM também foi possível promover o envolvimento das diferentes camadas hierárquicas organizacionais na definição de métricas de performance complementares e que contribuem para a realização da estratégia, bem como estimular o engajamento de todos na execução das atividades necessárias para o alcance dos resultados almejados. (LIU; MENG; MINGERS; TANG; WANG, 2012).

Outro estudo da aplicação da SSM no ambiente organizacional destacou a notória adequação da metodologia quando utilizada na estruturação de situações problemáticas vivenciadas por empresas de controle familiar (PAUCAR-CACERES; HART; VERGÉS; SIERRA-LOZANO, 2016). Os autores destacaram que as metodologias associadas ao paradigma de aprendizagem, como é o caso da SSM e outras consideradas PSMs, podem ser aplicadas às situações problemáticas enfrentadas pelas empresas familiares, equipando os

gestores de empresas familiares com ferramentas que irão auxiliá-los na obtenção de um melhor entendimento da complexidade organizacional.

A estrutura e organização das empresas de controle familiar, permeadas por redes de relacionamentos informais e intenso envolvimento dos proprietários na tomada de decisão, demanda uma metodologia flexível e que possibilite o amplo debate para que possa ser alcançados os acordos para atacar a situação problemática enfrentada. Os autores ressaltam ainda que por meio de um debate estruturado, o SSM ajuda a descobrir os desalinhamentos entre as expectativas das partes interessadas sobre como o negócio "deve/não deve" ser administrado e como está realmente sendo administrado; e que a SSM constitui uma forma de lidar com as múltiplas interpretações dos *stakeholders*, às vezes conflitantes, mas todas válidas e úteis. (PAUCAR-CACERES; HART; VERGÉS; SIERRA-LOZANO, 2016).

Por meio da realização de *workshops* com gestores de empresas de controle familiar, que percorreram os dispositivos da metodologia (figura rica, *root definitions*, CATWOE e modelos conceituais), associados a outros conceitos na avaliação das situações do mundo real, os participantes puderam estruturar problemáticas enfrentadas em suas organizações, tendo como resultado a possibilidade de perceber a relevância da avaliação de outras partes interessadas nos modelos e avaliar diferentes percepções e visões para a mesma situação, por meio de uma sistemática lógica e de fácil entendimento pelos participantes.

Outro estudo realizado por Wang, Liu e Mingers (2015) abordou a aplicação da SSM para na identificação das principais partes interessadas – ou seja qualquer grupo ou indivíduo, que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização – e na decisão sobre sua importância relativa em um estudo de caso na Foreign Languages School da Hunan University. Os estudiosos relataram uma metodologia sistêmica desenvolvida para identificar formalmente as partes interessadas relevantes em todos os níveis da organização e analisar seu relacionamento, classificando-as de acordo com a relevância para a organização, como principais ou aquelas mais amplas, que não seriam são essenciais para a realização dos objetivos organizacionais e atividades-chave (WANG; LIU; MINGERS, 2015). Se utilizaram também do mnemônico CATWOE para a identificação e categorização dos *stakeholders* de acordo com o tipo de envolvimento com a organização, como por exemplo “proprietários” ou “clientes”, e ainda se seriam envolvidos ou afetados pelas atividades organizacionais.

O estudo também demonstrou a flexibilidade da aplicação da SSM em diferentes questões organizacionais, mas ressaltou em suas conclusões que as nomenclaturas utilizadas na metodologia podem não ser amigáveis aos participantes do processo de estruturação da situação problemática, risco esse que foi mitigado pelos estudiosos com a utilização de termos

mais próximos da realidade dos participantes, como restringindo-se apenas a falar sobre “o que, por que e como”, em vez de definições-raiz e modelos conceituais (WANG; LIU; MINGERS, 2015).

A SSM foi utilizada também por Mehregana, Hosseinzadeha e Kazemia (2012) na estruturação de uma situação problemática enfrentada pela Universidade de Teerã, mas que se aplica a diversas outras instituições de ensino no mundo. Segundo os autores, o problema típico de agendamento de cursos consiste em agendar um conjunto de encontro, entre professores e alunos, ao longo de um conjunto de períodos de tempo, o que requer alguns recursos e tem que satisfazer algumas restrições adicionais. É fortemente dependente do número de alunos, professores, salas de aula e períodos ou sessões. A aplicação da SSM neste estudo de caso possibilitou levar em consideração aspectos subjetivos da situação ao gerar as ações para melhoria, como as preferências e preocupações das partes interessadas (ex.: as afinidades dos alunos com as disciplinas e a priorização dos estudantes com maiores notas na abertura dos períodos de escolha das disciplinas).

Assim como outros estudos já aqui descritos, também foram associadas outras ferramentas à aplicação da metodologia, como por exemplo entrevistas com responsáveis administrativos da universidade pela definição do calendário, grades de horário e estrutura dos cursos; e questionários abertos com os estudantes no intuito de explorar a situação sob a perspectiva deles (MEHREGANA; HOSSEINZADEHA; KAZEMIA, 2012).

Para além de propor uma solução ótima à criação de um calendário dos cursos, a abordagem ofereceu a possibilidade de captar com mais clareza a mudança necessária para preparar o calendário de cursos universitários ideal que irá satisfazer as necessidades e preferências das pessoas interessadas (MEHREGANA; HOSSEINZADEHA; KAZEMIA, 2012).

Proches e Bodhanya (2015), estudiosos da Universidade de KwaZulu-Natal (África do Sul) realizaram a aplicação da SSM tendo como foco o envolvimento direto de múltiplos stakeholders pertencentes a diferentes organizações da cadeia produtiva da indústria do açúcar, como representantes dos produtores, das usinas, dos transportadores de cana de açúcar, da Associação Nacional do Açúcar e da Unidade de Pesquisa do Açúcar. No trabalho desenvolvido, verificou-se que os *stakeholders* possuíam diferentes objetivos, preocupações e interesses ao longo da cadeia produtiva, e na caracterização da situação problemática enfrentada, foram identificados os pontos de tensão ou conflito entre as partes interessadas, a exemplo de percepções de falta de transparência na relação entre os stakeholders e uma

atmosfera de desconfiança. Descobriu-se também que as partes interessadas estavam operando em silos e principalmente preocupadas com seu próprio bem-estar.

Com a aplicação da metodologia foi possível a identificação, caracterização e o debate de sistemas entre os envolvidos, como melhorar a sustentabilidade dos produtores de pequena escala, Melhor divisão de receitas e das relações de trabalho e Melhorar a comunicação entre as partes da cadeia. No entanto, para chegar ao consenso das ações necessárias para o crescimento da indústria, verificou-se limitadores como dificuldade dos participantes em se expressar livremente na presença de um grupo diversificado sem medo de relacionamentos prejudiciais; bem como a percepção de que nem todas as ideias puderam ser articuladas e que algumas questões podem não ter sido mencionadas em decorrência da composição do grupo, além de que os participantes podem não ter sido completamente honestos ou que outras questões teriam sido levantadas se algumas partes interessadas não estivessem presentes (PROCHES; BODHANYA, 2015). Tais aspectos demonstraram a importância do gerenciamento da influência individual dos participantes pelos consultores que estariam conduzindo a aplicação da metodologia, de modo a promover a ampla contribuição de todos e, conseqüentemente, a obtenção de melhores resultados.

Apesar de ser uma metodologia existente e estudada há décadas em diversas indústrias e tipos de situações, a flexibilidade da SSM permite que ainda muitas áreas de conhecimento sejam exploradas, como por exemplo a aplicação da SSM para a estruturação de casos verificados na utilização de tecnologias emergentes associadas à era da informação, como simulação computadorizada, realidade virtual e Gestão de Serviços de Tecnologia da Informação (WATSON, 2012). Segundo o autor, existem muitas outras situações problemáticas associadas às tecnologias emergentes em que a SSM pode desempenhar um papel no futuro, afirmação esta que converge para o que foi postulado por John Mingers (MINGERS, 2000), quando menciona que a metodologia é uma ideia à frente de seu tempo e que isso tem muito a ver com a originalidade do pensamento de Peter Checkland.

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO

Ao longo deste capítulo foram abordados e explorados conceitos relevantes relacionados à gestão de negócios e como devem ser aplicados para potencializar os resultados a serem obtidos. Estes conceitos suportaram o desenvolvimento da abordagem detalhada no capítulo seguinte deste trabalho, para a estruturação de situações problemáticas

enfrentadas pelas organizações em busca do aumento da maturidade do modelo de gestão e dos seus processos de negócio, à luz da *Soft Systems Methodology* (SSM).

3 ABORDAGEM DESENVOLVIDA À LUZ DOS CONCEITOS DA SOFT SYSTEMS METHODOLOGY

Considerando os conceitos da *Soft Systems Methodology*, foi desenvolvida uma abordagem para a estruturação de uma situação problemática, com vistas à melhoria dos processos e ao aumento da maturidade do modelo de gestão de uma empresa. O detalhamento da abordagem desenvolvida e a aplicação desta em um estudo de caso estão descritos ao longo deste capítulo.

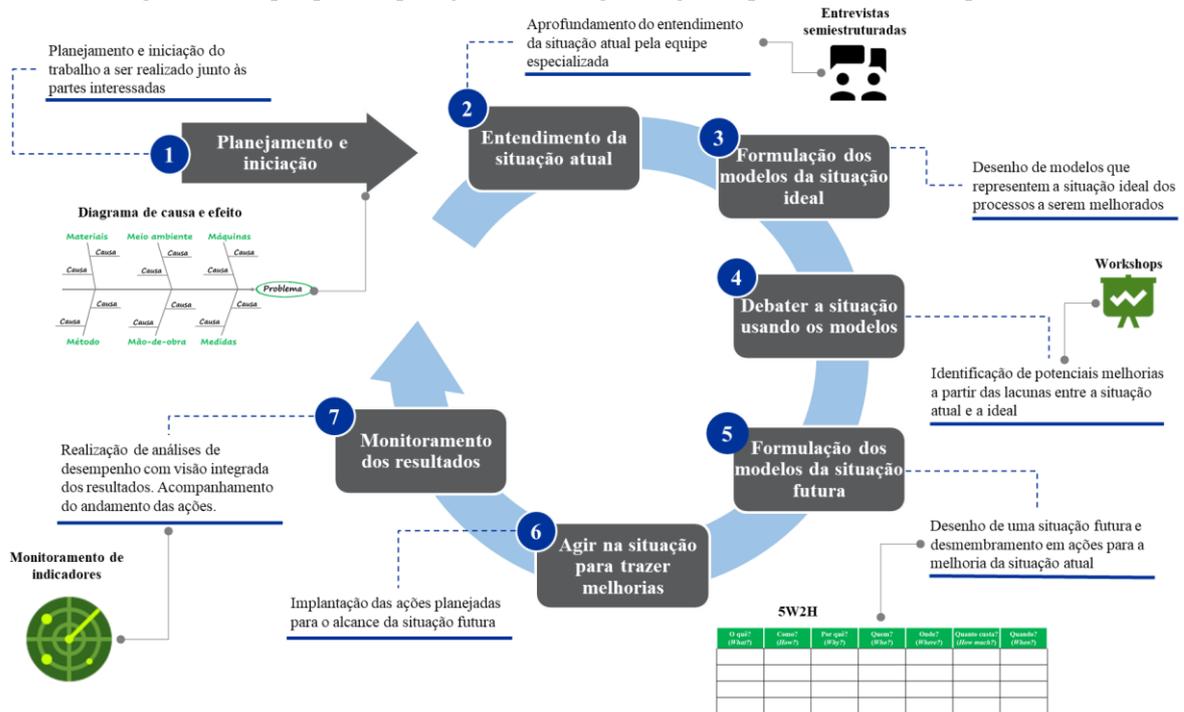
3.1 DESENVOLVIMENTO DE UMA ABORDAGEM PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS

A partir da imersão na literatura relacionada aos temas da pesquisa, foram identificados alguns aspectos da metodologia que, com pequenas modificações, poderiam trazer maior efetividade à aplicação do método na situação estudada, conforme relacionados abaixo:

- Adaptação da linguagem e dos termos utilizados na SSM de forma a facilitar o entendimento do método pelas diferentes partes interessadas e impactadas no contexto organizacional;
- Priorização dos conceitos referentes aos modelos de gestão e à gestão por processos na aplicação das ferramentas do método;
- Ênfase nos fatores críticos de sucesso na etapa de implantação das ações para a melhoria da situação atual.

A abordagem sugerida foi construída considerando sete grandes etapas, a saber: i. Planejamento e iniciação; ii. Entendimento da situação atual; iii. Formulação dos modelos da situação ideal; iv. Debater a situação usando os modelos; v. Formulação dos modelos da situação futura; vi. Agir na situação para trazer melhorias; vii. Monitoramento dos resultados. Conforme demonstradas na Figura 7, as etapas foram organizadas em processo cíclico, conotando a ideia de execução continuada e melhoria contínua, seguindo os princípios da Gestão da Qualidade e do BPM.

Figura 7 – Etapas para a aplicação da abordagem sugerida para a melhoria dos processos



Fonte: A autora (2020).

Estas etapas foram definidas considerando as quatro grandes fases descritas por Checkland para a SSM – Descobrir uma situação-problema, incluindo questões culturais e políticas; Formular modelos de atividades proposítas relevantes; Debater a situação usando os modelos; Agir na situação para trazer melhorias – e organizadas de maneira distinta para favorecer a incorporação de outros conceitos da literatura e em atendimento aos aspectos já identificados e supracitados, no intuito de trazer maior efetividade nas iniciativas de aumento da maturidade do modelo de gestão e melhoria dos processos das organizações. Abaixo foi destacado no Quadro 1 o relacionamento das fases de Checkland e a abordagem sugerida.

Quadro 1 – Relacionamento entre as etapas da SSM e da abordagem sugerida

ETAPAS DA SSM POR CHECKLAND (2000)	ETAPAS DA ABORDAGEM SUGERIDA
1. Descobrir uma situação-problema, incluindo questões culturais e políticas	1. Planejamento e iniciação
	2. Entendimento da situação atual
2. Formular modelos de atividades proposítas relevantes	3. Formulação dos modelos da situação ideal
3. Debater a situação usando os modelos	4. Debater a situação usando os modelos
4. Agir na situação para trazer melhorias	5. Formulação dos modelos da situação futura
	6. Agir na situação para trazer melhorias
	7. Monitoramento dos resultados

Fonte: A autora (2020).

Para cada uma das etapas da abordagem descrita abaixo, foram sugeridas ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas para a obtenção dos resultados pretendidos na etapa, ficando a cargo dos profissionais especializados avaliar quais delas melhor se enquadram no caso em estudo.

3.1.1 Planejamento e iniciação

A etapa de planejamento e iniciação do trabalho a ser realizado junto às partes interessadas deverá ser realizada com três grandes focos principais: i. Identificar e delimitar a situação problemática a ser trabalhada; ii. Imersão no contexto do negócio; e iii. Planejar e detalhar a estratégia para o alcance dos objetivos do estudo. No que se refere ao primeiro grande foco, deverão ser levadas em consideração as expectativas dos gestores do negócio com o trabalho, o entendimento deles quanto aos problemas enfrentados, bem como a relevância do estudo da situação problemática para a organização, de modo que os especialistas consigam delimitar as fronteiras do escopo do trabalho e até onde se conseguirá alcançar com a aplicação do método.

Na imersão no contexto do negócio, deverão ser avaliados aspectos como estrutura organizacional e governança, características do mercado ao qual está inserido, produtos e/ou serviços ofertados, principais clientes e concorrentes, demais *stakeholders* da organização, tendências do mercado para o setor, estratégias do negócio, arquitetura de processos do negócio, entre outros aspectos.

Para o planejamento da estratégia do trabalho e das atividades a serem executadas, deverão ser avaliadas quais serão as ferramentas e técnicas a serem utilizadas nas etapas seguintes para o alcance dos objetivos propostos, considerando características da organização em estudo, como: tipo e qualidade dos dados e informações disponíveis para a análise da equipe; perfil dos decisores; estrutura organizacional e governança; aspectos intangíveis como clima e cultura organizacional e relações interpessoais; entre outras características. Ademais, deverá ser emitida a solicitação de informações iniciais para a imersão da equipe de especialistas, contendo o conteúdo necessário para que a equipe consiga realizar a imersão na situação atual problemática, bem como subsidiar análises mais detalhadas das etapas seguintes.

Para o planejamento, poderão ser utilizadas ferramentas e técnicas como: análise documental; entrevistas; modelo de negócio (*Business Model Canvas*); análise da cadeia de valor do negócio, diagrama de causa e efeito, técnicas para construção de cronogramas e

definição de linha de base de custo e tempo, como *brainstorming*, decomposição (*top-down*) ou agregação (*bottom-up*). A seguir, foi ilustrada a estrutura de um modelo Canvas (Figura 8), originalmente desenvolvido por Alex Osterwalder, co-fundador da empresa Strategyzer.

Figura 8 – Estrutura do Business Model Canvas



Fonte: Strategyzer (2020).

Apesar de ser a primeira etapa da sistemática elaborada para o desenvolvimento da abordagem proposta, esta etapa não é exaustiva neste momento inicial do trabalho, devendo ser revisitada no início de cada etapa seguinte. Assim, à medida que o conhecimento acerca da organização e da situação problemática enfrentada seja aprofundado pelos especialistas, uma visão mais clara seja obtida para o planejamento do trabalho e das ferramentas e técnicas escolhidas para a execução das atividades, sendo eventualmente realizados ajustes para eventuais desvios verificados no desempenho esperado para o estudo.

É importante considerar os princípios da Gestão Ágil ao planejar o trabalho, realizando o detalhamento do escopo em um nível suficiente para a definição da linha de base do projeto e os principais marcos, mas que permita o aprimoramento em ciclos iterativos futuros, mais adequados ao direcionamento que o trabalho estará seguindo nas etapas seguintes e de acordo com as expectativas e resultados esperados para o estudo.

3.1.2 Entendimento da situação atual

É nesta etapa em que o conhecimento da equipe de especialistas será aprofundado acerca da situação problemática em estudo. Além da análise documental, realizada a partir do recebimento das informações solicitadas na etapa anterior, deverá ser feita a identificação dos atores do processo decisório para a realização de entrevistas semiestruturadas. No roteiro das entrevistas semiestruturadas, estarão presentes as temáticas trazidas pelos modelos de referência à gestão dos negócios como: gestão da estratégia do negócio; funcionamento do processo de tomada de decisão; gerenciamento dos processos internos; gestão do desempenho organizacional; relacionamento com o cliente, com o mercado e com demais *stakeholders* do negócio; relacionamento entre líderes e equipes; desenvolvimento da força de trabalho; gestão da cultura organizacional para o desenvolvimento e fortalecimento de valores e competências desejadas; gestão do conhecimento da organização; promoção da inovação e melhoria contínua; práticas de governança corporativa; gestão dos impactos ambientais e sociais; planejamento e geração de valor garantindo a sustentabilidade do negócio; entre outros aspectos.

Dessa forma, as entrevistas devem ser realizadas com foco no problema em questão, e a partir do entendimento do entrevistado sobre os aspectos que envolvem o problema, bem como sobre a relação entre estes aspectos na visão do indivíduo, garantindo ao indivíduo a liberdade necessária para a formação dos seus próprios conceitos sobre a situação problemática. Durante as entrevistas, os temas relacionados no roteiro semiestruturado devem ser explorados até a sugestão de soluções pelo entrevistado para os problemas enfrentados na organização, retroagindo-se gradualmente a etapas anteriores no roteiro para detalhamento das opções e objetivos.

Considerando as informações obtidas na análise documental e nas entrevistas realizadas, deverá ser construída a *figura rica* da situação enfrentada, considerando como os decisores enxergam a situação no presente, suas principais partes interessadas e suas questões.

3.1.3 Formulação dos modelos da situação ideal

Nesta etapa serão aplicadas as várias técnicas e ferramentas previstas na *Soft Systems Methodology* (SSM), como as definições chave, a análise CATOWE, o pensamento multinível e os modelos de atividades propositais. O objetivo da aplicação de todas essas técnicas é a caracterização clara e estruturação da situação problemática enfrentada,

considerando a percepção de cada decisor e participante do processo. Como resultado principal da fase, está o desenho de modelos que representem a situação ideal dos processos a serem melhorados no modelo de gestão organizacional, de forma que possam ser insumos para a identificação das melhorias necessárias nas etapas seguintes.

É nesse estágio em que vai ser definida a abrangência da situação problemática analisada. Quanto mais específico é o problema em debate, mais específicas e objetivas serão as soluções a serem identificadas nas etapas seguintes da aplicação da abordagem.

Após a aplicação das técnicas supracitadas pela equipe de especialistas, poderão ser realizadas entrevistas adicionais para a confirmação da correta interpretação dos especialistas acerca das visões coletadas com os decisores do negócio e demais participantes, uma vez que neste momento, os consultores desempenham um papel fundamental de facilitador do processo e não de técnicos nas temáticas em discussão.

3.1.4 Debater a situação usando os modelos

Uma vez que a situação problemática atual foi devidamente estruturada, bem como a situação ideal para o funcionamento dos processos de negócio na visão dos decisores, deverão ser realizados *workshops* em grupo ou oficinas participativas, para debater junto aos participantes do processo as lacunas existentes entre a situação problemática atual e os modelos de operação na sua situação ideal, no intuito de consolidar as diferentes visões de mundo dos participantes acerca dos seguintes aspectos:

- Se a situação ideal representa de fato os modelos mais adequados para o futuro da organização e alinhados à estratégia corporativa;
- O horizonte temporal (curto, médio ou longo prazos) necessário para o alcance dos modelos ideais pela organização;
- A necessidade de desmembrar os modelos da situação ideal em modelos mais factíveis para o negócio, de acordo com o grau de maturidade atual da organização;
- O grau de priorização dentre as oportunidades de melhoria identificadas, de forma a nortear a investigação mais aprofundada das problemáticas por parte da equipe de especialistas;
- As recomendações de melhoria potenciais que uma vez implantadas pela organização, irão promover a migração do estágio de maturidade atual do modelo de gestão e dos processos de negócio, para o estágio futuro desejado.

Durante a discussão dos modelos, deverão ser explorados os relacionamentos entre as atividades dos modelos e a forma como cada uma deverá ser executada em uma situação de maturidade desejada para os processos de negócio. O consultor exercerá papel fundamental na mediação dos conflitos durante as discussões e na maximização da participação e contribuição de todos, ressaltando a importância de se chegar a um consenso entre os participantes, em detrimento das visões individuais para a problemática enfrentada.

Para a priorização das oportunidades de melhoria e recomendações identificadas com o grupo, poderá ser utilizada a Matriz GUT (Gravidade x Urgência x Tendência) proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe em 1981 e que consiste em uma das ferramentas da qualidade para a solução de problemas e definição de prioridades dadas as diversas alternativas de ação. No Quadro 2, tem-se um exemplo de quadro para a aplicação da ferramenta GUT.

Quadro 2 – Matriz de Priorização GUT

Problema	G	U	T	GUT
	Gravidade	Urgência	Tendência	(G+U+T)

Fonte: adaptado de Oliveira (2007, p. 100).

3.1.5 Formulação dos modelos da situação futura

A partir das questões apontadas nas sessões de *workshop* em grupo, e após obtida a concordância dos participantes acerca dos resultados da estruturação da situação atual, dos modelos da situação ideal e recomendações para o alcance dos modelos desejados, a equipe de especialistas poderá realizar análises técnicas adicionais com o cruzamento e interpretação de documentos e informações do negócio, de forma a confirmar a percepção dos participantes do processo, aprofundar o entendimento da situação problemática e de suportar o detalhamento das recomendações em planos de ação.

Dessa forma, será iniciado o trabalho de formulação dos modelos da situação futura, com o detalhamento das ações para a melhoria da situação atual considerando o raciocínio do acrônimo 5W2H – *What* (o que será feito?), *Why* (por que será feito?), *Where* (onde será feito?), *When* (quando?) e *Who* (por quem será feito?), *How* (como será feito?) e *How much*

(Quanto custará?) – e outras informações que a equipe especializada considerar relevantes para viabilizar a implantação do plano de ação pelo responsável.

Após o detalhamento das ações, outras sessões de *workshop* em grupo poderão ser realizadas, de forma a validar o conteúdo de cada iniciativa do plano, bem como do cronograma de implantação. Para estabelecer prioridades entre as iniciativas planejadas, novamente poderá ser utilizada matriz GUT, ou outras avaliações com base em critérios e pesos definidos conforme a visão do negócio.

3.1.6 Agir na situação para trazer melhorias

Uma vez firmado o compromisso de melhoria da situação atual por meio das iniciativas planejadas, esta etapa se trata da execução do plano de ação e de colocar em prática todo o trabalho previsto para o alcance da situação futura. Serão mobilizados os recursos necessários e contratados os fornecedores de insumos e serviços para a implantação das ações, de acordo com o cronograma estabelecido. É importante que ciclos iterativos de revisão do planejamento sejam executados, detalhando o trabalho previsto em nível de tarefa à medida que o progresso do trabalho aumenta assim como o conhecimento do escopo do trabalho.

Para a obtenção de melhores resultados na implantação das ações, é de extrema relevância que seja considerada a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos, considerando a abordagem ágil, realizando o reporte periódico dos resultados e a gestão da comunicação com as partes interessadas. Ademais, a preparação da força de trabalho para a mudança é fator de sucesso na implantação das ações, com a capacitação nos novos processos de negócio e tecnologias e a comunicação constante para o engajamento de todos.

3.1.7 Monitoramento dos resultados

Um aspecto bastante enfatizado na aplicação da *Soft Systems Methodology* (SSM) é a necessidade de estabelecer rotinas de monitoramento dos resultados das mudanças implementadas. Considerando a busca pelo aumento da maturidade do modelo de gestão e dos processos de negócio, as práticas de monitoramento devem permear toda a organização, estabelecendo indicadores de monitoramento a nível estratégico, tático e operacional, considerando os diferentes tipos de indicadores de existentes (ex.: indicadores de processos, de riscos, individuais, corporativos, etc.).

Além da definição de indicadores, deverá também ser formalizada a rotina de monitoramento e de reporte de resultados, de modo a corrigir os desvios de desempenho encontrados e de manter as partes interessadas atualizadas com a evolução do negócio.

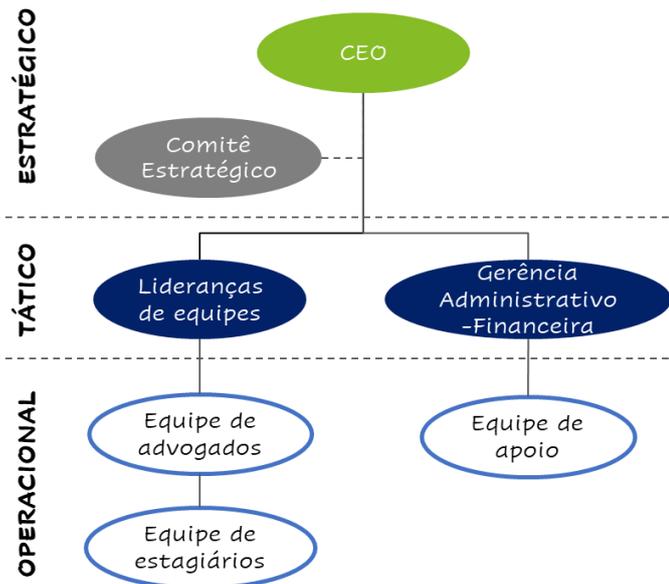
O monitoramento dos resultados também deve ser gatilho para o recomeço dos ciclos de melhoria contínua, estimulando a inovação nos processos e o estabelecimento de vantagem competitiva perante os concorrentes.

3.2 APLICAÇÃO DA ABORDAGEM DESENVOLVIDA EM UM ESTUDO DE CASO

O estudo realizado analisou a problemática enfrentada por um escritório de prestação de serviços profissionais advocatícios de controle familiar com trinta anos de atuação na região Nordeste. Quanto ao porte, a organização estudada pode ser classificada de duas maneiras distintas: i. seguindo a classificação por porte adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2018), que avalia a quantidade de pessoas ocupadas no estabelecimento, constituindo-se como uma empresa de pequeno porte (de 10 a 49 pessoas ocupadas); ii. pela classificação utilizada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES, que leva em consideração a Receita Operacional Bruta (ROB) do último exercício, enquadrando-se como uma média empresa (ROB maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões).

Para realizar a prestação de serviços aos seus clientes, os profissionais são organizados conforme a estrutura organizacional demonstrada na Figura 9, na qual a presença do controle familiar concentra-se nas unidades de nível estratégico e tático do escritório.

Figura 9 – Estrutura organizacional do escritório de advocacia



Fonte: A autora (2020).

O escritório atua na prestação de serviços no ramo do direito jurídico trabalhista, tendo a sua carteira de clientes composta quase na totalidade por clientes pessoa jurídica. A forma de se relacionar com estes clientes concentra-se majoritariamente na prestação de serviços mediante contratos de honorários fixos mensais, ou seja, na prestação contínua dos serviços de assessoria jurídica aos contratantes, mantendo um relacionamento longínquo com os seus clientes, correspondendo a mais de 90% do faturamento do escritório na competência de 2018, sendo os outros 10% correspondentes aos serviços pontuais com honorários variáveis, precificados de acordo com a natureza do serviço prestado. Dentre as atividades realizadas para a realização da assessoria jurídica, estão a análise de documentação e composição de peças do processo; representação do cliente e participação em audiências; emissão de pareceres jurídicos; acompanhamento de andamentos processuais; consultoria jurídica com orientações na condução de questões trabalhistas, entre outras.

Tendo a presença de representantes da terceira geração no controle familiar da organização, o escritório de advocacia possui uma marca de credibilidade e tradição no mercado local, possuindo um alto nível de satisfação dos clientes e histórico de atuação em casos de alta complexidade e impacto financeiro para as empresas cliente. Não apenas composto por advogados da família fundadora, o escritório constitui-se de uma sociedade formada por outros profissionais do direito participantes da composição societária do negócio.

Em cada uma das etapas descritas abaixo correspondentes à aplicação da abordagem sugerida foram selecionadas as ferramentas e técnicas que melhor se enquadram no contexto

do caso em estudo, a exemplo de análise documental, entrevistas, técnicas para construção de cronogramas e definição de linha de base de custo e tempo, *workshops* e 5W2H.

3.2.1 Descobrendo uma situação-problema, incluindo questões culturais e políticas

Nesta etapa, houve um trabalho inicial da equipe do projeto para entendimento do contexto e em que a empresa em estudo estava inserida, incluindo aspectos externos - mercadológicos e regulatórios; e internos - estruturais, gerenciais, sociais e culturais. Para isso, foram utilizadas publicações de mercado para entendimento da dinâmica do setor, consulta a *websites* dos principais concorrentes da empresa em estudo e das instituições que regulam a atuação dos profissionais do segmento, documentos regimentais da empresa, entre outros.

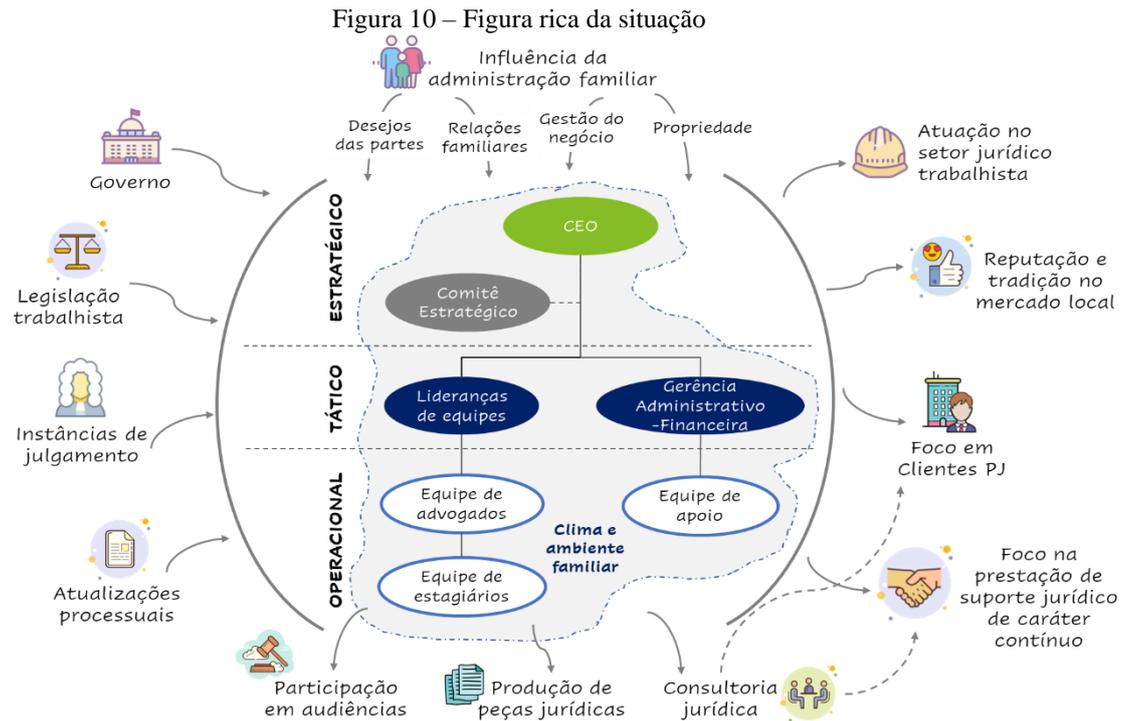
Também foram identificados quais seriam os atores participantes do processo decisório e conseqüentemente, participantes ativos e diretos das etapas de construção e análise do método. Para isso, foi feita a avaliação da estrutura organizacional da empresa, do histórico e da divisão de responsabilidades, bem como avaliados os perfis dos decisores identificados. Como decisores, foram considerados todos os membros pertencentes a um grupo de discussão dos assuntos estratégicos da organização (“Comitê Estratégico”), sendo um deles um advogado pertencente à terceira geração da família, membro da sociedade; um gestor administrativo financeiro da empresa, conhecedor do funcionamento dos processos finalísticos e de suporte ao negócio; e os demais eram outros advogados participantes da sociedade, mais experientes e considerados referência na organização. A equipe do projeto também caracterizou a figura do supra-decisor, representado pelo condutor principal do negócio, pertencente à segunda geração da família empresária. Além do envolvimento dos seis componentes do grupo de tomada de decisão e do supra-decisor, houve ainda a incorporação de dois outros atores no processo, por se tratarem de líderes de equipes e que a equipe entendeu que estes poderiam agregar visões diferentes às discussões do problema enfrentado pela organização.

Após a análise do funcionamento do processo decisório na organização, verificou-se uma concentração das alçadas de aprovação internas no supra-decisor condutor principal do negócio, o que poderia provocar a inibição da manifestação dos demais membros do grupo decisor. Dessa forma, para não comprometer os objetivos pretendidos com a abordagem, a equipe optou por utilizar os resultados da aplicação do método como subsídio na tomada de

decisão final do supra-decisor, não o envolvendo diretamente nas dinâmicas em grupo iniciais para a construção das análises da situação problema.

O levantamento de informações iniciais foi feito a partir da busca documental já detalhada – publicações, estudos de mercado, consulta a órgãos reguladores, documentos disponibilizados pela empresa estudada, entre outros; bem como a realização de uma rodada de entrevistas individuais semiestruturadas com os atores participantes e influenciadores no processo decisório, garantindo ao indivíduo a liberdade necessária para a formação dos seus conceitos e sistemas pelo facilitador. A equipe acreditou ser relevante a definição de temas a serem questionados durante as entrevistas, de modo a garantir o levantamento da percepção dos entrevistados quanto aos aspectos considerados direcionadores de valor para os acionistas do negócio, a exemplo de crescimento de receita, incluindo questionamentos sobre a obtenção de novos clientes, retenção e incremento de receita nos atuais clientes e precificação; margem dos serviços prestados, abordando estratégias para otimização e eficiência operacional; e por fim, ativos, avaliando aspectos relativos aos ciclos de recebimento, aumento da utilização dos profissionais disponíveis, entre outros.

A partir da análise da informação levantada, foi construída a figura rica da situação atual da empresa, um item de extrema relevância a ser utilizado como o ponto de partida da discussão exploratória com os participantes no processo decisório da organização. As relações entre os elementos da figura rica foram exploradas ao longo das entrevistas com os decisores e especialistas do negócio. Sendo que foram destacadas para posterior tratamento e imersão mais profunda pela equipe, aquelas problemáticas que afetam diretamente o aumento da maturidade dos seus processos de negócio e do modelo de gestão, situação-problema foco do trabalho. A ilustração está representada abaixo na Figura 10, com os principais *stakeholders* e questões do negócio.



Fonte: A autora (2020).

3.2.2 Formulando modelos de atividades propositais relevantes

Para a construção dos modelos de atividades propositais que irão trabalhar a situação-problema no intuito trazer melhorias ao mundo real, foram utilizadas algumas ferramentas sugeridas pela metodologia, como a formulação das definições-chave (do inglês *root definitions*) a partir da análise PQR, da elaboração do CATWOE e da análise Entradas-Transformação-Saídas (do inglês *inputs-transformation-outputs*). Estas ferramentas foram construídas considerando toda a informação obtida pela equipe especializada na imersão documental, entendimento do ambiente externo e interno e nas entrevistas individuais semiestruturadas com os atores participantes e influenciadores no processo decisório (OLIVEIRA, MEDEIROS, 2020).

3.2.2.1 Definições-chave

A **análise PQR** – fazer P por meio de Q, no intuito de contribuir para o alcance de R – é relevante ao processo pois garante a abordagem da situação-problema em mais de um nível, sistema, subsistema e sistema mais amplo (CHECKLAND, 2000). As definições-chave elaboradas para o estudo de caso estão dispostas a seguir:

- **P** (O que fazer – sistema):

- Aumentar a efetividade na prestação dos serviços profissionais (Produtos/Serviços);
- Aumentar a eficiência dos processos internos (processos de suporte);
- **Q** (Como fazer – subsistema):
 - Aumento da eminência do negócio perante o mercado;
 - Amadurecimento da governança e estrutura de tecnologia da informação;
 - Análise, estruturação e padronização de políticas e processos internos;
 - Provimento, capacitação e desenvolvimento do capital humano;
- **R** (Por que fazer – sistema mais amplo): Aumentar a maturidade do negócio, do modelo de gestão e dos processos.

Com o objetivo de enriquecer as definições-chave, foi colocado em prática o raciocínio do mnemônico CATWOE, considerando as explicações trazidas por Checkland (1989):

- **Clientes** (*Customer*) - Quais seriam vítimas/beneficiários da atividade proposital?
- **Atores** (*Actors*) - Quem faria as atividades?
- **Transformação** (*Transformation process*) - Qual é a atividade proposital expressa pelas entradas, transformação e saídas?
- **Visão de mundo** (*Weltanschauung*) - Que visão do mundo torna essa definição significativa?
- **Proprietário** (*Owner*) - Quem poderia parar esta atividade?
- **Restrições Ambientais** (*Environmental constraints*) - Que restrições em seu ambiente esse sistema aceita como dadas?

Considerando a análise PQR realizada e o estabelecimento de definições-chave da situação-problema, a aplicação do raciocínio CATWOE foi feita para o nível de “sistema” de forma distinta para as duas definições obtidas. O conceito de “Aumentar a efetividade na prestação dos serviços profissionais (Produtos/Serviços)” foi explorado no Quadro 1 abaixo, tendo como base a operação do negócio como o processo de transformação, enquanto que o conceito de “Aumentar a eficiência dos processos internos (processos de suporte)” foi explorado no Quadro 3 em seguida.

Quadro 3 – CATWOE - Aumentar a efetividade na prestação dos serviços profissionais

Clientes <i>Customer</i>	Atores <i>Actors</i>	Transformação <i>Transformation process</i>		Visão de mundo <i>Weltanschauung</i>	Proprietário <i>Owner</i>	Restrições ambientais <i>Environmental constraints</i>
		<i>Entradas</i>	<i>Saídas</i>			
Clientes do escritório (pessoa jurídica e pessoa física)	CEO, lideranças de equipes, equipes de advogados, estagiários e equipe administrativa de apoio	Informações do cliente Documentos processuais Decisões judiciais	Participação em audiências Peças jurídicas Consultoria jurídica	Existe um cenário de grandes mudanças no universo regulatório jurídico trabalhista Excesso de atividades manuais no desempenho das atividades operacionais do escritório	CEO e Comitê estratégico	Disponibilidade de informações históricas de desempenho dos processos do negócio Investimento em tecnologia

Fonte: A autora (2020).

Abaixo são destacados no Quadro 4, os resultados da aplicação do raciocínio do CATWOE no sistema “Aumentar a eficiência dos processos internos (processos de suporte)”.

Quadro 4 – CATWOE - Aumentar a eficiência dos processos internos (processos de suporte)

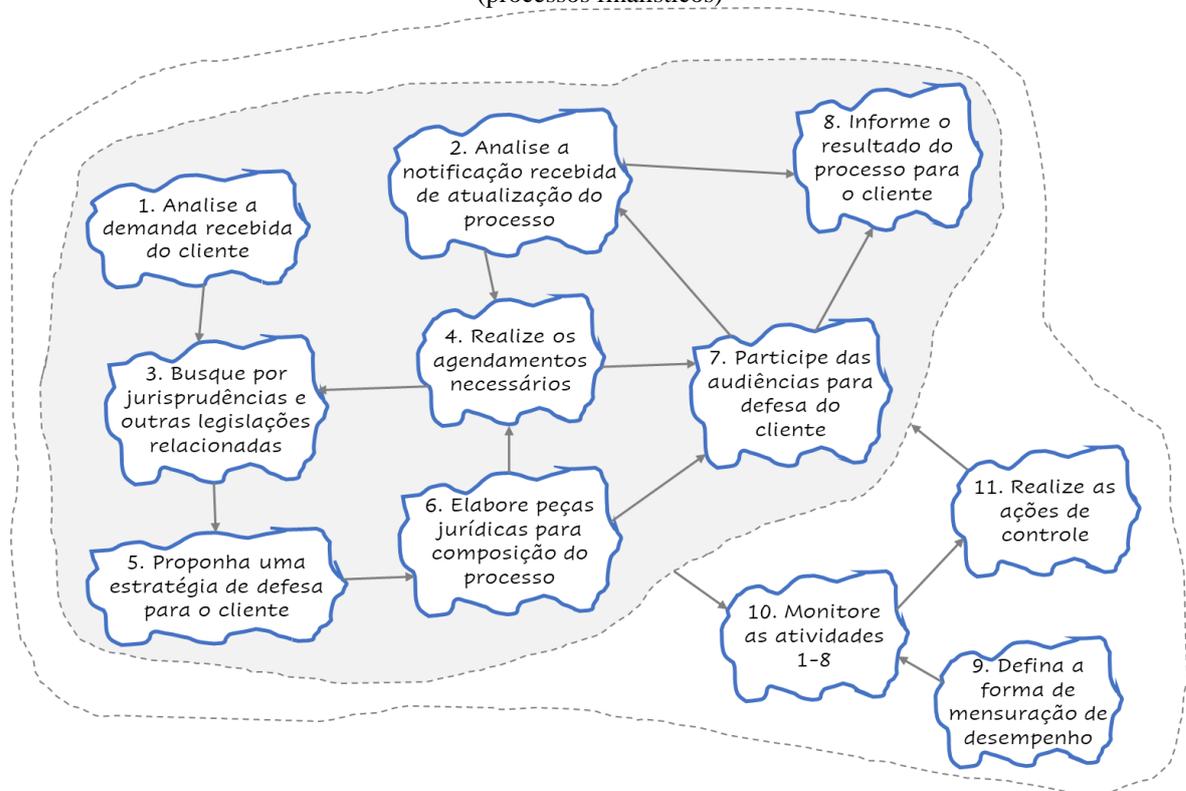
Clientes <i>Customer</i>	Atores <i>Actors</i>	Transformação <i>Transformation process</i>		Visão de mundo <i>Weltanschauung</i>	Proprietário <i>Owner</i>	Restrições ambientais <i>Environmental constraints</i>
		<i>Entradas</i>	<i>Saídas</i>			
Clientes diretos do escritório e membros do escritório	Gerente Administrativo-Financeira e equipe administrativa de apoio	Extratos bancários, documentos e dados gerenciais Recursos financeiros e investimentos	Demonstrações financeiras e contábeis Pagamento de despesas Manutenção da estrutura e melhorias	Os processos internos viabilizam o controle dos resultados e definição de estratégias para o negócio	CEO e Comitê estratégico	Disponibilidade de informações históricas de desempenho dos processos do negócio Equipe disponível não demonstra as competências necessárias para execução das novas atividades

Fonte: A autora (2020).

3.2.2.2 Construção do modelo

Dando continuidade à aplicação do método, foram construídos os modelos de atividades propositais considerando os sistemas descritos nas definições-chave, adotando o procedimento lógico sugerido por Checkland (2000), em que da quebra do processo de transformação “T” em atividades relacionadas, busca-se um modelo que seja comparável com o mundo real e que provoque o surgimento de oportunidades de melhoria para a situação-problema. Assim como o CATWOE, foram gerados dois modelos de atividades propositais: um com foco nos processos finalísticos do negócio, e outro abordando a operacionalização dos processos de suporte do negócio. A seguir, está disposto na Figura 11 o modelo de atividade proposital construído para o sistema “Aumentar a efetividade na prestação dos serviços profissionais (Produtos/Serviços)”. As atividades do sistema descrevem as principais etapas na prestação de serviços advocatícios por parte do escritório, *corebusiness* da organização em estudo.

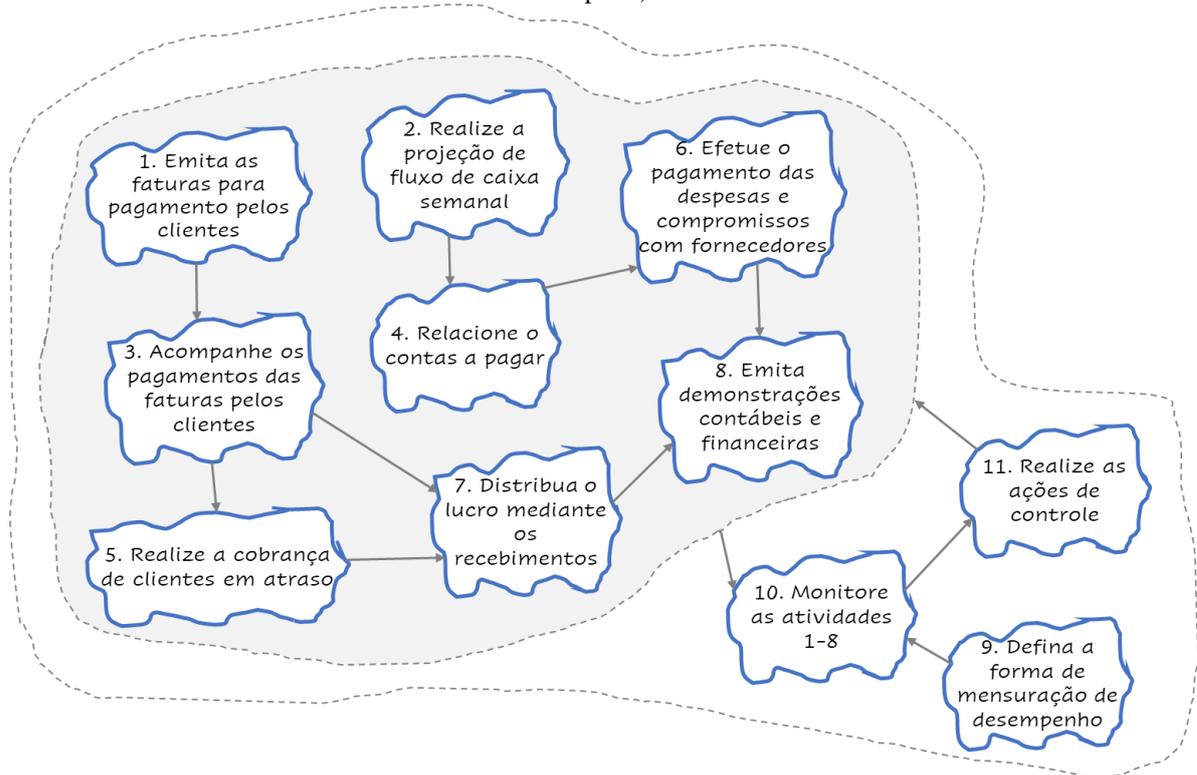
Figura 11 – Modelo da atividade proposital de aumentar a efetividade na prestação dos serviços profissionais (processos finalísticos)



Fonte: A autora (2020).

Também foi construído o modelo de atividade proposital considerando o sistema “Aumentar a eficiência dos processos internos (processos de suporte)”, conforme ilustrado na Figura 12.

Figura 12 – Modelo da atividade proposital de Aumentar a eficiência dos processos internos (processos de suporte)



Fonte: A autora (2020).

3.2.3 Debatendo a situação usando os modelos

Os modelos de atividades proposicionais foram construídos considerando a visão de mundo de cada indivíduo entrevistado inicialmente pela equipe especializada. Para esta etapa da aplicação do método, além de obter a concordância do grupo acerca dos modelos construídos, era necessário iniciar o debate de como organização iria evoluir para o modelo idealizado. Obter a concordância com os conceitos trazidos nos modelos de atividades proposicionais é de extrema relevância, pois ao passo em que é uma garantia que de fato a equipe especializada havia capturado corretamente as percepções quanto às expectativas dos decisores para o futuro do negócio, também promove um maior engajamento dos envolvidos no desdobramento futuro do trabalho para a implantação das ações necessárias para o aumento da maturidade do negócio.

Dessa forma, foram realizadas sessões de *workshops* em grupo, nos quais a equipe do projeto juntamente com os atores participantes e influenciadores no processo decisório puderam avaliar os modelos e refletir sobre ações necessárias para a melhoria da situação problemática. A comparação da situação-problema enfrentada no mundo real com o sistema idealizado no modelo de atividade proposital teve como foco a exploração da forma como as atividades do modelo deveriam ser idealmente executadas, as ferramentas utilizadas, os envolvidos e responsáveis pela realização, o fluxo de comunicação necessário, fatores de monitoramento e critérios de qualidade, entre outros aspectos.

As sessões de *workshops* em grupo foram conduzidas de forma que fosse obtida a concordância dos participantes acerca das principais problemáticas enfrentadas pela organização para o aumento da maturidade do modelo de gestão. Dessa forma, foram feitos questionamentos para confrontar as diferentes visões de mundo dos participantes na idealização dos modelos de atividades propositais para os processos finalísticos e de suporte do escritório de advocacia. Para cada atividade do modelo, foram discutidas as divergências entre o mundo idealizado e a situação atual, levantando ideias para possíveis ações de melhoria, de modo a diminuir a lacuna entre as duas visões.

Além de coletar percepções acerca do que os decisores entendiam como problemático na situação atual e possíveis soluções no futuro, a equipe especializada também esteve atenta para identificar situações mais críticas, consideradas prioritárias pelos gestores do negócio, situações que envolviam riscos com elevado nível de exposição pela ausência de controles mitigatórios, e o que o grupo entendia como estratégico para o negócio. Finalizadas as discussões desta etapa com o grande grupo, foi inserida a figura do supra decisor para uma última discussão de avaliação dos resultados, juntamente com os demais membros do Comitê Estratégico. Nesta última atividade, a equipe especializada expôs os conceitos abordados pelo grupo inicialmente, de forma a obter a aprovação do supra decisor quanto à estratégia para a continuidade dos trabalhos, bem como confrontar com a visão do decisor máximo do negócio.

Com o encerramento desta etapa de aplicação da SSM, a equipe especializada se utilizou dos resultados e percepções obtidas para a evolução dos trabalhos de forma mais direcionada e com análises mais focadas nas insatisfações dos gestores do negócio. Essas percepções da equipe especializada guiaram o trabalho para o desenvolvimento de etapas adicionais de aprofundamento no entendimento da situação atual, como a realização de análises de resultados operacionais e financeiros; do ambiente de tecnologia da informação, contemplando a avaliação de aderência das ferramentas e sistemas disponíveis para a realização das atividades finalísticas e de suporte; análise e classificação dos riscos do

negócio, bem como a realização de uma pesquisa de satisfação junto aos clientes do escritório, entre outros aspectos avaliados.

3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO

Este capítulo trouxe uma abordagem proposta para a implantação da *Soft Systems Methodology* (SSM), no contexto organizacional em que se busca a estruturação de situações problemáticas complexas relacionadas ao aumento da maturidade do modelo de gestão e dos processos de negócio. A aplicação da abordagem pôde ser realizada em uma empresa em caráter piloto, para a verificação a eficácia do modelo proposto, tendo os resultados alcançados sido descritos no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ESPERADOS NA MELHORIA DOS PROCESSOS

Após a estruturação da situação problemática enfrentada junto ao grupo decisor, com o levantamento de possíveis soluções para o alcance do modelo futuro pela organização, foi iniciado o trabalho de planejamento e detalhamento das iniciativas a serem implantadas para a melhoria da situação atual.

4.1 AGINDO NA SITUAÇÃO PARA TRAZER MELHORIAS

Ao término das discussões com o grupo decisor, bem como das análises adicionais efetuadas pela equipe especializada para aprofundamento do entendimento em pontos considerados críticos e estratégicos para o negócio, os consultores iniciaram o trabalho para definição das ações para melhoria da situação problemática estudada e, conseqüentemente, soluções para o objetivo de aumento da maturidade dos seus processos de negócio e do modelo de gestão. Em seções de *brainstorming* em equipe, se utilizando das informações já coletadas, chegou-se à relação de 13 grandes ações para o alcance do objetivo proposto, agrupadas em quatro pilares principais, a saber:

- *Negócio (quatro ações)*: ações relacionadas à gestão estratégica do negócio, mercado e clientes;
- *Estrutura organizacional (quatro ações)*: ações voltadas para a gestão de pessoas, governança corporativa, e estrutura das unidades do negócio;
- *Processo (três ações)*: iniciativas para melhoria do fluxo de atividades finalísticas e de suporte, normatização de práticas e procedimentos e organização dos recursos disponíveis;
- *Tecnologia da informação (duas ações)*: projetos a serem implantados para amadurecimento da governança de tecnologia da informação e estrutura de TI disponível.

Por questões de confidencialidade do estudo realizado, definiu-se que a exposição dos projetos estratégicos definidos iria ser restrita a um exemplo por pilar. Considerando esta premissa, estão representados no Quadro 5 os exemplos dos projetos estratégicos para trazer melhorias à situação problemática, para cada um dos quatro pilares.

Quadro 5 – Exemplos de projetos estratégicos para trazer melhorias à situação problemática

PILARES	PROJETOS ESTRATÉGICOS
Negócio	Definição de estratégias para o fortalecimento da marca no mercado
Estrutura organizacional	Estruturação da governança corporativa
Processos	Avaliar a criação de uma estrutura compartilhada para suporte aos advogados
Tecnologia da informação	Estruturação da governança de tecnologia da informação

Fonte: A autora (2020).

Cada um dos 13 planos de ação foi detalhado pela equipe especializada considerando o raciocínio do acrônimo 5W2H – *What* (o que será feito?), *Why* (por que será feito?), *Where* (onde será feito?), *When* (quando?) e *Who* (por quem será feito?), *How* (como será feito?) e *How much* (Quanto custará?) – bem como os riscos e pontos de atenção para a implantação, de forma a reunir todas as informações necessárias para viabilizar a implantação do plano de ação pelo responsável.

Após o detalhamento dos projetos estratégicos resultado da discussão dos modelos, foram desenvolvidas novas sessões de *workshops* em grupo, dessa vez considerando apenas os decisores, sem a presença de outros especialistas e usuários-chave de processos, no intuito de obter a concordância do grupo com as ações propostas pela equipe especializada para melhoria da situação atual, bem como o detalhamento de como as ações deveriam ser implantadas. Mais uma vez, a equipe especializada buscou conciliar a visão de mundo de cada participante, em particular, a visão para o futuro do negócio. Os participantes da discussão receberam previamente o material para leitura e compreensão, realizando apontamentos para serem levados para debate nos *workshops*.

As discussões também foram utilizadas para realização de uma avaliação de prioridade entre as ações, no intuito de subsidiar o desenvolvimento de um cronograma inicial de implantação. A equipe especializada realizou dinâmicas, subdividindo os membros do Comitê Estratégico em dois grupos, de forma que gerassem a sua própria avaliação quanto a cada uma das 13 ações idealizadas. Os critérios de priorização utilizados avaliaram o potencial de geração de valor da ação para o negócio, envolvendo aspectos como riscos e a abrangência da mudança; e o esforço de implantação, que dentre outras questões, considerou prazos e custos incorridos.

Finalizada mais uma etapa de discussões em grupo, o supra decisor mais uma vez foi envolvido para a aprovação quanto às ações pensadas para o aumento da maturidade do

negócio, o grau de prioridade atribuído a elas e o cronograma de implantação inicialmente planejado. Para viabilizar a execução do plano, todos os envolvidos refletiram sobre a adoção de estratégias para mitigação dos riscos de implantação e garantia de sucesso.

Em conformidade com os conceitos trazidos por Checkland (2000) para o sucesso da aplicação da SSM, também foram definidas estratégias de mensuração dos resultados do negócio para o monitoramento das atividades executadas nos modelos do mundo ideal desenhados para os processos finalísticos e de suporte da organização. No total, foram pensadas e sugeridas 19 métricas de avaliação do desempenho pela equipe especializada, considerando as perspectivas trazidas no modelo do *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia de gerenciamento da estratégia desenvolvida na década de 90 pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School, a saber: i. Financeira; ii. Clientes; iii. Processos internos; iv. Aprendizado e crescimento. Por questões de confidencialidade do estudo realizado, definiu-se que a exposição das métricas de desempenho definidas iria ser restrita a um exemplo por dimensão. Considerando esta premissa, estão representados no Quadro 6 os exemplos das métricas de desempenho do negócio, para cada uma das quatro dimensões.

Quadro 6 – Métricas de desempenho do negócio

PERSPECTIVAS	MÉTRICAS DE DESEMPENHO
Financeira	Taxa horária média por contrato
Clientes	Satisfação de clientes (índice <i>Net Promoter Score</i> – NPS)
Processos internos	Horas de serviços prestados
Aprendizado e crescimento	Capacitação dos membros

Fonte: A autora (2020).

Cada métrica de desempenho foi definida de forma a considerar o objetivo ao monitorar o indicador, o responsável pelo resultado, forma e período de mensuração, fonte de dados utilizada, entre outros aspectos.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A utilização da metodologia foi considerada muito satisfatória para a estruturação do pensamento dos decisores na identificação de soluções que proporcionem o aumento da

maturidade nos processos de negócio e nas práticas de governança corporativa. Com a aplicação do método, a equipe especializada conseguiu promover o engajamento dos atores do processo, além da obtenção dos modelos de atividades propositais explorados sob a ótica de quatro grandes subsistemas. O primeiro, “Negócio”, abordou temáticas referentes ao desempenho da atividade finalística da empresa, o relacionamento com os clientes e o posicionamento perante o mercado; o segundo, “Estrutura organizacional”, tratou de questões estruturais na organização, como governança corporativa, gestão de pessoas, clima e cultura e comunicação; em seguida, o grupo de “processos” trouxe à tona discussões sobre a execução das atividades em um menor nível, a maturidade dos processos, divisão de responsabilidades entre os profissionais e a padronização de procedimentos; por fim, tem-se o agrupamento das questões envolvendo tecnologia da informação, abordando segurança da informação, infraestrutura de TI, automação de atividades e organização e disponibilidade de dados para a tomada de decisão.

A organização de toda discussão dos modelos de atividades propositais viabilizou a identificação de 13 grandes recomendações de melhoria, obtendo o consenso do grupo acerca da aplicabilidade e viabilidade das ações, aumentando significativamente a chance de sucesso na implantação das soluções, um dos principais benefícios do método, e isso se materializou na satisfação do cliente quanto aos serviços prestados.

Para a obtenção do consenso entre os membros do grupo decisor acerca das 13 recomendações de melhoria para o aumento da maturidade nos processos de negócio, foram necessárias sucessivas sessões de *workshop*. Previamente aos encontros, a equipe de especialistas compartilhou o detalhamento de cada uma das 13 ações para que os decisores realizassem a análise prévia das recomendações e pudessem refletir e fazer as suas contribuições individuais. Na primeira sessão de *workshop*, os participantes foram divididos em dois grupos e cada grupo ficou responsável por discutir as recomendações sugeridas e confrontar as propostas de modificação individuais. Após as discussões nos grupos menores, os membros tiveram a oportunidade de compartilhar as discussões e conclusões que chegaram com os demais membros em um grande grupo de discussão, coletando percepções adicionais sobre as recomendações detalhadas.

Ao longo das sessões de *workshop*, os especialistas atuaram fortemente como mediadores das discussões, de forma a promover a objetividade e a participação de todos os participantes. No geral, existiu um entendimento de concordância em relação à necessidade de implantação de cada recomendação para o aumento da maturidade do negócio. No entanto, as divergências de opiniões se concentraram na avaliação de prioridade entre as ações e na forma

que as ações deveriam ser executadas de maneira a garantir o sucesso da implantação. A equipe de especialistas então contemplou nas descrições das ações os pontos de atenção e riscos identificados pelos decisores, bem como definiu alguns critérios para auxiliar os decisores na priorização das ações, como o tempo de implantação, o investimento necessário e o nível de dependência da camada estratégica para a implantação da ação.

Apesar do sucesso na aplicação do método, se faz necessária a exposição de alguns aspectos que impactaram nos resultados obtidos com o trabalho:

- A influência das relações pessoais na gestão do negócio e na tomada de decisão, característica de empresas de controle familiar, ficou evidente na realização dos *workshops* em grupo, sendo a participação de alguns dos líderes de equipe externos ao grupo de discussões estratégicas da organização, diretamente influenciada, por vezes chegando até a inibir a manifestação destes com contribuições;
- O supra decisor se sentiu desconfortável em não participar de todas as etapas de aplicação do método, pois como líder do negócio de controle familiar, não estava habituado a não participar das discussões gerenciais, sendo necessária a realização de alinhamentos com a equipe do projeto quanto aos resultados parciais obtidos ao longo do desenvolvimento do trabalho;
- Em alguns momentos durante as discussões dos *workshops* em grupo, se fez necessário o reforço das premissas e expectativas quanto à aplicação do método, pois alguns integrantes do grupo entendiam as idealizações apontadas nos modelos de atividades propositais não como resultado das suas percepções, mas como as recomendações de melhoria sugeridas pela equipe do projeto. O fato se deu principalmente pela ausência do entendimento de que naquele momento, os especialistas estavam atuando como facilitadores do processo de estruturação do problema, sem haver ainda o aprofundamento das análises e a formação do posicionamento da equipe do projeto;
- Em decorrência do histórico da organização em não priorizar questões gerenciais na rotina diária, bem como da centralização da tomada de decisão no negócio, o grupo demonstrou uma certa descrença de que as recomendações resultantes das discussões dos modelos de atividades propositais iriam ser efetivamente implantadas.

Decorridos 13 meses após a conclusão da aplicação do método pela equipe de especialistas em caráter piloto, foi realizada uma entrevista com um dos membros participantes do processo de estruturação, o gestor administrativo financeiro da empresa, conhecedor do funcionamento dos processos finalísticos e de suporte ao negócio, que não é membro da família controladora do negócio. A entrevista foi realizada no intuito de levantar

informações adicionais que avaliem a eficácia da aplicação do método após a implantação das ações; foi realizada em caráter estruturado, e o roteiro previamente elaborado contemplou os seguintes aspectos:

- A visão dos membros do comitê estratégico quanto à abordagem aplicada;
- A percepção do nível de engajamento do grupo na tomada de decisão para a implantação das ações após o projeto e se existia divergência entre os membros do comitê;
- O status de implantação do plano de ação resultante da aplicação do método;
- As dificuldades enfrentadas na implantação das ações;
- A percepção de mudanças na organização quanto a alguns pilares do modelo de gestão, a saber: gestão da estratégia do negócio; funcionamento do processo de tomada de decisão; gerenciamento dos processos internos; gestão do desempenho organizacional; relacionamento com o cliente, com o mercado e com demais *stakeholders* do negócio; relacionamento entre líderes e equipes; desenvolvimento da força de trabalho; cultura organizacional; gestão do conhecimento da organização; promoção da inovação e melhoria contínua; adaptabilidade às mudanças do mercado; e sucessão de administradores.

Quando questionado sobre a visão dos participantes quanto à abordagem aplicada, o entrevistado expressou que o grupo decisor ficou muito satisfeito com a forma que o trabalho foi conduzido e que um dos fatores de sucesso foi o bom relacionamento que construíram com os especialistas que conduziram o trabalho, o que garantiu uma maior abertura para o compartilhamento individual dos pensamentos que cada um possuía sobre o negócio. O entrevistado também relatou que o método possibilitou que as pessoas enxergassem a oportunidade de serem ouvidas e de falar sobre as suas inquietações.

Sobre a percepção do nível de engajamento do grupo na tomada de decisão para a implantação das ações após o projeto, expressou que houve diferentes níveis de engajamento entre os membros do grupo, mas que o fato se deu não por desprezo à temática, mas pela variação da disponibilidade de cada um para envolver-se na implantação das ações. Considerou que logo após a conclusão do trabalho as pessoas estavam altamente engajadas, mas em decorrência da crise econômica e sanitária provocada pela pandemia do COVID-19 – que na região provocou restrições maiores e impactos a partir de março de 2020 e que no momento da entrevista, em novembro de 2020, ainda persistiam – o foco e as prioridades da organização estavam em se recuperar e em responder aos impactos provocados pela crise.

Até o momento da entrevista, uma das 13 ações havia tido a implantação finalizada, quatro estavam em andamento e oito não haviam sido iniciadas. Mesmo tendo algumas ações

iniciadas, estas se mantêm paralisadas em decorrência dos impactos da crise global da pandemia do COVID-19 na organização, uma das maiores dificuldades enfrentadas para a implantação das ações de melhoria. Após a adaptação às novas formas de trabalho demandadas pelo mercado ao longo de 2020, o escritório aos poucos está retomando as suas atividades na execução das ações previstas.

Além da instabilidade econômica que abalou os negócios em todo o país, outros aspectos também influenciaram para obter uma velocidade de implantação menor que a desejada pelos gestores do negócio. Dentre estas, está o desconhecimento de temáticas específicas de gestão de negócios pelos administradores dificultando a tomada de decisão e a obtenção de um consenso entre os membros, uma vez que atuam totalmente vinculados às atividades finalísticas de prestação dos serviços. A dedicação às atividades fim da organização, além de dificultar o entendimento do caminho a ser seguido na implantação, também prejudica a dedicação que cada gestor irá destinar para a implantação das ações, existindo por vezes conflitos de prioridades na tomada de decisão.

Por fim, quando questionado sobre a existência de mudanças na organização, percebidas após a aplicação do método, o entrevistado manifestou que houve uma melhoria no entendimento da necessidade de amadurecimento e de tornar a execução dos processos cada vez mais profissional, refletindo-se na cultura organização e no processo decisório, a exemplo da preocupação com a adoção de práticas de planejamento de médio e longo prazos e de monitoramento dos resultados do negócio. Atualmente, há também um reconhecimento de que existe um mercado competitivo e de que a organização precisa responder às demandas, existindo uma preocupação maior em entender como o mercado enxerga o negócio e como podem se fazer mais presente.

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTE CAPÍTULO

Apesar de todas as barreiras conjunturais enfrentadas pela organização na implantação das ações propostas, o que dificultou e até impediu a verificação dos resultados em muitos pilares do modelo de gestão, ainda sim considera-se que o método atingiu os objetivos propostos, pois conseguiu estruturar a situação problemática e fornecer um *roadmap* para a organização de forma a sair do seu nível atual para um nível de maior maturidade. Ademais, a aplicação da abordagem permitiu que os líderes mudassem a sua visão sobre a gestão do negócio, garantindo o engajamento necessário para a retomada dos trabalhos com a melhoria do cenário econômico e sanitário do país.

5 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos com a aplicação da SSM mostraram que a abordagem é muito útil em organizações com uma pluralidade de decisores, como em sociedades, de maneira a uniformizar a influência individual na tomada de decisão, bem como permitir a participação também de especialistas e outros indivíduos de menor expressividade na governança corporativa, aumentando a abrangência das discussões e inserindo diferentes pontos de vista. Ademais, a aplicação do método permitiu o engajamento e o comprometimento dos líderes e dos demais envolvidos nas discussões, tendo em poucos meses após a conclusão dos trabalhos pela equipe do projeto, colocado em prática as ações sugeridas para a solução do problema.

O trabalho executado possui um impacto de extrema relevância para as organizações e para a sociedade como um todo, ao trazer para discussão junto aos decisores temáticas tão diversas dos modelos de referência à gestão, como transparência, prestação de contas, gestão do impacto social e ambiental, planejamento e visão de futuro, sustentabilidade do negócio, entre outras temáticas. Esses aspectos trazem amadurecimento e benefícios que extrapolam o universo da organização e estendem os ganhos para as demais partes interessadas da empresa. Ademais, a busca pela maturidade organizacional do seu modelo de gestão e processos internos acarreta maior sustentabilidade dos negócios e perenidade que irá se refletir em uma maior estabilidade econômica dos mercados.

Essa abordagem também contribui em situações de negociação de temáticas complexas e dotadas de subjetividade entre partes de interesses conflitantes. Em uma sociedade, não é incomum que os administradores e sócios encontrem dificuldades e resistência para defender pontos que acreditam trazer melhorias para o negócio. Com a SSM, os resultados das discussões são resultantes do confronto dos diferentes pontos de vista dos participantes, não são opiniões individuais ou imposições de partes mais influentes da negociação.

Considera-se também que o método atingiu o objetivo ao estruturar a situação problemática enfrentada pela organização em estudo, dotada de complexidade, com foco no aumento da maturidade do negócio, do modelo de gestão e dos processos. Após a finalização dos trabalhos da equipe especializada, foram geradas 13 grandes recomendações de melhoria que perpassaram subsistemas da organização relacionados a “negócio”, “estrutura organizacional”, “processos” e “tecnologia da informação”, obtendo o consenso entre os decisores de que os principais impeditivos para o aumento da maturidade haviam sido direcionados com os resultados do trabalho.

5.1 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES

Na realização do trabalho, foram constatadas algumas limitações para o alcance dos objetivos propostos. A primeira delas foi o fato de que a abordagem proposta só foi testada em uma única empresa. Essa limitação do estudo foi ainda mais representativa, dado que a abordagem desenvolvida demanda um tempo maior entre a sua aplicação e a percepção dos benefícios pela organização, com a implantação das soluções encontradas com o grupo decisor.

Como maior dificuldade para a realização do estudo destaca-se o duro impacto sofrido na rotina da organização estudada com a crise da pandemia de COVID-19, desviando completamente o foco da implantação das ações de melhoria definidas na estruturação da situação problemática, dificultando a identificação e a percepção dos reais benefícios oriundos da aplicação do método e da implantação das soluções acordadas entre o grupo.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Decorridos meses de paralisação na implantação das ações pela organização estudada, sugere-se que ao ser retomado o trabalho as prioridades de implantação sejam reavaliadas, uma vez que o mercado sofreu muitas mudanças ao longo deste ano de 2020 e tais mudanças demandaram o desenvolvimento de novas competências organizacionais, bem como a inversão de prioridades organizacionais. Ademais, sugere-se que a empresa avalie a dedicação de um profissional de perfil administrativo com foco no planejamento, monitoramento e reporte dos resultados do plano de ação, forçando a organização a manter o foco na implantação do plano de ação, bem como desencadear novos processos de inovação e melhoria contínua.

Como lições aprendidas resultantes da aplicação simplificada da SSM em uma empresa de controle familiar, podendo estas ser entendidas como sugestões para pesquisas futuras, destacam-se:

- Avaliação de alternativas para garantir a máxima participação de todos os atores nas sessões de *workshop* em grupo, ponderando as relações pessoais, a cultura organizacional e o papel de cada na estrutura de governança corporativa;
- Alinhamento claro de expectativas em caso da existência de supra decisores no processo decisório. Apesar da assertividade da estratégia adotada pela equipe do projeto de não envolver o decisor máximo na construção do mapa estratégico do problema desde o início,

garantindo assim a maximização da participação dos demais atores na etapa de *workshop* em grupo, não ficou muito claro para o decisor maior qual o seu papel no processo decisório como um todo;

- Garantir o entendimento de todos os atores acerca da metodologia e objetivos esperados com cada etapa, reforçando a participação e o papel do consultor em cada uma delas;
- Realização de uma discussão envolvendo o supra-decisor e os atores participantes da aplicação do método para um alinhamento final quanto aos resultados obtidos.

E para concluir, ainda se sugere:

Às organizações, para inspiração nesse momento tão dinâmico e imprevisível: "[...]Para as empresas da era da informação, as estratégias não podem ser tão lineares ou estáveis [...]" (Kaplan e Norton, professores e estudiosos de estratégia corporativa universidade de Harvard).

Aos profissionais, que estão diariamente tendo que enfrentar o desafio de reinventar: "Faça todo dia uma coisa que assusta você" (Eleanor Roosevelt, ex-primeira dama dos Estados Unidos).

REFERÊNCIAS

- ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento. 1. ed. Brasil: ABPMP, 2013.
- AGRELA, L. **Inteligência artificial da IBM já ajuda advogados brasileiros**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/inteligencia-artificial-da-ibm-ja-ajuda-advogados-brasileiros/>>. Acesso em: 22 jul. 2019.
- ALMEIDA, Adiel Teixeira de et al. **Decisão em Grupo e Negociação: métodos e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Editor Atlas, 2012.
- BNDES. **Quem pode ser cliente**. Guia do financiamento. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>> Acesso em 22 de maio de 2020.
- CHECKLAND, P. Towards a systems-based methodology for real-world problem solving. **Journal of Systems Engineering**, v. 3, n. 2, p. 87-116, 1972.
- CHECKLAND, P. Soft systems methodology. **Human Systems Management**, v. 8, p. 273-289, 1989.
- CHECKLAND, P. Soft Systems Methodology: A Thirty-Year Retrospective. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 17, p. S11-S58, 2000.
- DELOITTE. **Pesquisa “Respostas à crise da Covid 19”: Sumário dos resultados**, 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/pesquisacovid>> Acesso em 2 de junho de 2020.
- ECKSCHMIDT, T. **Os robôs e o futuro da profissão de advogado**. 2018. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/os-robos-e-o-futuro-da-profissao-de-advogado/>>. Acesso em: 22 jul. 2019.
- EPOCA NEGÓCIOS. **Facebook adotará home office permanente para seus funcionários. Empresa. 22 de maio de 2020**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/05/facebook-adotara-home-office-permanente-para-seus-funcionarios.html>> Acesso em 3 de junho de 2020.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG): Guia de Referência da Gestão para Excelência**. 21ª Edição. FNQ, São Paulo, 2016.
- HUNG, R. Y. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 21-40, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Havard Business Review**. Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.
- KEPNER, Charles; TREGOE, Benjamin. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.

LAFLEY, A. G.; MARTIN, R. L. **Jogar para vencer: como a estratégia realmente funciona**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

LEE, R. G.; DALE, B. G. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 214-225, 1998.

LIU, W. B.; MENG, W.; MINGERS, J.; TANG, N.; WANG, W. Developing a performance management system using soft systems methodology: A Chinese case study. **European Journal of Operational Research**, v. 223, n. 2, p. 529-540, 2012.

MEHREGANA, M. R.; HOSSEINZADEHA, M.; KAZEMIA, A. An application of Soft System Methodology. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 426-433, 2012.

MINGERS, J. An idea ahead of its time: the history and development of soft systems methodology. **Systemic Practice and Action Research**, v. 13(6), p. 733-755, 2000.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Linha do tempo**. Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo coronavírus. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo>> Acesso em 2 de junho de 2020.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: Um Roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

NADARAJAH, D; KADIR, S. L. S. A. Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 6, p. 1069-1078, 2016.

O GLOBO. **Impacto do coronavírus em economia global pode chegar a US\$ 5 trilhões, dizem bancos de Wall Street**. Economia. 10 de abril de 2020. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/economia/impacto-do-coronavirus-em-economia-global-pode-chegar-us-5-trilhoes-dizem-bancos-de-wall-street-24364346>> Acesso em 2 de junho de 2020.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Maturity Model (BPMM) - Version 1.0**, June 2008. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>>

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, K. R. L.; MEDEIROS, D. D. Utilização da Soft Systems Methodology para Aumentar a Maturidade do Modelo de Gestão de uma Empresa. III SENGI - Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação. 2020.

OLIVEIRA, K. R. L.; MELO, F. J. C.; MEDEIROS, D. D. Application of the SODA method in the pursuit for increasing the maturity of the business model in a law firm. XL Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2020.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAUCAR-CACERES, A.; HART, D.; VERGÉS, J. R.; SIERRA-LOZANO, D. Applying Soft Systems Methodology to the Practice of Managing Family Businesses in Catalonia. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 33, p. 312–323, 2016.

PATI, C. **Estas profissões podem acabar até 2030 (ao menos para os humanos)**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/estas-profissoes-podem-acabar-ate-2030-ao-menos-para-os-humanos/>>. Acesso em: 22 jul. 2019.

PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROCHES, C. N. G.; BODHANYA, S. An Application of Soft Systems Methodology in the Sugar Industry. **International Journal of Qualitive Methods**, p. 1-15, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 6. ed. Brasil: Project Management Institute, 2017.

STRATEGYZER. **Canvas**. Disponível em: <<https://www.strategyzer.com/canvas>> Acesso em 9 de novembro de 2020.

TARHAN, A.; TURETKEN, O.; REIJERS, H. A. Business process maturity models: A systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 75, p. 122–134, 2016.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

TSOUVALIS, C.; CHECKLAND, P. Reflecting on SSM: The dividing line between “real world” and “systems thinking world”. **Systems Research**, v. 13, n. 1, p. 35-45, 1996.

VOLINI, Erica et al. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends – Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Reino Unido: **Deloitte Insights**, 2019.

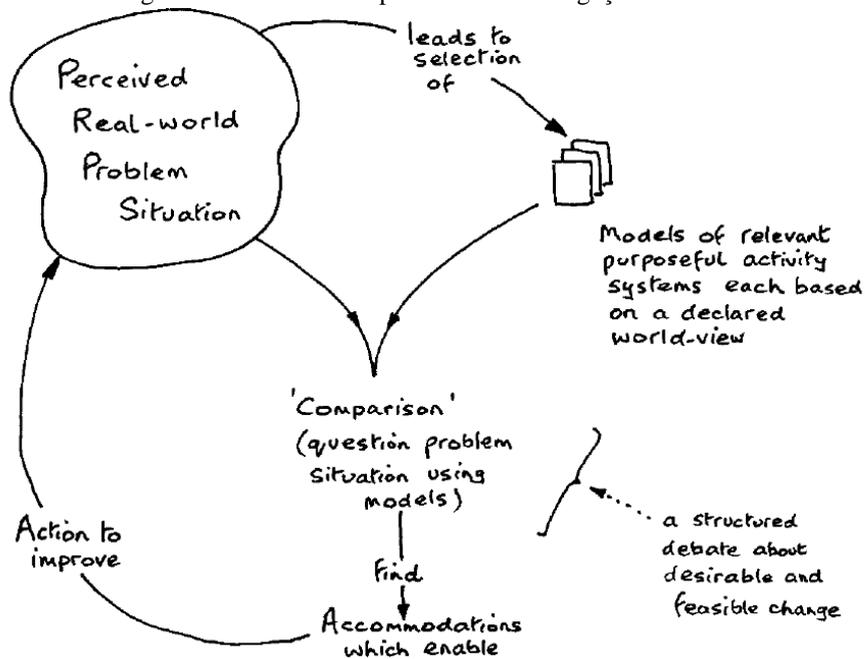
WANG, W.; LIU, W.; MINGERS, J. A systemic method for organizational stakeholder identification and analysis using Soft Systems Methodology (SSM). **European Journal of Operational Research**, v. 246, n. 2, p. 562-574, 2015.

WATSON, R. B. Suggestions for New Application Areas for Soft Systems Methodology in the Information Age. **Systemic Practice and Action Research**, v. 25, p. 441–456, 2012.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

ANEXO A – O CICLO DO APRENDIZADO/INVESTIGAÇÃO DO SSM

Figura 13 – O ciclo do aprendizado/investigação do SSM



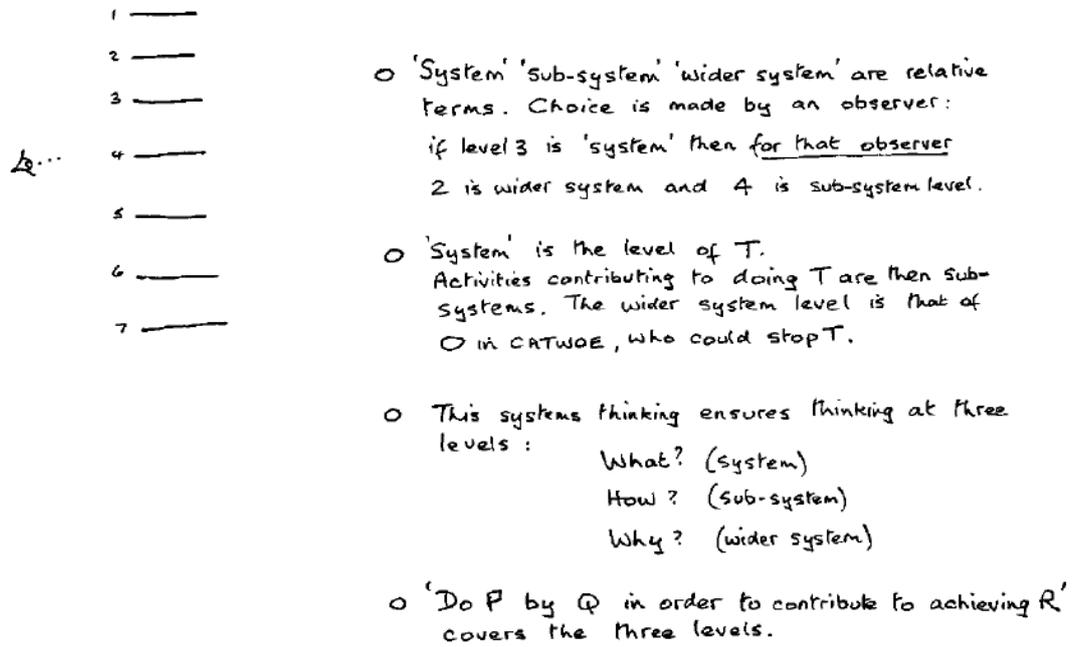
Principles

- real world: a complexity of relationships
- relationships explored via models of purposeful activity based on explicit world-views
- inquiry structured by questioning perceived situation using the models as a source of questions
- 'action to improve' based on finding accommodations (versions of the situation which conflicting interests can live with)
- inquiry in principle never-ending; best conducted with wide range of interested parties; give the process away to people in the situation

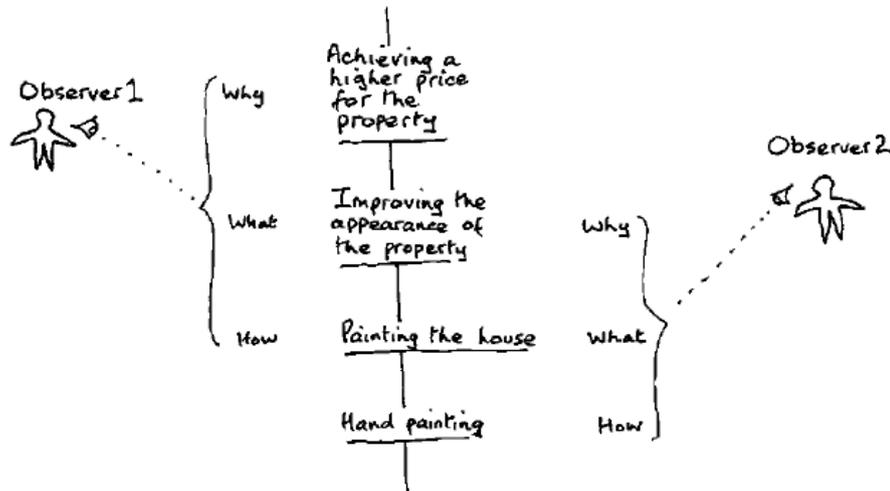
Fonte: Checkland (2000, p. 16).

ANEXO B – PENSAMENTO SISTÊMICO EM DIFERENTES NÍVEIS A PARTIR DA VISÃO DO OBSERVADOR

Figura 14 – Pensamento sistêmico em diferentes níveis a partir da visão do observador



But the choice of level is always observer-dependent :



Fonte: Checkland (2000, p.29).

ANEXO C – PROCEDIMENTO LÓGICO PARA A CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE ATIVIDADES DE ATIVIDADES

Figura 15 – Procedimento lógico para a construção de modelos de atividades

Given : definition of T, E_{1,2,3}, CATWOE, Root Definition (POR)

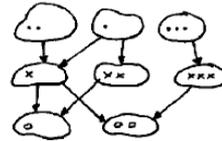
(1) Using verbs in the imperative ('obtain raw material X') write down activities necessary to carry out T (obtain I, transform it, dispose of Output). Aim for 7±2 activities.

(2) Select activities which could be done at once (i.e. not dependent on others):

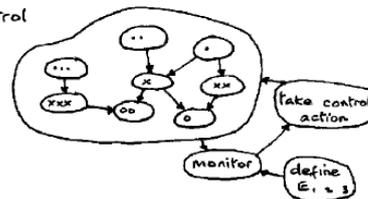


(3) Write these out on a line, then those dependent on these first activities on a line below; continue in this fashion until all activities are accounted for.

Indicate the dependencies:



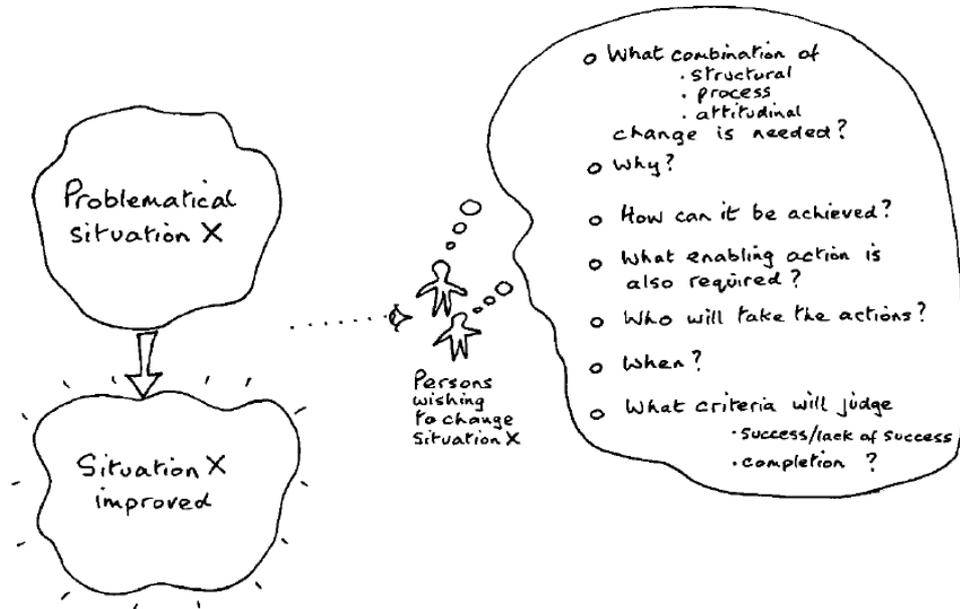
(4) Redraw to avoid overlapping arrows where possible and add monitoring and control



Fonte: Checkland (2000, p.31).

ANEXO D – O PENSAMENTO SOBRE MUDANÇAS DESEJÁVEIS E VIÁVEIS

Figura 16 – O pensamento sobre mudanças desejáveis e viáveis



Fonte: Checkland (2000, p.34).