



Aula 08

Gestão de Processo

**Noções de Administração Geral e Pública para
Técnico Judiciário - Área Administrativa TRT PI -
Pós-Edital**

Prof. Marcelo Soares

2022

Sumário

SUMÁRIO	2
APRESENTAÇÃO DA AULA	3
GESTÃO DE PROCESSOS	4
CONCEITO DE PROCESSO	4
CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS	6
ESTRUTURA DOS PROCESSOS	7
TIPOS DE PROCESSOS	7
NÍVEIS OU HIERARQUIA DE UM PROCESSO	9
ORIGEM DA GESTÃO POR PROCESSOS	10
GESTÃO FUNCIONAL X GESTÃO POR PROCESSOS	13
GUIA BPM CBOK	15
CONCEITO DE GESTÃO DE PROCESSOS	16
GESTÃO DE PROCESSOS X GESTÃO POR PROCESSOS	17
ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROCESSOS	18
PAPÉIS (PESSOAS) ENVOLVIDAS NA GESTÃO DE PROCESSOS	22
CICLO DE VIDA DE UM PROCESSO	24
MAPEAMENTO DE PROCESSOS	26
<i>Fluxograma</i>	26
<i>Blueprinting (Serveive blueprinting)</i>	29
<i>SIPOC</i>	30
TÉCNICAS DE MELHORIA DO PROCESSO	30
<i>Melhoria de processos</i>	31
<i>Redesenho de processo</i>	33
<i>Reengenharia</i>	34
<i>Mudança de paradigma</i>	35
MATURIDADE DOS PROCESSOS	35
<i>Society for Design and Process Science - SDPS</i>	35
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR	38
LISTA DE QUESTÕES	79
GABARITO	100
RESUMO DIRECIONADO	101
LEITURA COMPLEMENTAR	108
<i>Gestão de processos e Cadeia de Valor</i>	108
REFERÊNCIAS	110

Apresentação da aula

Olá meu amigo(a), tudo tranquilo?

Estamos caminhando para parte final do curso. Temos um bom desafio pela frente na aula de hoje: gerenciamento/gestão de processos.

O estudo de gestão de processos guarda duas peculiaridades importantes: 1) Cuidado ao filtrar questões; 2) Guia de referência de boas práticas.

1) Cuidado ao filtrar questões

Assim como ocorre com gestão de projetos, a gestão de processos é amplamente estudada pelos profissionais da área de tecnologia da informação. Assim, questões de gestão de processos cobradas dentro das disciplina de TI são sensivelmente mais difíceis do que aquelas cobradas dentro de Administração Geral/Administração Pública.

2) Guia de referência

Dentro do estudo da gestão de processos, temos o Guia BPM CBOK. Trata-se de um guia de boas práticas que serve de referência para boa parte das questões de concurso. Não recomendo a leitura do guia na íntegra. É uma leitura mais técnica e que não apresenta um bom custo-benefício. Todos os principais pontos (pontos recorrentemente cobrados em provas de Administração) estão tratados na aula. Foque no conteúdo da aula.

Se ainda quiser ler o guia sugiro fortemente que faça isso em um segundo momento da preparação. Terminou todos os pontos do edital? Beleza. Pode fazer essas leituras complementares.

Pela experiência que tenho em concursos (lá se vão uns 10 anos), a coisa mais rara do mundo é um concuseiro chegar nesse ponto de "se dar ao luxo" de fazer aprofundamentos. O normal é o edital vir antes do esperado e o concuseiro começar a correria para tentar cobrir o máximo que puder dos tópicos.

Digo e repito: ainda que pareça que o edital está longe, você não tem tempo a perder. Foco no que cai!

Chega de conversa e vamos para a aula!

"Eu gosto do impossível porque lá a concorrência é menor."

Walt Disney

Gestão de Processos

Conceito de Processo

As primeiras teorias de Administração (Administração Científica e Teoria Clássica) têm como um dos principais valores a divisão racional do trabalho. A divisão do trabalho consiste em fragmentar o processo produtivo em pequenas etapas. Com essa divisão surgiu a necessidade de organizar as atividades de uma forma racional (lógica) e coerente.

Vamos entender isso de uma forma bem simples: imagine que você goste de fazer resumos das aulas. Para elaborar os resumos você vai realizar as seguintes tarefas: imprimir a aula, ler a aula, realizar questões, grifar os pontos que são cobrados nas questões, pegar o caderno, transcrever os pontos grifados.

Pronto! Essa é a ideia básica de um processo: uma forma racional de organizar uma sequência de tarefas para atingir um objetivo. Vejamos como alguns doutrinadores conceituam processo:

- Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. (BPM CBOK, Versão 3.0)
- Processo é um conjunto de ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Por meio de processos, os sistemas transformam insumos em resultados. (Antônio César Amaru Maximiano).
- Processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos da empresa. (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira).
- Define-se processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente. (Michael Hammer James Champy)
- Processos de negócio são fluxos de trabalho que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final. (José Osvaldo de Sordi).

Note que, apesar da diversidade de conceitos, temos um núcleo em comum: a) processo é uma sequência de atividades, b) processos criam valor, c) processos transformam insumos em saídas. Moleza, certo?

Pois bem. Nesse momento, quero chamar sua atenção para uma **pegadinha clássica** em concursos!!!



As bancas adoram misturar os conceitos de processo e projeto.

Processos são atividades rotineiras (repetitivas) ao passo que um projeto é um esforço **temporário** para produzir um produto **exclusivo**. São coisas absolutamente distintas.

Vamos ver se você entendeu a ideia: ao chegar em uma loja, você escolheu um produto e se dirigiu até o caixa para efetuar o pagamento. Ao atender você, o funcionário da loja está executando um projeto ou um processo?

[...]

Resposta: um processo. O atendimento é um fato corriqueiro (repetitivo) da loja. Faz parte da rotina. O atendente segue uma sequência de atividades: registra os produtos a serem vendidos no software de vendas, recebe o pagamento, embala o produto enquanto a nota fiscal é gerada, entrega a nota fiscal com o produto para o cliente, agradece e chama o próximo cliente a ser atendido.

Ficou claro? Então, vamos praticar um pouco!

IADES – CAU/JAC – Auxiliar Administrativo – 2019)

Assinale a alternativa que apresenta a melhor definição de processos operacionais em uma organização da administração pública.

- a) Atividades de tomada de decisão que impactam a organização como um todo e no longo prazo.
- b) Atividades de rotina, de natureza repetitiva e (ou) contínua, pelas quais se realiza o trabalho cotidiano na organização.
- c) Atividades financeiras especulativas de natureza esporádica, que visam à maximização do desempenho orçamentário da organização.
- d) Atividades concernentes a um produto ou serviço fornecido pela organização e que tem a respectiva realização marcada temporalmente por início e fim.
- e) Atividades de natureza econômica pelas quais se mede o desempenho da organização.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Os processos são atividades repetitivas realizados no cotidiano da empresa. Não são capazes de produzir impacto na organização como um todo.

Alternativa B. Certo. A alternativa apresentou corretamente características de um processo.

Alternativa C. Errado. Os processos não estão necessariamente vinculados a uma área específica. Existem processos em todos os setores de uma organização. Além disso, uma das características dos processos é o caráter repetitivo.

Alternativa D. Errado. O que tem data para começar e terminar é um projeto (esforço temporário). Os processos, por outro lado, são contínuos e repetitivos.

Alternativa E. Errado. A medição do desempenho é realizada por meio de indicadores.

Gabarito: B

Características dos processos

Os processos possuem características próprias que os distinguem de outros conceitos como projetos, atividades ou métodos. A partir da lição de Howard Smith e Peter Fingar, podemos elencar as seguintes características:

- **Extensos e complexos:** os processos envolvem uma grande quantidade de fluxos de informação entre empresas, o que os torna intrinsecamente complexos.
- **Dinâmicos:** os processos estão em constante adaptação às novas demandas de mercado e dos clientes.
- **Distribuídos e segmentados:** processos possuem uma delimitação organizacional, sendo executados dentro dos limites de uma ou mais empresas, seja por meio de sistemas de informações, seja por meio de plataformas tecnológicas.
- **Duradouros:** os processos não possuem uma data definida de término podendo perdurar por vários anos.
- **Automatizados:** em vista do caráter repetível e programável, os processos tendem a ser automatizados no intuito de proporcionar maior eficiência, produtividade e confiabilidade.
- **Dependentes de Pessoas:** os processos precisam de pessoas seja durante a execução, seja durante análise ou mesmo para o aprimoramento.
- **Difícil compreensão:** Dado o caráter complexo, dinâmico e a deficiência na documentação formal dos processos (realidade na maioria das organizações), compreender cada uma das etapas de um processo é um trabalho árduo e exige uma série de técnicas de mapeamento e entrevistas com as pessoas responsáveis.

QUADRIX – CREFONO 5ª Região – Assistente Administrativo – 2020)

Uma importante característica do processo é a sua natureza repetitiva.

COMENTÁRIO:

Um processo é um conjunto de atividades interligadas capazes de transformar insumos em produtos. Os processos fazem parte do dia a dia da organização. Parte da rotina.

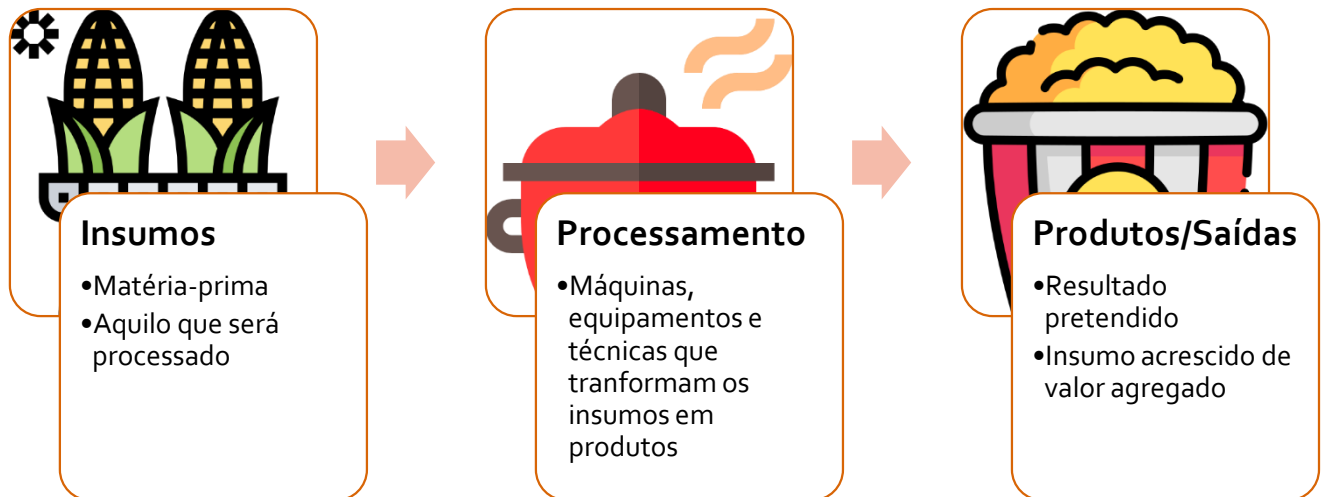
É justamente o caráter repetitivo dos processos que os distingue dos projetos.

Os projetos são esforços temporários, enquanto os processos são esforços contínuos e repetitivos.

Gabarito: Certo

Estrutura dos processos

Os processos de um modo geral são estruturados da seguinte forma:



Veja que a ideia é bem simples: temos insumos (matérias-primas) que são processados (agrega-se valor) por meio de máquinas, equipamentos e técnicas que os transformam em produtos/saídas.

CESPE – TC/DF – Analista de Administração Pública – 2014)

As entradas lógicas de um processo referem-se a matérias-primas que serão utilizadas na atividade ou que sejam resultado das operações realizadas nesta atividade.

COMENTÁRIO:

As matérias-primas são as entradas (insumos). Os resultados, por outro lado, são as saídas/produtos do processos, por isso o item está errado.

Gabarito: Errado

Tipos de processos

Segundo o Guia BPM CBOK existem três tipos de processos:

- **Processos Primários (essenciais)**
- **Processos de Suporte (secundários)**
- **Processos de Gestão (gerenciais)**

Os **processos primários** são aqueles que direcionam as entregas de valor aos clientes. São também denominados de processos de núcleo ou processos-chave. É um processo tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até interorganizacional) que agrega valor diretamente para o cliente.

Processos primários são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo clientes por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço. O Guia BPM CBOK traz os seguintes exemplos de processos primários: **engajar clientes, fazer negócio, satisfazer expectativas de clientes e prestar serviços a clientes.**

APRENDENDO COM A BANCA

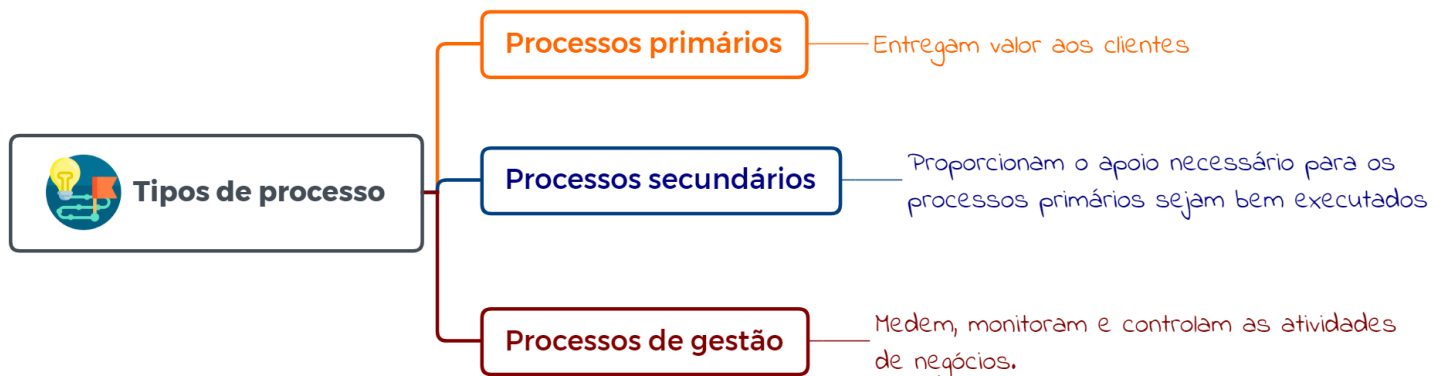
Os processos primários são os processos de uma instituição que objetivam garantir uma visão ponta a ponta e interfuncional e realizar a cadeia de valor. (CESPE, DEPEN, 2015).

Não custa lembrar que cadeia de valor é o modelo proposto por Michael Porter que busca identificar a fonte das vantagens competitiva de uma empresa. Dentro desse modelo, Porter divide as atividades em dois grandes grupos: atividades primárias (atividades que agregam valor para o cliente) e atividades de apoio (atividades que fazem o suporte para execução das atividades primárias).

Dessa forma, o que a banca diz por meio da afirmação: “realizar a cadeia de valor” é realizar atividades que criam valor para o cliente, que é exatamente o conceito dos processos primários.

Os **processos secundários** (de suporte) são aqueles que proporcionam o apoio necessário para os processos primários sejam bem executados. A principal diferença entre processos primários e de suporte é que os processos de suporte não entregam valor diretamente aos clientes, enquanto os primários o fazem. O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor para os clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumenta sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários. O exemplo clássico de processos secundários são as atividades de gestão de pessoas.

Os **processos de gestão** são aqueles utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócios. Representam de certa forma o apoio para que tanto os processos primários quanto os processos secundários atinjam as suas respectivas metas de desempenho. São processos que não conferem valor diretamente ao cliente, porém são importantes para que a organização aprimore a eficiência e eficácia. São os processos que promovem o funcionamento da organização (FGV, Prefeitura de Salvador, 2017)



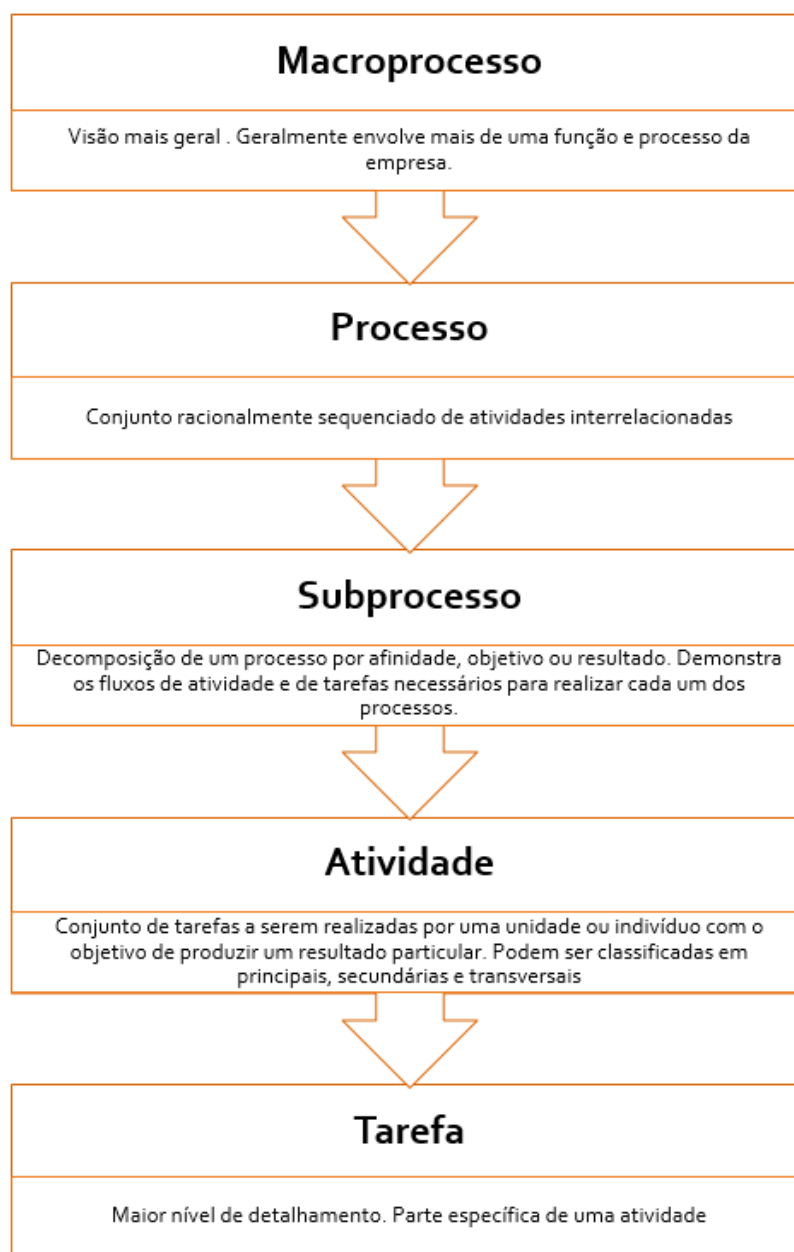
Níveis ou hierarquia de um processo

Um processo pode ser decomposto (detalhado) em diferentes níveis. Esses níveis são interessantes para que a organização possa utilizar abordagens mais abrangentes (macro) ou mais específicas a depender da necessidade.

Sugiro que pense esse detalhamento como se fosse um quebra-cabeça. Temos uma visão abrangente formada pela imagem total do quebra-cabeça (macro), mas temos também a possibilidade de desmembrar essa visão total em partes menores, mais específicas.



Esse detalhamento/refinamento dos processos em partes mais específicas é conhecido como *drill down*. Classicamente fazemos esse detalhamento da seguinte forma:



Algumas questões não incluem o subprocesso. O desmembramento ou não do processo em subprocesso depende do autor utilizado.

Acho que ajuda muito trazer o que você está estudando para o seu dia a dia. Assim, sugiro que pense na aprovação em concursos públicos como um macroprocesso, a visão mais geral possível. Para ser aprovado você precisa realizar diversos processos, sendo que o mais importante deles é o processo de estudar. O estudo para concurso pode ser desmembrado por disciplina, por exemplo. Assim, o estudo de cada uma das disciplinas seria um subprocesso dentro do processo de estudar para concursos.

Dentro do estudo de cada disciplina (subprocesso) você poderia detalhar todas as atividades que realiza nesse subprocesso, tais como revisão, leitura, realização de questões, etc. De forma ainda mais detalhada você poderia quebrar essas atividades especificando o passo a passo para realizar uma revisão: pegar o caderno, fazer anotações, grifar, etc. Esse seria o maior nível de detalhamento: a tarefa.

CESPE – ANATEL – Analista Administrativo – 2014) O refinamento sucesso de processos, conhecido como *drill down*, desenvolve-se a partir do contexto mais abstrato, ou macroprocesso, detalhando-o sucessivamente até a parte mais rica em descrição: a atividade.

COMENTÁRIO:

O maior nível de detalhamento de um macroprocesso é a tarefa. As atividades correspondem ao conjunto de tarefas.

Gabarito: ERRADO



CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Conceituar processo
- b) Pontuar as principais características de um processo
- c) Descrever a estrutura de um processo
- d) Indicar os tipos de processos
- e) Descrever cada um dos níveis de processo

Origem da gestão por processos

Já entendemos muito bem o que é um processo. Então, chegou a hora de compreender como gerenciar os diversos processos de uma organização. Chegou a hora de conversarmos sobre gestão por processo. Antes de adentrarmos no conceito de gestão de processos, é indispensável que você entenda o que motivou a criação da gestão de processos, ou seja, qual a [origem da gestão por processo](#) e é isso que estudaremos agora.

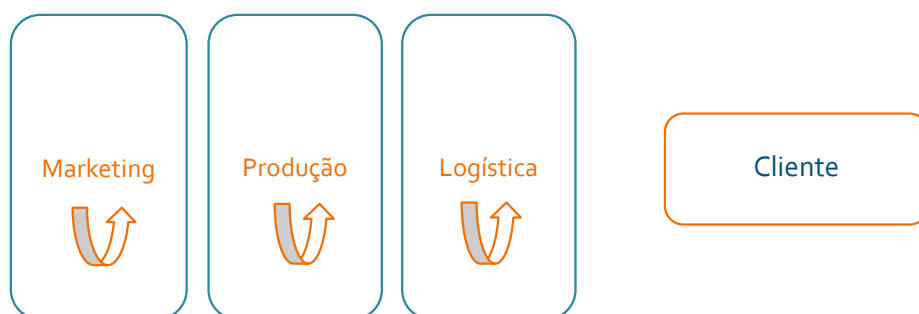
Como conversamos no começo da aula, desde os primórdios da Administração, quando o modelo artesanal foi substituído por um modelo de produção baseado na especialização de funções temos os elementos básicos de um processo.

As empresas por muito tempo investiram e defenderam a especialização do trabalhador. Quanto mais dividida a tarefa e mais especializado o trabalhador, melhor. Era esse o paradigma (forma de pensar) que perdurou por várias e várias décadas. Ocorre que essa divisão de trabalho baseada em funções possui algumas deficiências que a depender do segmento de atuação da empresa podem inviabilizar totalmente o negócio.

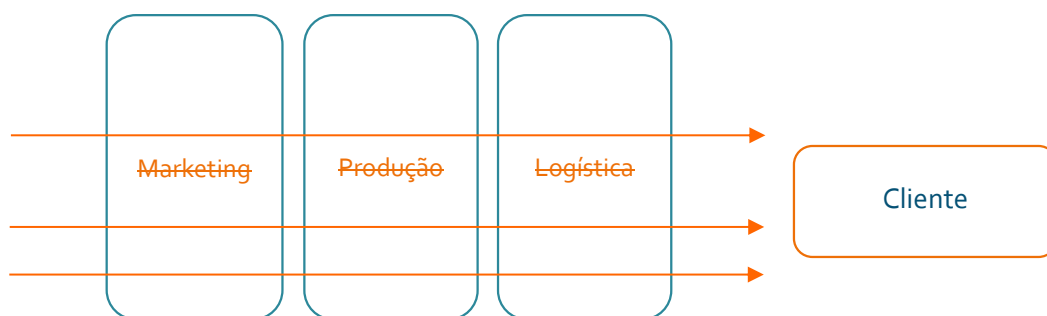
Se você já trabalha/trabalhou tenho certeza de que já percebeu isso. Em uma organização que divide as atividades por funções similares existe uma certa competição entre os setores. O setor financeiro acha que tem mais trabalho e que é mais importante que o setor de gestão de pessoas. O setor de vendas acha que é mais importante que o setor de marketing. Enfim, cada um dos indivíduos da organização acredita que o seu respectivo setor é mais importante do que realmente é. Além disso, é comum que os empregados tenham uma visão míope sobre a realidade, sendo capazes apenas de observá-la, a partir de uma determinada perspectiva.

Essa visão míope faz com que cada indivíduo esteja focado em realizar apenas as suas respectivas atividades, sendo sua capacidade muitas vezes subaproveitada pela organização. Uma pessoa que estuda para concursos, por exemplo, ao se preparar com afinco e estudar diversas disciplinas e conteúdos torna-se cada vez mais um recurso valioso, sendo que essa capacidade técnica fica subaproveitada em uma organização por funções, pois essa pessoa continuará realizando absolutamente as mesmas atividades especializadas daquele quadradinho (setor) da empresa na qual trabalha.

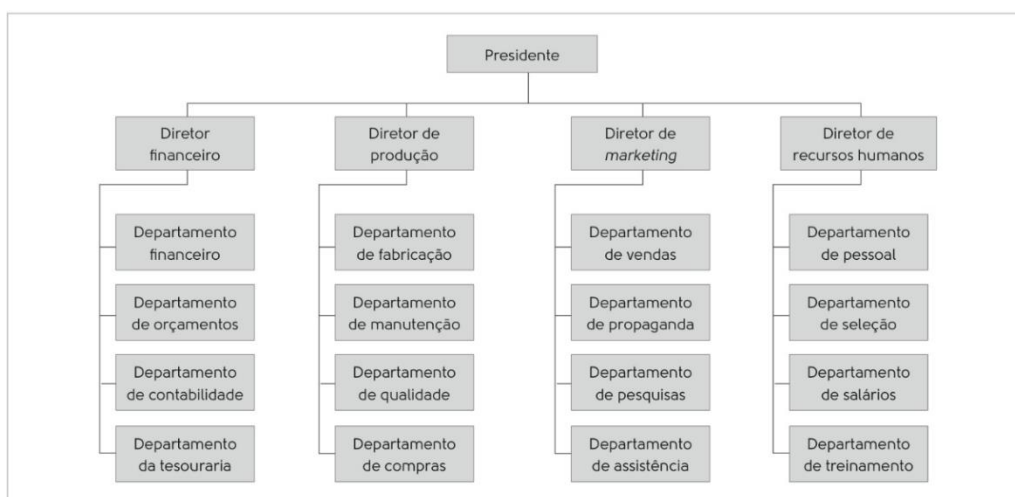
Dizem-se, portanto, que as organizações por funções adotam uma visão muito vertical das atividades, isto é, os indivíduos voltam-se para as atividades e preocupações do próprio setor.



A ideia da gestão de processos é romper com esses “quadradinhos”, nos quais as pessoas atuam realizando as mesmas coisas, do mesmo jeito e de forma extremamente segmentada. Propõe uma nova visão. Uma visão mais “**horizontalizada**”, na qual as atividades das empresas sejam organizadas por meio de processos (setas no esquema abaixo) e não por meio de funções. Esses processos devem estar completamente alinhados com o que vai ser entregue para o cliente (e não com as atividades de cada setor).

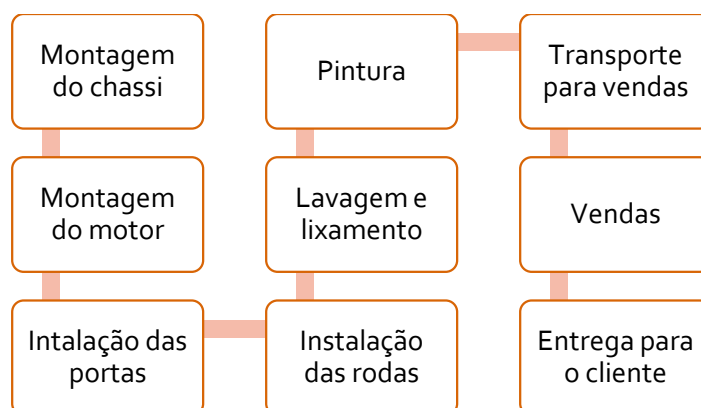


Sei que ainda parece algo abstrato, então vamos trazer um pouco mais para a prática. Uma empresa estruturada com base em funções vai ter uma estrutura como a exemplificada abaixo:



Pergunta: “Onde está o cliente nessa história?”

Uma empresa organizada por meio de processos terá uma estrutura bem distinta, sendo que a estrutura da organização segue um fluxo desde a entrada dos insumos da empresa até a entrega para o cliente. Vamos imaginar uma indústria montadora de automóveis, por exemplo:



Note que nesse formato fica mais fácil perceber como as atividades influenciam diretamente no que é entregue para o cliente. Pode parecer uma mudança simples, mas a prática e a doutrina identificam como vantagens dessa estrutura por processo:

- Direcionamento da empresa para as necessidades de mercado;
- Melhor especificação dos recursos alocados;

- Comunicação de informações técnicas mais rápida;
- Aprimoramento da coordenação e avaliação de cada parte do processo;
- Maiores níveis de qualidade e produtividade;
- Arranjo físico (*layout*) aprimorado;
- Permite ações de reengenharia e enxugamento.
- **Redução dos níveis hierárquicos, promoção de equipes de trabalho e incentivo à multifuncionalidade (FGV, SEPOG/RO, 2017)**

CESPE – ICMBIO – Técnico Administrativo – 2014)

A gestão de processos surgiu como alternativa às práticas tradicionais de gestão, que mantinham o foco na definição das tarefas associadas a cada área funcional da organização.

COMENTÁRIO:

O enunciado sintetiza muito bem o processo de evolução até o surgimento da gestão de processos. A ênfase das primeiras teorias da Administração na divisão do trabalho e especialização do empregado conduziram à construção de organizações cujo foco estava em cada área funcional. O objetivo da gestão de processos é retirar o foco das áreas funcionais para direcioná-lo para o cliente por meio da estruturação da organização por meio de processos.

Gabarito: CERTO

Gestão funcional x Gestão por processos

Acredito que, nesse ponto, você já compreendeu que a gestão por processos surge a partir das deficiências identificadas na gestão funcional. Para consolidarmos esse conhecimento, vamos traçar um paralelo entre esses dois tipos de gestão, a partir do Guia BPM CBOK e da lição doutrinária:

- **Guia BPM CBOK:** Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta.
- **Doutrina:** José Osvaldo de Sordi, a partir de doze características, distingue a gestão funcional da gestão por processos. Vejamos a tabela elaborada por esse autor:

CARACTERÍSTICAS ANALISADAS	GESTÃO FUNCIONAL	GESTÃO POR PROCESSO
Alocação de pessoas	agrupadas junto aos seus pares em áreas funcionais	times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades

Autonomia operacional	tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	centrada no desempenho funcional do indivíduo	centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de Comando	forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	voltada ao ajuste da função que desempenham/especialização	dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre elas	comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	estrutura hierárquica, departamentalização/vertical	fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	em procedimentos de áreas funcionais/mais linear	por meio de processos multifuncionais/mais sistêmico
Relacionamento externo	pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	sistemas de informação com foco em áreas funcionais	integração e "orquestração" dos sistemas de informação



CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- Contextualizar a origem da gestão de processos
- Distinguir a gestão funcional da gestão de processos a partir de, pelo menos, 3 diferenças.

Guia BPM CBOK

Os processos são instrumentos utilizados por todas as organizações ao redor do mundo. Ainda que existam peculiaridades em cada organização, em essência, os profissionais que atuam no gerenciamento de processos enfrentam problemas muito similares. Dessa constatação, profissionais da gestão de processos agruparam-se em uma associação profissional para discutir boas práticas na gestão de processos. Essa associação profissional internacional é denominada de *Association of Business Process Management Professionals* – ABPMP.

Essa associação tem como principais produtos: a) certificação internacional em gestão de processos, b) um guia de referência em boas práticas de gestão de processos.

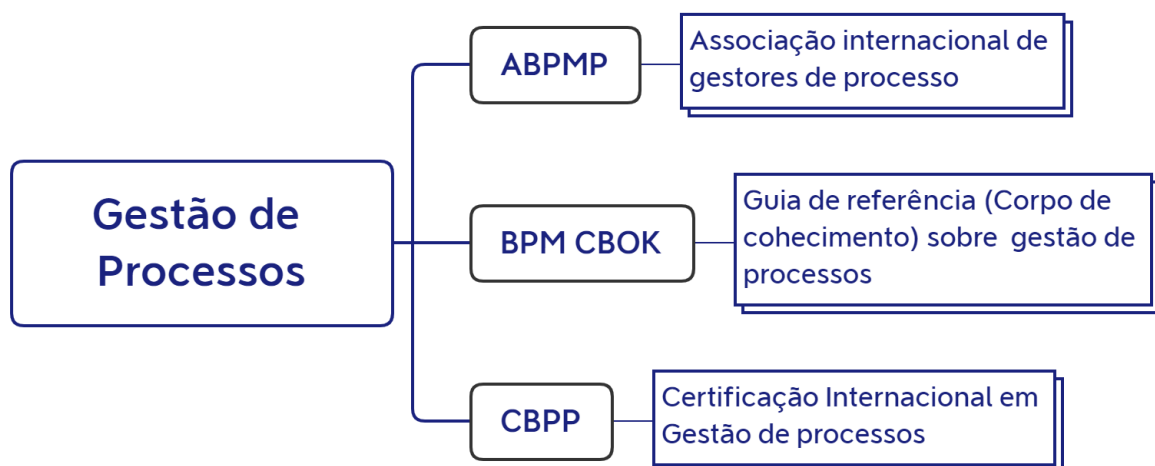
A certificação internacional é denominada de *Certified Business Process Professional* – CBPP e serve para indicar que determinado profissional possui conhecimentos teóricos e práticas sobre gestão de processos. Dentre os requisitos para certificação temos: quatro anos de experiência comprovada em processos de negócio e aprovação em um exame de questões múltipla escolha.

O guia de referência em gestão de processos é denominado de *Guide to the Business Process Management Body of Knowledge* – BPM CBOK. Trata-se de um documento de referência básico para todas as pessoas que atuam na gestão de processos e busca fornecer uma visão geral das áreas de conhecimento que são geralmente reconhecidas e aceitas como boas práticas. Atualmente, o CBOK está na versão 3.0.

É sempre importante destacar que o **BPM CBOK, tecnicamente, não é uma metodologia**. Entenda: metodologia é a descrição de um passo a passo. Uma receita de bolo, por exemplo, é uma metodologia, pois descreve passo a passo o que deve ser feito.

O BPM CBOK não é essa receita de bolo. O BPM CBOK é, na verdade, um corpo de conhecimento. Em outras palavras, a organização a partir do conhecimento obtido por meio do BPM CBOK pode produzir suas próprias metodologias de acordo com suas peculiaridades. Moleza, né?

O BPM CBOK é a principal referência das bancas organizadoras na cobrança de temas de gestão de processos, por isso muito do que veremos daqui para frente utilizará como base o BPM CBOK.



Conceito de gestão de processos

Já conversamos sobre o que é um processo, quais são suas características e vimos até mesmo um pouco do histórico até o surgimento da gestão de processos. Enfim, estamos prontos para entender de uma vez por todas o que é esse “trem” chamado de gestão de processos.

Vamos começar com o conceito trazido pelo CBOK?

Gerenciamento de Processos de Negócio é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (Guia BPM CBOK, p.40)

E aí? O que achou desse conceito?

Eu, particularmente, achei assustador quando o li pela primeira vez. Para entendê-lo vamos no bom e velho estilo Jack estripador: por partes.



“Gerenciamento de Processos de Negócio é uma disciplina gerencial”: disciplina significa dizer que é um conjunto de conhecimentos que trata de princípios e práticas comumente aceitas. “Gerencial” significa que se insere dentro das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle).

“Integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes”: significa que a gestão de processos se propõe a aliar tanto os interesses da organização quanto as expectativas e necessidades dos clientes, ou seja, a gestão de processos pretende ser o elo entre esses interesses. E como ela fará isso?

“Por meio do foco em processos ponta a ponta”: esse trecho refere-se à forma de dividir o trabalho dentro da organização que será por meio de processos que percorram toda a organização (ponta a ponta). Mitiga-se, dessa forma, a rígida supervisão hierárquica que está presente nas organizações por funções, substituindo-a por uma visão mais dinâmica e integrada do trabalho.

“BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias”: nesse trecho temos o campo de atuação, que é amplíssimo posto que a gestão de processos envolve toda a estrutura organizacional e seus respectivos elementos.

“Analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos”: esse último trecho apresenta os objetivos da gestão de processo (analisar, desenhar, implantar, gerenciar desempenho, transformar, etc).



APRENDENDO COM A BANCA

A gestão de processos tem como foco a **dinâmica do fluxo de trabalho**, implicando a análise de como são executados os processos e a **inter-relação com as diferentes unidades administrativas** que participam de sua execução (FCC, SEPLA DR/SP, 2009)

Gestão de processos x Gestão por processos

Existe uma minúcia doutrinária que pode ser cobrada. Trata-se da diferença entre os conceitos de gestão **DE** processos e gestão **POR** processo. Nunca vi uma questão adentrar nessa minúcia, porém como alguns autores fazem essa distinção é interessante que você conheça esse detalhe também. Vejamos:

GESTÃO DE PROCESSO	Conjunto de conhecimento (técnicas e ferramentas) aplicado para melhorar os processos de determinada organização, ou seja, aprimorar o planejamento, controle e resultados desses processos. De forma simples: é a gestão dos processos em si.
GESTÃO POR PROCESSO	Forma de organizar a estrutura organizacional. O agrupamento das atividades é realizado por meio de macroprocessos voltados para o cliente. De forma simples: É a gestão da organização por meio de processos.

As bancas utilizam os termos como sinônimos de forma que só considere essa distinção caso a questão cobre-a explicitamente.



CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Distinguir as siglas ABPMP, BPM CBOK, CBPP
- b) Conceituar gestão de processos
- c) Saber distinguir, **se necessário**, os conceitos de gestão de processo de gestão por processo.

Áreas do conhecimento em gestão de processos

O BPM CBOK segmenta o conhecimento de gestão de processos em duas perspectivas e em nove áreas de conhecimento.



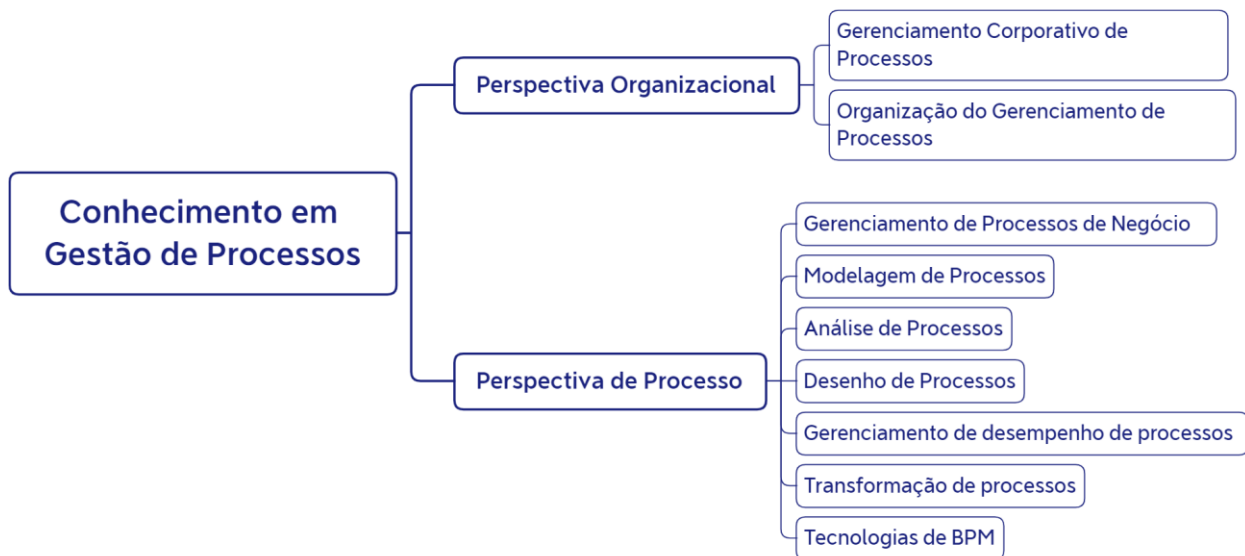
"Não entendi nadinha, Marcelo."

É moleza. Primeiro vamos entender o que é perspectiva. Perspectiva, de maneira bem simples, significa a forma como enxergamos as coisas. Só isso!

O BPM CBOK divide o conhecimento de gestão de processos nas perspectivas: organizacional e de processo. Ou seja, o que o BPM CBOK está dizendo é simplesmente que temos duas formas de enxergar os processos na organização.

Na perspectiva organizacional, estamos olhando a organização como um todo, ou seja, preocupamo-nos com as boas práticas sobre o gerenciamento dos processos em nível amplo, macro. Enquanto na perspectiva de processo, o foco é a micro gestão dos processos, ou seja, estamos olhando processo por processo.

Cada uma dessas perspectiva dá origem a um conjunto de áreas do conhecimento da gestão de processos. Em outras palavras, na perspectiva organizacional temos algumas do conhecimento, bem como na perspectiva de processos temos outras áreas do conhecimento. Esquematizando fica assim:



"Ah Marcelo! Lá vem você com classificações. Meu Deus, por que isso existe??!!"

Deixa de drama. Sinceramente, eu não vejo você reclamando tanto quando estuda os diferentes ramos do Direito. Ora, no Direito, é absolutamente a mesma coisa: utilizamos a presença ou não do Estado para dividir em dois grandes grupos: Direito Público e Direito Privado. Dentro de cada um desses grupo temos uma porção de áreas do conhecimento. Dentro do Direito Público, por exemplo, temos: Direito Tributário, Direito Administrativo, Direito Constitucional. No Direito Privado, temos: Direito Civil, Direito do Trabalho...

O que estou querendo demonstrar é que para facilitar o estudo é muito comum segmentar o conhecimento por áreas (ramos, especialidades etc). Essa segmentação permite que os profissionais se tornem

especializados sobre um ponto específico. É o caso de um advogado trabalhista, por exemplo (especialista em um ramo específico do Direito).

Da mesma forma, seria impossível uma pessoa conhecer em detalhes todas as áreas de conhecimento de gestão de processos, por isso criam-se áreas de conhecimento para que os profissionais possam se especializar em determinados pontos. Vejamos a seguir as diferentes áreas de conhecimento da gestão de processos:

Perspectiva	Área do conhecimento	Características
Organizacional	Gerenciamento Corporativo de Processos	Preocupa-se com a maximização dos resultados dos processos e com o alinhamento das estratégias de negócio com o foco do cliente e demais partes interessadas
	Organização do Gerenciamento de Processos	Preocupa-se com a definição de papéis, responsabilidades e estrutura organizacional necessárias para prover suporte a organizações orientadas para processos. Discute temas como as características de uma organização voltada para processos, governança de processos e escritório de processos.
Perspectiva de Processo	Gerenciamento de processos de negócio	O gerenciamento de processos de negócio representa uma nova forma de visualizar as operações negócio. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas.
	Modelagem de processos	A modelagem de processos é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações do processo existente ou propostos. O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seus fundamentos.
	Análise de processos	A análise de processos permite uma compreensão das atividades do processo e dos resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas. Analista também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo. A análise de processos constitui a base para o desenho de processos.
	Desenho de processos	O desenho de processos preocupa-se com a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Inclui o ordenamento das atividades em um fluxo com base nos relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências, equipamentos e suporte necessários para executar as atividades.
	Gerenciamento de desempenho de processos	O gerenciamento de desempenho de processos indica o gerenciamento tanto em nível de fluxo de processo (interfuncional),

		quanto em nível de fluxo de trabalho (intrafuncional). Inclui a identificação de atrasos, deslocamento ou redistribuição do trabalho.
	Gerenciamento da transformação de processos	Transformação de processos é mais abrangente que melhoria de processos ou de fluxos de trabalho em áreas funcionais. Inclui redesenho, reengenharia e mudança de paradigma em uma visão ponta a ponta do trabalho de um processo e da maneira como esse opera e pode ser modificado.
	Tecnologia de BPM	Preocupa-se com o uso de sistemas, arquiteturas, ambientes e tecnologias para prover suporte à implementação da gestão por processos (BPM) nas organizações.

Uma sacada que talvez você não tenha percebido: as áreas de conhecimento da perspectiva de processo seguem uma estrutura e uma sequência lógica. Deixa-me mostrar isso:

1º) Olho as atividades da organização como processo e não como atividades funcionais – Área de conhecimento de Gerenciamento de Processos de negócio.

2º) Modelo os processos existentes para compreender como as coisas estão funcionando na organização – Área de Modelagem de Processos.

3º) Analiso os processos modelados e busco identificar gargalos e ineficiências dos processos atuais ("**as-is**", como os processos estão funcionando no momento) – Área de conhecimento

4º) Faço o desenho de novos processos ("**to-be**", como os processos devem ser) buscando resolver os problemas identificados – Área de conhecimento de Desenho de Processos.

5º) Avalio os resultados obtidos pelos processos que eu desenhei – Área de conhecimento de Gerenciamento de Desempenho de processos.

6º) Procuro aprimorar os resultados, seja melhorando o processo, seja reformulando tudo do zero – Área de conhecimento de transformação de processos

7º) – Para realizar todas as etapas anteriores, busco soluções em sistemas, arquiteturas e tecnologias – Área de conhecimento de Tecnologia de BPM.

Viu só? As áreas de conhecimento não foram criadas a esmo. Elas fazem sentido.

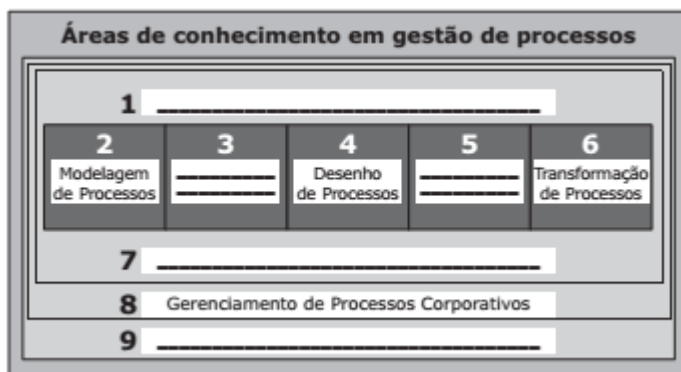
As únicas áreas de conhecimento que não estão aí são as de perspectiva organizacional (as que enxergam a organização como um todo). Dentre elas, uma se preocupa com o alinhamento dos processos com a estratégia (Gerenciamento Corporativo de Processos) e a outra se preocupa com a estrutura organizacional para dar suporte aos processos (Organização do Gerenciamento de Processos).

Vamos praticar um pouco para fixar essas áreas do conhecimento:

UFSM – UFSM – Administrador – 2015)

O Common Body of Knowledge - Guide to the Business Process Management (BPM CBOK) define nove áreas de conhecimento essenciais para a execução adequada das ações de gestão por processos. A adoção dessas

áreas do conhecimento de forma excelente propicia melhorias tangíveis e objetivas na gestão de uma organização.



Assinale a alternativa que completa corretamente a sequência dessas nove áreas de conhecimento na figura.

- a) 1) Definição de Processos de Negócio; 3) Modelagem da Estrutura Organizacional; 5) Gerenciamento do Padrão Desempenho; 7) Organização do Padrão em Processos; 9) Informatização do Gerenciamento de Processos.
- b) 1) Planejamento dos Processos; 3) Alinhamento do Desenho de Cargos; 5) Gerenciamento do desenho de Processos; 7) Organização de Gerenciamento de Processos; 9) Execução de Processos de Negócio.
- c) 1) Gerenciamento de Processos de Negócio; 3) Análise de Processos; 5) Gerenciamento do Desempenho de Processos; 7) Organização de Gerenciamento de Processos; 9) Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio.
- d) 1) Definição de Processos Corporativos; 3) Modelagem de Cargos; 5) Análise e Organização de Cargos e Processos; 7) Definição dos Gestores e Participantes de cada Processo; 9) Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio.
- e) 1) Gerenciamento de Processos de Negócio; 3) Modelagem da Estrutura Organizacional; 5) Alinhamento da Estrutura Organizacional com os Processos; 7) Definição dos Gestores e Participantes de cada Processo; 9) Execução de Processos de Negócio.

COMENTÁRIO:

Segundo o BPM CBOK, as áreas do conhecimento em gestão de processos são:

- 1) Gerenciamento de Processos de Negócio,
- 2) Modelagem de Processos,
- 3) Análise de Processos,
- 4) Desenho de Processos,
- 5) Gerenciamento do Desempenho de processos,
- 6) Transformação de Processos,
- 7) Organização do Gerenciamento de Processos
- 8) Gerenciamento Corporativo de Processos

g) Tecnologias de Gerenciamento de Processos (BPM).

Gabarito: C



CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Citar as nove áreas do conhecimento da gestão de processos
- b) Descrever, ainda que sucintamente, as características de cada área de conhecimento.

Papéis (Pessoas) envolvidas na gestão de processos

O trabalho na gestão de processos é coletivo e amplo. Uma única pessoa não tem capacidade de desempenhar todas as atividades de análise, desenho, transformação, gerenciamento de desempenho e automação, por isso o BPM CBOK propõe alguns papéis como forma de organizar e dividir o trabalho da gestão de processos:

1. **Dono de processos:** pessoa ou grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócios. A propriedade dos processos pode ser uma responsabilidade em tempo integral ou parcial.
2. **Responsável pela instância de processo:** enquanto o dono do processo tem a responsabilidade pelo processo como um todo, o responsável pela instância de processo tem responsabilidade somente por um ciclo do processo, isto é, uma instância. Exemplificando: podemos ter como processo em uma rede de fast food: "Da chegada do cliente à saída do restaurante". O dono do processo vai ser responsável por todas as dimensões que tratam desse processo, inclusive, pela prestação de contas. O responsável pela instância preocupa-se apenas um aspecto, por exemplo, o atendimento.
3. **Gerente de processos:** coordena e gerencia o desempenho dos processos no dia a dia e lidera iniciativas de transformação de processos.
4. **Analista de processo:** realizam trabalhos de análise de processos e apoiam o desenho de processos em iniciativas de transformação.
5. **Designer de processos:** desenham novos processos e transformam processos de negócios.
6. **Arquiteto de processos:** responsável por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócios, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos.

7. **Representante funcional:** papel desempenhado por gestores funcionais, incluindo membros de equipes operacionais que executam atividades no processo de negócio ponta a ponta.
8. **Analista de negócios:** responsáveis pelo levantamento de requisitos e propostas de solução de tecnologia da informação.
9. **Especialistas:** pessoas que possuem profundo conhecimento sobre certas funções ou operações de negócio, frequentemente possuindo anos de experiência como participante em uma determinada operação do negócio. Fornecem informações sobre o processo corrente e apoiam o desenho de novos processos.
10. **Patrocinador:** determina a direção e estratégia do gerenciamento de processos de negócio, focando a organização em seus principais objetivos. Aloca recursos e recompensa sucessos.
11. **Tecnólogos:** prestam suporte em iniciativas de transformação de processos por meio da implementação de novas tecnologias enquanto asseguram que os padrões técnicos da organização são respeitados. Ajudam na definição de soluções de tecnologias de suporte.

Ufa! São muitos papéis, né?

Foque nas palavras-chave que você resolve as questões sem problemas. Vejamos um exemplo de questão:

SMA /RJ – SMTR/RJ – Administrador – 2016)

Segundo Capote (2011), na representação dos processos, o responsável pelo desenho e pela prestação de contas do seu desempenho é o:

- a) analista de processo
- b) gestor do processo
- c) dono do processo
- d) arquiteto de processo

COMENTÁRIO:

Dentro da gestão de processos, temos vários papéis envolvidos. Dentre eles, o responsável pelo desenho e prestação de contas é o dono do processo.

Gabarito: C

FCC – CL/DF – Consultor Técnico Legislativo (Analista de Sistemas) – 2018)

Em uma organização orientada por processos que utiliza o BPM CBoK para identificar e fornecer uma visão geral das áreas de conhecimento necessárias para a prática de gerenciamento de processos de negócio, o papel

responsável por garantir e prestar contas pelo sucesso do desenho, do desenvolvimento, da execução e da realização de um processo de negócio completo, de ponta a ponta, prestando contas acerca do desempenho do processo e atuando como um defensor do seu processo junto às demais áreas é o

- a) Dono do Processo.
- b) Gerente do Processo.
- c) Analista do Processo.
- d) Patrocinador do Processo.
- e) Analista de Negócio.

COMENTÁRIO:

Dentro da gestão de processos, temos vários papéis envolvidos. Dentre eles, o responsável pelo desenho e prestação de contas é o dono do processo.

Gabarito: A



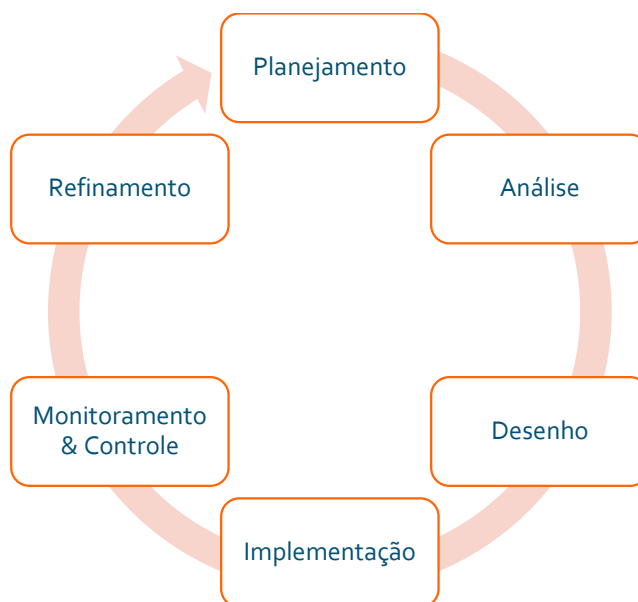
CHECK-POINT!

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Citar as características dos principais papéis da gestão de processo: dono do processo, analista, gerente e patrocinador.

Ciclo de vida de um processo

BPM (Gestão de processos) implica um comprometimento permanente e contínuo da organização com o gerenciamento de seus processos. Isso inclui um conjunto de atividades que são realizadas a fim de assegurar que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente. As atividades compõem o denominado ciclo de vida dos processos:



Planejamento. Na etapa de planejamento é feito o alinhamento estratégico dos processos. Desenvolve-se um plano e uma estratégia específicos para os processos da organização. Identificam-se ainda objetivos, papéis e responsabilidades organizacionais por meio da estruturação da cadeia de valor e análise crítica do ambiente.

Análise. A etapa de análise tem por objetivo identificar os objetivos, as dificuldades e as responsabilidades atribuídas aos processos existentes ("As-is"). Essa etapa, também conhecida como mapeamento de processos, utiliza diversas ferramentas para entender os processos atuais.

"As is" é uma expressão em inglês que podemos traduzir da seguinte forma: "como são". É utilizada em gestão de processos para indicar os fluxos atuais dos processos, ou seja, como são os processos hoje.

Em contraponto, aos processos existentes temos os processos a serem modelados (estado futuro dos processos). Esses são representados pela expressão "To-be".

Desenho. Uma vez que os processos atuais estejam devidamente compreendidos chega a hora do desenho (ou redesenho) dos processos. Essa etapa dá início a um ambiente que propicia a implantação de melhorias e de mudanças na forma pela qual a organização realiza as suas atividades. A ideia central dessa etapa é melhorar os processos de ponta a ponta dentro da organização de forma a propiciar uma redução de custos, de duração de tramitação ao mesmo tempo que aprimora a qualidade do processo estabelecendo as etapas e responsabilidades de forma clara.

Implementação. Conjunto de ações para a implantação dos processos que foram modelados (desenhados) na etapa anterior. Além da implantação do processo em si, existe todo um arcabouço relacionado para que seja possível realizar a transição do formato antigo para o formato novo e para que sejam implantados também mecanismos de monitoramento dos novos processos.

Monitoramento e controle. Execução das atividades de monitoramento que foram planejadas e implantadas. A ideia é avaliar se os envolvidos estão executando o novo processo conforme proposto e também se a organização está tendo ganhos com a modelagem dos novos processos.

Refinamento. Etapa responsável pela inovação e transformação dos processos a partir do monitoramento e controle. Realiza a gestão da mudança e promove a melhoria contínua e a otimização dos processos.

Dessas etapas faremos um aprofundamento na parte de mapeamento, que pode ser utilizada tanto para análise quando para a modelagem (desenho) de processos, e na parte de refinamento. As questões enfatizam as ferramentas de modo que esse será nosso foco. 😊

Mapeamento de processos

Mapear processos consiste no processo de construir um mapa detalhando, um passo a passo de um processo. Imagine uma receita de um bolo, por exemplo. Ela detalha os ingredientes (insumos), os procedimentos que você deve fazer para atingir determinado objetivo (o bolo). A ideia de mapear processo é exatamente essa: construir uma espécie de receita, um passo a passo detalhado dos fluxos de entrada (insumos) e saídas (resultados) do processo e estabelecendo também os relacionamentos com outros processos.

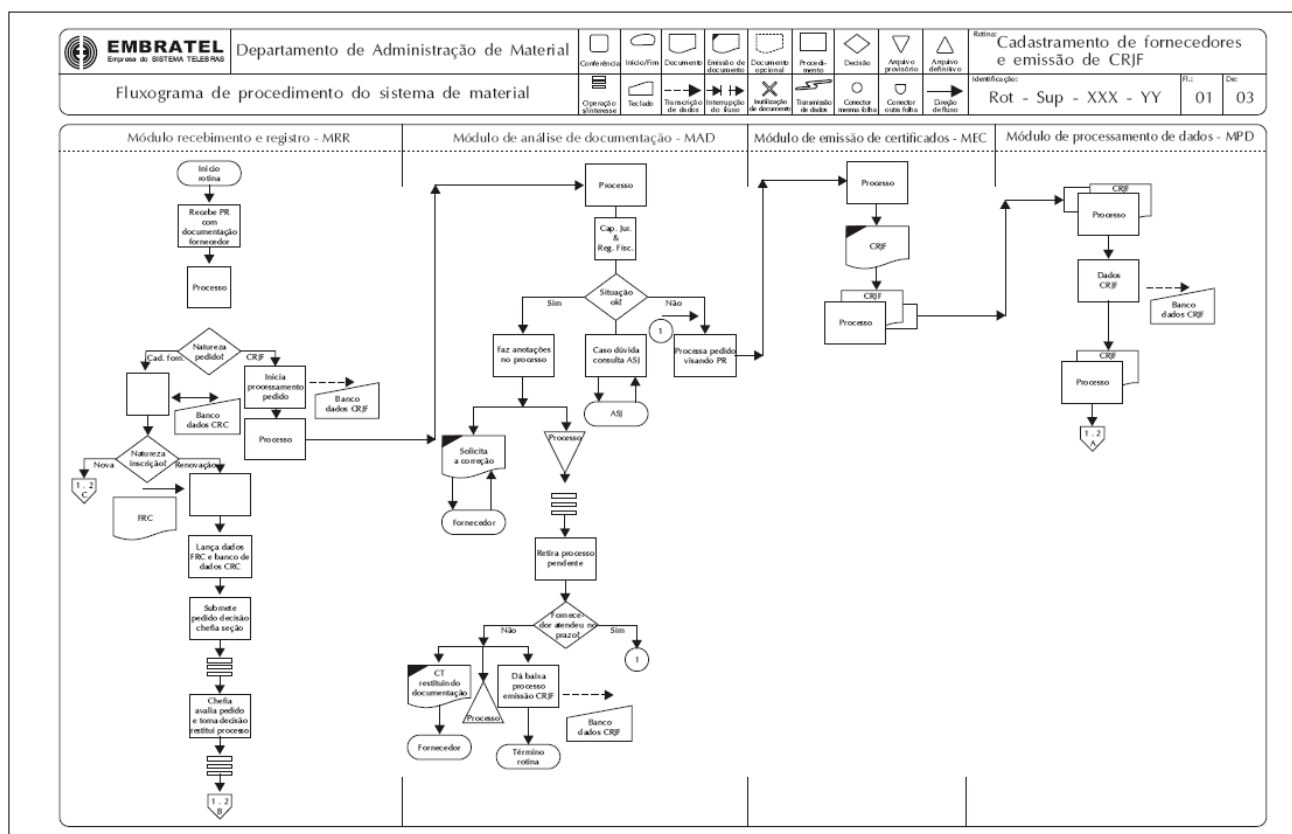
O mapeamento de processos é realizado tanto no sentido top-down (de cima para baixo, de uma visão macro para uma visão específica), quanto no sentido bottom-up (de baixo para cima, do específico para o abrangente). O ideal é que a análise seja feita com o maior número de fatos e informações disponíveis para que a representação do fluxo de trabalho seja fidedigna (correta, precisa).

Para mapear o processo são utilizadas diversas técnicas. A mais básica e importante é a observação e descrição das atividades. O responsável pelo mapeamento deve observar como as coisas estão acontecendo dentro da organização, ou seja, deve atentar para como ocorre o fluxo do trabalho de verdade e não como deveria ser. Após essa etapa é feita a consolidação desses fluxos de trabalho em um gráfico denominado de **fluxograma**.

Fluxograma

O fluxograma é um gráfico que retrata o fluxo (caminho, passo a passo) das atividades de determinado processo. Um ponto importante é que o fluxograma deve ser objetivo e de fácil entendimento para que os indivíduos da organização possam utilizá-lo efetivamente.

Existem vários tipos de fluxograma, sendo possível ilustrar diferentes níveis de detalhamento. É possível que para determinado objetivo a simples indicação da relação entre os macroprocessos seja suficiente em outros casos pode ser necessário um detalhamento em nível de tarefa. Em resumo: o nível de detalhe do fluxograma depende do objetivo. Vejamos abaixo um exemplo de fluxograma **global**:



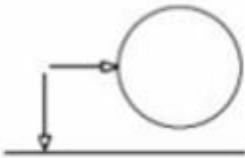
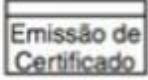
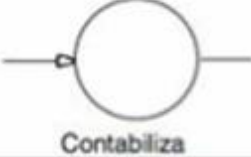
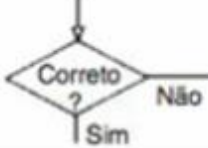
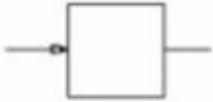
Fonte: Cury (2017, p.341)

Note que são adotados diversos símbolos na construção de um fluxograma. Ainda não podemos afirmar que existe uma padronização total dos fluxogramas, pois a depender do tipo de fluxograma são utilizados símbolos diferentes. Atualmente **o BPMN (business process management notation) é a principal linguagem para representação e diagramação dos processos de negócio (CESPE, TCE/RO, 2013).**

No BPMN temos basicamente três tipos de objeto de fluxo:

- **Atividades** – o trabalho que é executado, algo que é feito. São representados por quadrados.
- **Eventos** – as ocorrências, algo que ocorre sem necessariamente a ocorrência de uma atividade (por exemplo o início do processo). São representados por círculos.
- **Gateways** – pontos de desvio no fluxo de um processo, em geral, representam decisões a serem tomadas. São representados por meio de losangos.

Além dessa estrutura básica, vejamos os símbolos descritos no livro de Filho Chinelato (2011):

Símbolo	Significado	Exemplo
	Terminal — Ponto de início, fim ou interrupção da rotina representada.	
	Direção do Fluxo — Usado para identificar a sequência dos passos. As setas para orientação horizontal serão colocadas junto aos símbolos que representam a ação seguinte.	
	Tarefa — Usado no fluxograma sintético para identificar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina.	
	Operação — Usado no fluxograma analítico para indicar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina.	
	Decisão — Usado quando um ou mais caminhos alternativos podem ser seguidos.	
	Conferência ou Verificação — Identifica os controles exercidos na rotina. Indica, dentro do símbolo, os elementos conferidos.	
	Documento — Usado para representar qualquer elemento gerado na rotina.	
	Emissão — Usado para indicar a emissão de um elemento sem a necessidade de se utilizar o símbolo da operação.	

Fonte: Chinelato Filho (2011, p.62)

Além desse símbolos, existem outros que já foram cobrados em provas anteriores e, por isso consolidamos mais alguns:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Arquivo		Transporte
	Demora ou atraso		Permanência temporária ou passagem

Esse conhecimento da simbologia para questões de Administração não é tão relevante, apesar de já ter sido cobrado. Uma dica é focar nos seguintes símbolos: decisão, transporte e arquivo. Sem muita neura nessa parte, tudo bem?

Blueprinting (Service blueprinting)

Tópico pouco cobrado

Outra ferramenta muito similar, mas com uma abordagem um pouco diferente do fluxograma é o blueprinting. No blueprinting também temos um detalhamento dos fluxos de atividades, porém, essa ferramenta preocupa-se em **retratar a perspectiva do cliente**, ou seja, o passo a passo que um cliente percorre a utilizar um **serviço** da empresa.

APRENDENDO COM A BANCA

Blueprinting é um mapa de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço. O Blueprinting focaliza as necessidades e experiências do cliente, pois gera evidências tangíveis do serviço. (FCC, CNMP, 2015)

O Blueprinting costuma separar as ações/atividades em três grupos:

- **Ações do cliente:** ações realizadas pelo cliente que independem da ação da empresa.
- **Operação de linha de frente:** atividades realizadas mediante o contato imediato de representantes da organização com os clientes (atendimento).
- **Operação de retaguarda:** atividades que não estão visíveis para o cliente, mas que fornecem o suporte para que o serviço seja prestado.

SIPOC

Ainda dentre as ferramentas disponíveis para mapeamento de processos temos o diagrama **SIPOC**. Nesse diagrama o fluxo de trabalho dos processos é geralmente organizado em uma planilha composta por 5 colunas, as quais identificam os elementos de um processo:

- **Supplier** (Fornecedores)
- **Input** (Entrada)
- **Process** (Processo)
- **Output** (Saídas)
- **Customer** (Clientes)

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Fornece os insumos para o processo	Entrada do processo (insumo)	Técnicas e ferramentas que agregam valor para o cliente	Resultados do processo (produto)	Destinatário dos resultados (produto)

O modelo SIPOC é aplicado com mais frequência em situações em que é necessário obter um consenso sobre quais aspectos de um processo devem ser estudados. Possui um arranjo bem simplificado como pode perceber na tabela acima. É útil para analisar o volume de entradas no processo e os produtos que ele entrega permitindo identificar possíveis gargalos e o valor agregado.

Vejamos, por fim, a conceituação oficial:

SIPOC: Um estilo de documentação de processo usado para enfatizar as fontes de entradas (suppliers) e o alvo das saídas (customer). (Guia BPM CBOK , p. 93)

Técnicas de melhoria do processo

Dentro da fase do que o Guia BPM CBOK denomina de Transformação de processos existe a preocupação com a melhoria dos processos. O guia apresenta diversos motivos para justificar a importância desse aprimoramento:

- Construir processos com foco do cliente
- Aumentar a produtividade
- Reduzir defeitos
- Reduzir desperdícios
- Garantir a sustentabilidade das operações
- Reduzir o tempo de ciclos dos processos
- Melhorar a qualidade e a capacidade de produção

- Reduzir custos e riscos

Enfim, são vários motivos. O que mais nos interessa é compreender as formas disponíveis para promover essa “transformação” (aprimoramento) dos processos. O Guia BPM CBOK apresenta quatro metodologias:

1. Melhoria de processos
2. Redesenho de processos
3. Reengenharia de processos
4. Mudança de paradigma

Melhoria de processos

Vamos começar com o conceito trazido pelo Guia BPM CBOK?

Melhoria de processos (BPI – Business Process Improvement) é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente. (Guia BPM CBOK, p.236)

Note que a melhoria de processos ocorre de uma forma **incremental**. Busca-se aprimorar o alinhamento e o desempenho de um processo que já existe. Iniciativas de melhoria de processos dizem respeito a melhorias específicas ou ajustes em processos.

Dentro dessa abordagem incremental da melhoria de processos existem algumas filosofias que se adequam a esse pensamento, tais como: Lean, Six sigma e TQM.

Lean

O pensamento **Lean** é uma espécie de filosofia (jeito de pensar) administrativa que foi desenvolvida dentro do movimento da qualidade que ocorreu no Japão. Associa-se muito o pensamento Lean ao Sistema Toyota de Produção. Vejamos os princípios-chave dessa filosofia:

- Qualidade perfeita na primeira vez e busca de zero defeito.
- Foco na descoberta e solução de problemas na fonte.
- Minimização de desperdício eliminando atividades que não agregam valor
- Melhoria contínua na redução de custos e aprimoramento da qualidade e produtividade
- Processamento “puxado” – produtos ou serviços são puxados pela demanda do cliente e não “empurrados” para ele
- Flexibilidade na produção
- Construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com fornecedores por meio de compartilhamento colaborativa de risco, custo e informações.

Seis Sigma (SIX Sigma)

De acordo com o CBOK, Seis Sigma é uma abordagem para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo, desde a manufatura até o transacional e do produto ao serviço. Direciona a seis desvios padrão entre a média e o limite de especificação mais próximo.

A representação estatística de Six Sigma descreve quantitativamente como um processo é executado. **Ao atingir seis sigmas, um processo obtém a capacidade de apresentar não mais que 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de defeito.** Um defeito em Six Sigma é definido como qualquer item fora das especificações do cliente. Uma oportunidade de defeito em Six Sigma é, então, a quantidade total de chances para um defeito. Six Sigma não representa um meio de realinhamento de processos corporativos para diferenciação no mercado, mas um meio comprovado para eliminar defeitos de processos existentes.

De forma mais simples, o que o Seis Sigma pretende é **reduzir a variabilidade da produção**, ou seja, gerar produtos cada vez mais uniformes, produtos que seguem exatamente a especificação descrita. O modelo é estruturado para que se busque a perfeição de uma maneira progressiva, quanto maior o sigma, mais perto da perfeição da produção a organização precisa estar. A tabela abaixo detalha essa progressividade:

Nível de perfeição	DPMO (Defeitos por milhão de oportunidades)	Sigma
30,9%	690.000	1
69,2%	308.000	2
93,3%	66.800	3
99,4%	61.210	4
99,98%	320	5
99,9997%	3,4	6

Total Quality Management -TQM

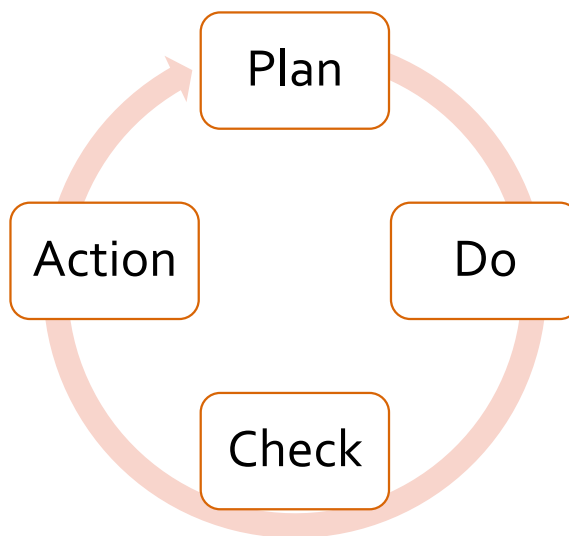
De acordo com o CBOK, o Gerenciamento da Qualidade Total (**TQM** – *Total Quality Management*) é um conjunto de práticas ao longo da organização para assegurar que esta consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente. TQM coloca ênfase em medição e controles de processos como forma de atingir a melhoria contínua. É considerado um precursor do Six Sigma.

Um ponto importante é que o TQM propõe que os requisitos de clientes sejam pensados de “fora para dentro” (*outside in*) integrando o cliente na definição desses requisitos. De forma mais prática, a organização ao definir os requisitos (aquilo que os processos devem atender) deve ouvir o cliente. Apesar de óbvio, nem sempre isso é feito. As organizações, em muitos casos, baseiam suas práticas em suposições (percepção do que

a organização acha que o cliente espera), o que pode culminar em decisões equivocadas, gerando perda de competitividade do negócio.

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming) é uma ferramenta muito disseminada e popular da gestão da qualidade. Nessa ferramenta propõe-se um ciclo composto por quatro partes integradas, quais sejam: planejamento (Plan), Execução (Do), Verificação (Check) e Ação Corretiva (Action).



Esse ciclo propõe uma metodologia de melhoria contínua dos processos. Dentro da etapa de planejamento são definidos os objetivos e os meios para executá-lo (Análise de Processo e Plano de Ação). Passa-se, então, para a execução dos processos e verificação se estão sendo executados da forma esperada. Em seguida, apuram-se os desvios e promovem-se ajustes nos processos, definem-se novos padrões de processos a serem considerados no próximo planejamento. O ciclo se completa e temos um novo “giro” do PDCA.

Jurisprudência da FCC

A **Fundação Carlos Chagas- FCC** em diversas questões se refere à etapa de “Check” como etapa de controle e a etapa de “Action” como etapa Corretiva.

Redesenho de processo

O redesenho de processo é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente. (Guia BPM CBOK, p.240). Envolve um nível de mudança mais abrangente do que a simples melhoria de processo, porém as mudanças produzidas continuam a ser baseadas em conceitos do processo que já existe e é isso que diferencia o redesenho de processo da reengenharia, a qual começa a partir do zero e se baseia em uma mudança radical para o processo.

CESPE – TRE/GO – Analista Judiciário – 2015) Propostas de melhoria de processo têm por objetivo a evolução incremental do processo, diferentemente de propostas de redesenho, com as quais se buscam mudanças mais abrangentes.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve duas formas básicas de realizar mudanças nos processos: forma incremental e redesenho.

Gabarito: Certo

Reengenharia

Reengenharia foi um método criado por Michael Hammer e James Champy no início da década de 90 com o objetivo de realizar de forma sistemática uma reformulação dos processos de uma empresa. Trata-se de uma reorganização **radical**. Reengenharia consiste em **começar do zero** com o objetivo de promover mudanças profundas com o foco no cliente.

Reengenharia caracteriza-se por reestruturar radicalmente os processos de negócio, priorizando atividades que agregam valor e oferecendo os bens e os serviços que os clientes realmente desejam. (FGV, AL/BA, 2014)

A ideia subjacente (implícita) da reengenharia é que ao promover mudanças incrementais (progressivas) assumem-se pressupostos muitas vezes inválidos. De forma simples: muitas vezes um processo é feito com determinados ritos porque “sempre foi assim” e ao longo do tempo as pessoas acabaram incorporando que aquele era o jeito correto. A reengenharia desconsidera todos os pressupostos na busca por promover mudanças drásticas e grandes saltos de qualidade.

Não existe consenso quanto às etapas de um processo de reengenharia. Um modelo bem aceito pelas bancas organizadoras é apresentado na obra de Paludo (2013). Segundo esse autor, a reengenharia pode ser desenvolvida da seguinte forma:

- **Desenvolvimento da visão de processos:** despertar nas pessoas a visão dos processos organizacionais (educar para ver além dos departamentos);
- **Definição dos objetivos da reengenharia:** a alta administração deve identificar, definir e disseminar os objetivos pretendidos com a reengenharia;
- **Constituição da equipe de reengenharia:** trata-se de uma equipe multidisciplinar envolvendo gestores, programadores e usuários, encarregada do desenvolvimento e implementação do projeto de reengenharia;
- **Análise e especificação dos requisitos:** documentação dos sistemas/processos e remapeamento/recriação dos processos, com especificação funcional e técnica dos elementos do projeto e dos novos sistemas/processos pretendidos;
- **Definição do processo de implementação:** momento de escolher a estratégia de implementação: implantar em bloco, em que todas as mudanças são postas em prática de uma só vez; ou de forma incremental, em que as mudanças são implementadas em etapas;

• **Testes e treinamento:** os testes servem para provar que o novo sistema/processo é melhor do que o antigo, e o treinamento capacita as pessoas para a nova forma de se fazer.

CESPE – MPU – Técnico Judiciário – 2013) A reengenharia de processos consiste em uma análise crítica realizada para eliminar atividades que não agreguem valor à organização, o que possibilita a adaptação dos processos à nova realidade pretendida.

COMENTÁRIO:

A reengenharia não se trata de uma adaptação dos processos. Reengenharia é quebrar tudo! Mudança radical, começar do zero os processos da organização.

Gabarito: Errado.

Mudança de paradigma

Essa é uma abordagem mais abstrata. Trata-se de uma abordagem na qual a organização busca novas formas de competir no mercado por meio de uma mudança completa, desde a forma de se posicionar no mercado. Ressalta a importância de as organizações serem capazes de se reinventarem em meio a crises e turbulências. Em vez de competir, a empresa deve tentar não competir. Em vez de otimizar processos para competir melhor, a mudança de paradigma posiciona a organização como a única opção, sem concorrentes, com um monopólio temporário.

Nesse sentido, o Guia BPM CBOK pontua que sucessos são efêmeros e se a organização fica presa a um sucesso inevitavelmente isso se tornará uma ameaça à sua sobrevivência de longo prazo, por isso deve ser capaz de se reinventar constantemente.

Maturidade dos processos

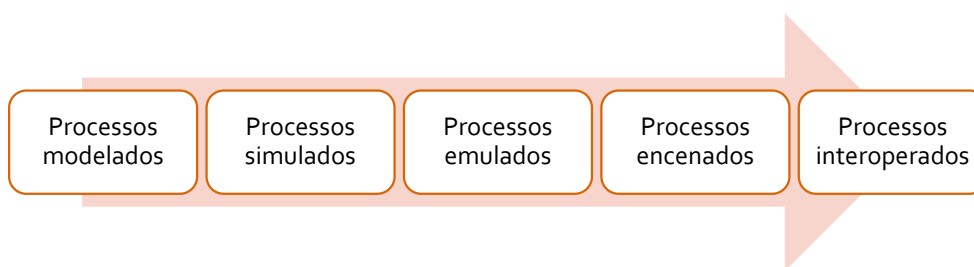
Diferentes organizações possuem diferentes níveis de maturidade quanto à gestão de processos. O grau de maturidade no gerenciamento de processos pode ser aferido a partir da aderência às melhores práticas preconizadas por entidades especializadas.

Society for Design and Process Science - SDPS

Tópico muito cobrado pela FCC!

Segundo a *Society for Design and Process Science*, a maturidade de processos acompanha a própria definição de seu ciclo de gestão, ou seja, os níveis pretendidos basicamente dizem respeito a cada uma das etapas do conhecimento das equipes envolvidas e da minimização dos riscos de efeitos de efeitos indesejados.

À medida que a organização desenvolve conhecimento sobre seus processos passa a otimizá-los e, assim, evolui de processos modelados até processos interoperados.



Vejamos cada uma dessas classificações:

Nível 1 – Processos modelados	Os processos são identificados a partir de seus valores, de seus impactos / motivações / características, de seus papéis (valor adicionado, insumo, referência, infraestrutura), das sincronias envolvidas (critérios, condições / ações, atividades) e de seus efeitos colaterais
Nível 2 – Processos simulados	Os processos são simulados a partir da introdução de dados estimados (quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação, distribuições estatísticas, valores máximos / mínimo / médio, etc) que nos permitem a criação e a análise de cenários distintos, reduzindo os riscos da implantação e induzindo, quando necessário, mudanças nos modelos de processos.
Nível 3 – Processos emulados	Os processos são emulados a partir da coexistência de dados da realidade junto aos dados estimados, permitindo um maior refinamento dos cenários e dos possíveis impactos e, novamente, minimizando a possibilidade de efeitos indesejáveis.
Nível 4 – Processos encenados	Os processos são realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a permanentes adequações dos requisitos de processo
Nível 5 – Processos interoperados	Os processos são executados e geridos além das fronteiras organizacionais, promovendo cadeias de valor entre instituições como, por exemplo, no caso da execução de políticas públicas.

FCC – COPERGÁS – Administrador – 2016) O diagnóstico do grau de maturidade dos processos de determinada organização apontou que as práticas de gestão e gerenciamento dos processos estabelecidos correspondia, de acordo com a classificação da Society for Design and Process Science – SDPS, aos denominados processos encenados, o que significa o

- a) grau mais precário de gerenciamento, que não corresponde a um processo propriamente dito, sendo executados de maneira ad-hoc, sem previsibilidade.
- b) segundo nível de maturidade, no qual os processos são simulados a partir da introdução de dados estimados, que permitem a criação e a análise de cenários distintos.
- c) grau mais avançado de maturidade, presente quando os processos são executados e geridos além das fronteiras organizacionais, promovendo cadeias de valor entre instituições.

d) terceiro nível de maturidade, quando os processos são emulados a partir da coexistência de dados da realidade junto aos dados estimados, minimizando a possibilidade de efeitos indesejados.

e) quarto nível da maturidade, quando os processos são realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a permanente adequação dos requisitos do processo.

COMENTÁRIO:

A questão cobra a literalidade do conceito de processos encenados. Os processos encenados correspondem ao quarto nível de maturidade de processos segundo a SDPS.

Gabarito: E

FCC – TRT 23ª Região – Analista Judiciário – 2016)

O grau de maturidade na gestão de processos é definido a partir de níveis, que medem a evolução da organização quanto às práticas de gerenciamento de processos. Um dos modelos a partir do qual é possível descrever o grau de maturidade de um processo é o preconizado pela Society for Design and Process Science – SDPS, que aponta, como o nível mais avançado, o correspondente aos processos

a) gerenciados.

b) padronizados.

c) otimizados.

d) modelados.

e) interoperados.

COMENTÁRIO:

O nível mais avançado de maturidade de processos, segundo a SDPS, é o de processos interoperados, o qual ocorre quando os processos são executados e geridos além das fronteiras da organização.

Gabarito: E

Terminamos a parte teórica de mais aula. Agora vamos fazer algumas questões para aprendermos mais alguns detalhes e também fixar o conteúdo.

Grande abraço

Marcelo Soares

Questões comentadas pelo professor

1. FCC – AFAP – Assistente Administrativo de Fomento – 2019)

O grau de maturidade no gerenciamento de processos em uma organização pode ser aferido a partir da aderência às melhores práticas preconizadas por entidades especializadas. Entre tais entidades, a Society for Design and Process Science considera que os denominados processos interoperados

a) são também denominados macroprocessos, agregando processos primários e secundários e demandando práticas gerenciais mais avançadas.

b) estão no nível intermediário de maturidade, não gerando cadeias de valor entre instituições e sendo restritos às áreas operacionais da organização.

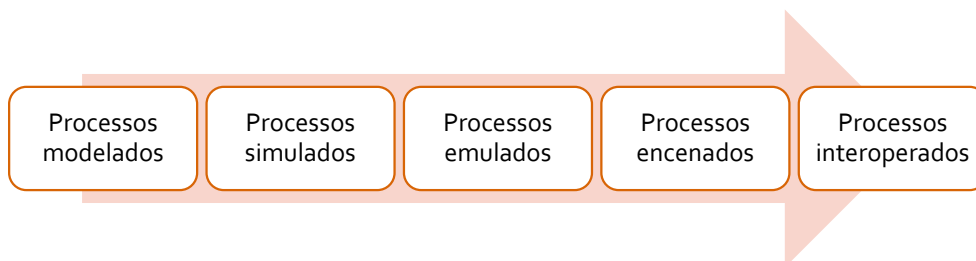
c) situam-se no nível mais precário de maturidade, carecendo de padronização e apresentando falhas repetitivas na sua execução.

d) correspondem ao mais alto nível de maturidade, onde os processos são executados e geridos além das fronteiras organizacionais.

e) são também denominados subprocessos, correspondentes a uma parte específica de um processo mais amplo, passível de gerenciamento autônomo.

COMENTÁRIO:

Os processos interoperados correspondem ao mais alto nível de maturidade de acordo com a classificação proposta pela SDPS. Vamos relembrar a sequência evolutiva:



Gabarito: D

2. FCC – ALESE – Analista Legislativo – 2018)

A abordagem por processos constitui uma forma de gestão própria das organizações modernas, focada no cliente e na geração de valor.

Nesse diapasão, o processo corresponde a

a) ação dotada de singularidade e temporalidade, com objetivos, indicadores e metas definidos.

b) grupos organizados de pessoas atuando em uma mesma atividade ou em conjunto de atividades.

c) um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos ou serviços (saída).

d) ação de natureza estratégica, indicada pela cúpula da organização como orientadora da atuação institucional.

e) forma de treinamento e capacitação de pessoal com foco em etapas críticas do processo produtivo.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Apresenta características de um projeto.

Alternativa B. Errado. Descreve as características de um departamento funcional.

Alternativa C. Certo. Ótimo conceito de processo: conjunto de atividades que transforma insumos em produtos/saídas.

Alternativa D. Errado. Descreve características do planejamento estratégico.

Alternativa E. Errado. Nenhuma relação com o conceito de processo.

Gabarito: C

3. FCC – ALESE – Analista Legislativo – 2018)

Suponha que, como resultado de um diagnóstico realizado por consultoria especializada utilizando os paradigmas da Society for Design and Process Science (SDPS), os processos de trabalho de determinada organização tenham sido classificados como “emulados”. Isso significa, de acordo com os padrões preconizados pela SDPS, que o grau de maturidade de tais processos é

a) intermediário, correspondente ao Nível 3 de uma escala até 5.

b) alto, considerando a perfeita identificação de todas as etapas.

c) irrisório, sequer podendo ser considerado um processo propriamente dito.

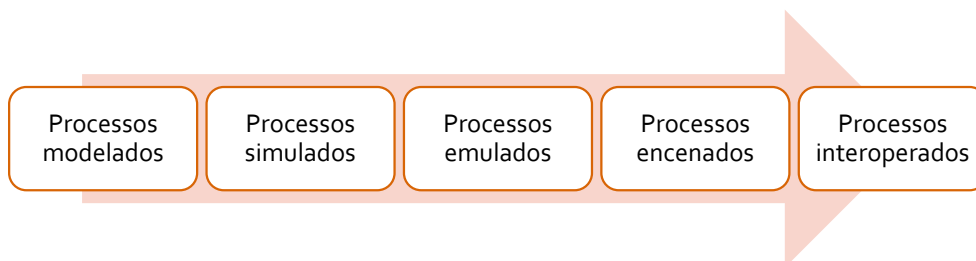
d) baixo, ensejando, em face de sua padronização, efeitos indesejados.

e) excelente, correspondendo ao último Nível da escala, com alto grau de refinamento.

COMENTÁRIO:

Mais uma questão que cobra a classificação de maturidade de processo, segundo a SDPS.

Vamos relembrar:



Note que os processos emulados correspondem ao nível 3 de maturidade, ou seja, um nível intermediário.

Gabarito: A

4. FCC – ALESE - Analista Legislativo – 2018)

A gestão de processos na organização se vale de algumas ferramentas e metodologias, entre os quais o(a)

- a) Matriz swot.
- b) Ciclo PDCA.
- c) Diagrama de Pareto.
- d) Perfil organizacional.
- e) Curva ABC.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Ferramenta utilizada para o diagnóstico estratégico de uma organização.

Alternativa B. Certo. O Ciclo PDCA é uma ferramenta da qualidade que é utilizada para promover melhorias contínuas e incrementais nos processos da organização.

Alternativa C. Errado. O Diagrama de Pareto é uma ferramenta utilizada para identificar prioridades. Essa ferramenta baseia-se no Princípio de Pareto (Regra 80/20) que propõe que 80% dos efeitos estão relacionados à 20% das causas.

Alternativa D. Errado. Perfil organizacional é um termo utilizado para se referir a um conjunto de características de uma organização.

Alternativa E. Errado. Ferramenta utilizada para categorização de Estoques.

Gabarito: B

5. FCC – ALESE – Analista Legislativo – 2018)

O ciclo conhecido pela sigla PDCA é, provavelmente, a metodologia mais conhecida

- a) da Administração Estratégica.
- b) da Reengenharia Organizacional.
- c) do Controle de Processos.
- d) da Gestão da Qualidade.
- e) do Planejamento Estratégico.

COMENTÁRIO:

O Ciclo PDCA é uma ferramenta da qualidade que é utilizada para promover melhorias contínuas e incrementais nos processos de uma organização.

Gabarito: D

6. FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário – 2018)

Entre as ferramentas que podem ser utilizadas na gestão de processos, notadamente na fase de mapeamento, com o objetivo de traduzir, graficamente, as etapas dos processos da organização, com as entradas (inputs) e saídas (outputs) correspondentes, insere-se

- a) a matriz SWOT.
- b) o organograma.
- c) a escala gráfica.
- d) a cadeia escalar.
- e) o fluxograma.

COMENTÁRIO:

Observe as características apresentadas pelo enunciado: a) utilizada na fase de mapeamento; b) traduz graficamente as etapas dos processos.

Estamos falando do fluxograma!

Alternativa A. Errado. Utilizada para realizar o diagnóstico estratégico.

Alternativa B. Errado. Representa graficamente as unidades administrativas de uma organização, assim como, a relação que existe entre elas.

Alternativa C. Errado. Trata-se de um método de avaliação de desempenho.

Alternativa D. Errado. Conceito utilizado para se referir à estrutura hierárquica que existe em uma organização.

Gabarito: E

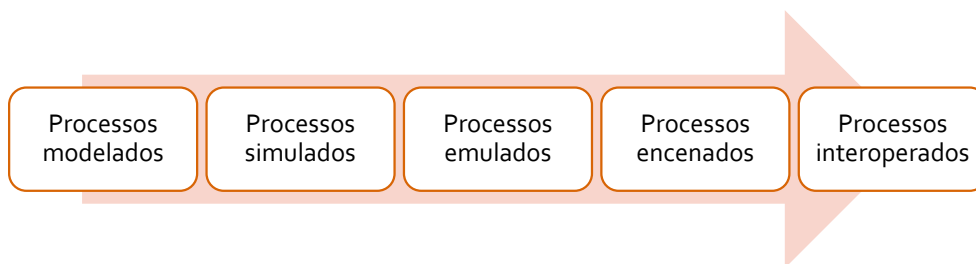
7. FCC – TRT 15ª Região – Analista Judiciário – 2018)

A gestão de processos constitui uma abordagem contemporânea nas organizações, no bojo da qual é avaliado o grau de maturidade dos processos internos com base em metodologias consagradas. Nesse diapasão, de acordo com os conceitos predicados pela Society for Design and Process Science (SDPS), os denominados processos interoperados correspondem

- a) aos processos interligados a partir de um único gestor ou unidade de comando.
- b) aos macroprocessos formados por cadeias de processos intermediários.
- c) ao nível indesejado de maturidade, em face do grau de interdependência.
- d) às cadeias de valor geradas a partir da interligação de processos.
- e) ao nível máximo de maturidade, considerando o grau de minimização de riscos.

COMENTÁRIO:

Os processos interoperados correspondem ao nível máximo de maturidade, nos termos da classificação da SDPS. Vejamos:



Gabarito: E

8. FCC – TRT 15ª Região – Técnico Judiciário – 2018)

Constitui ferramenta utilizada no âmbito da etapa de mapeamento dos processos de uma organização:

- a) a Matriz SWOT, que indica a inter-relação de áreas e atividades com produtos e insumos envolvidos nos processos da organização.
- b) o organograma, que indica, de forma detalhada, as principais atividades da organização, ou seja, seus macroprocessos.
- c) o fluxograma, que representa graficamente o fluxo de atividades, com todas as entradas e saídas para consecução do produto ou serviço.
- d) o Diagrama de Pareto, que possui como quadrantes: clientes; fornecedores; insumos e produtos.
- e) a Curva ABC, que divide os processos da organização em três eixos principais: planejamento, execução e entrega.

COMENTÁRIO:

Ferramenta utilizada para mapeamento de processos? Pense logo em fluxograma, pois é a ferramenta mais cobrada. Outras possibilidade são o Blueprinting e o SIPOC.

Alternativa A. Errado. Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para realizar o diagnóstico estratégico.

Alternativa B. Errado. Organograma representa graficamente as unidades administrativas de uma organização e relação que existe entre elas.

Alternativa C. Certo. O fluxograma é a ferramenta mais utilizada para mapeamento de processos.

Alternativa D. Errado. Diagrama de Pareto é uma ferramenta utilizada para priorização.

Alternativa E. Errado. Curva ABC é uma ferramenta utilizada pela Administração de Recursos Materiais para categorização dos estoques.

Gabarito: C

9. FCC – TCE RS – Auditor Público Externo – 2018)

Entre as ferramentas disponíveis para a gestão de processos em uma organização, aplicável na fase de mapeamento, insere-se

- a) o Workflow, consistente no conjunto de dinâmicas aplicadas aos gestores da organização, objetivando a melhoria dos processos de trabalho.

- b) a desregulamentação, que corresponde ao encadeamento das tarefas e ações envolvidas em cada processo mapeado.
- c) a Matriz SWOT, cujos quadrantes contemplam, de um lado, as ações necessárias para a realização dos processos e, de outro, as áreas responsáveis.
- d) o fluxograma, que traduz uma representação gráfica de todas as fases dos processos, com inputs (entradas) e outputs (saídas).
- e) o Benchmarking, consistente na automação do fluxo de trabalho, envolvendo a sequência de etapas de cada processo.

COMENTÁRIO:

A principal ferramenta Mapeamento de processos é o fluxograma.

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A. Errado. O Workflow é o fluxo de trabalho de um processo, ou seja, a sequência de atividades que compõe determinado processo. Na prática, o termo workflow é muito utilizado na automatização dos processos, pois, para tanto, é preciso realizar um grande detalhamento de cada procedimento para que isso possa ser descrito nos sistemas computacionais.

Alguns autores estabelecem Workflow como um sinônimo de fluxograma, porém, tecnicamente, são coisas distintas. O workflow é o fluxo de trabalho, enquanto o fluxograma é a representação gráfica desse fluxo de trabalho. Assim, é sempre bom conferir todas as alternativas antes de assinalar a resposta.

Alternativa B. Errado. Desregulamentação significa deixar sem regras. Nenhuma relação com o mapeamento de processos.

Alternativa C. Errado. Matriz SWOT é utilizada para realizar o diagnóstico estratégico.

Alternativa D. Certo. O fluxograma é a principal ferramenta para mapeamento de processos. Perceba, portanto, que nessa questão a banca foi tecnicamente correta e considerou como distintos os conceitos de fluxograma e workflow.

Alternativa E. Errado. Benchmarking é um processo sistemático de comparação das atividades e processos da organização com as melhores práticas do mercado.

Gabarito: D

10. FCC – TCE RS – Auditor Público Externo – 2018)

Suponha que a nova diretoria de uma empresa controlada pelo Estado tenha identificado a necessidade de otimização dos processos de trabalho. Entre as metodologias e ferramentas das quais poderá se valer para atingir tal objetivo, insere-se o

- a) Ciclo PDCA, envolvendo planejamento, execução, verificação e culminando com ações avaliativas e corretivas.
- b) COBIT, que preconiza a melhoria da governança da organização, com a criação de comitês de auditoria e gestão de risco corporativo.

- c) Business Process Management (BPM), consistente em um guia de melhores práticas para gestão de pessoas, repercutindo, indiretamente, na qualidade dos processos.
- d) Estrutura Analítica de Riscos (EAR), que procura identificar e mapear os principais pontos nodais do fluxo de trabalho da organização.
- e) Downsizing, consistente no estabelecimento de um fluxo reverso dos processos de trabalho, que passam a se retroalimentar, convergindo para o centro decisório.

COMENTÁRIO:

A principal técnica da melhoria de processos é o Ciclo PDCA. Além dessa ferramenta, temos ainda: Lean, Six Sigma e TQM.

Alternativa A. Certo. O Ciclo PDCA é a ferramenta da qualidade mais popular e é utilizada para melhorias contínuas e incrementais nos processos.

Alternativa B. Errado. COBIT é um modelo de boas práticas para a governança de tecnologia da informação.

Alternativa C. Errado. O BPM é um guia de melhores práticas para a gestão de processos (e não gestão de pessoas).

Alternativa D. Errado. A EAR é uma ferramenta utilizada para a gestão de riscos de projetos e não de processos.

Alternativa E. Errado. Downsizing é uma técnica utilizada para reestruturar uma organização. Na prática, consiste na redução de níveis hierárquicos e de unidades administrativas. Não se relaciona, portanto, a uma mudança de processos, mas de toda a estrutura organizacional.

Gabarito: A

11. FCC – TRT 11ª Região – Analista Judiciário – 2017)

O denominado Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Melhoria Contínua, é um método utilizado, precipuamente, para

- a) planejamento estratégico da organização, estabelecendo indicadores e metas de curto, médio e longo prazo.
- b) gestão de pessoas, aplicando dinâmicas de grupo e treinamentos para aprimorar o desempenho de suas funções.
- c) controlar e melhorar as atividades de um processo, padronizando informações de controle e reduzindo erros.
- d) avaliação de desempenho, com repercussão direta na remuneração conforme o atingimento de objetivos pré-estabelecidos.
- e) gerenciamento de projetos, a partir de um escalonamento estabelecido em função do grau de prioridade para a organização.

COMENTÁRIO:

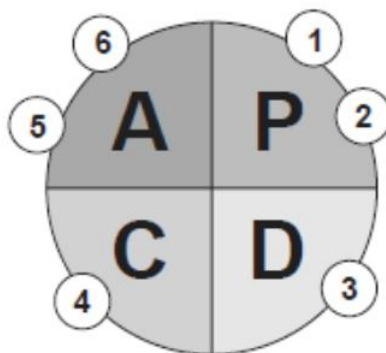
O Ciclo PDCA é a mais popular ferramenta da qualidade. Essa ferramenta é utilizada para promover melhorias contínuas e incrementais nos processos da organização.

A única alternativa que está em consonância com o uso do PDCA é a alternativa "C".

Gabarito: C

12. FCC – TRT 11ª Região – Analista Judiciário – 2017)

O gráfico abaixo representa o método de controle de processos PDCA, também conhecido como ciclo de Deming.



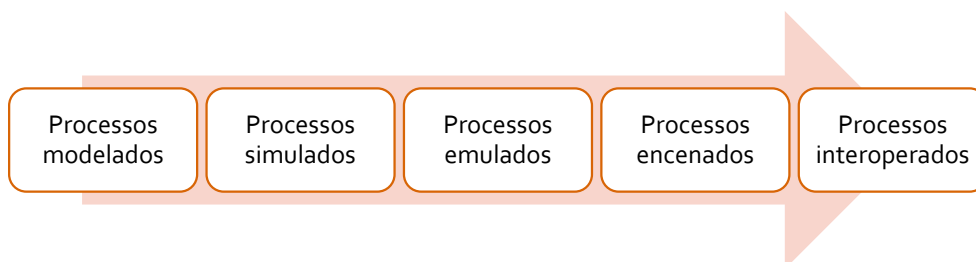
Identifique as etapas do Ciclo PDCA assinaladas no gráfico como 1 e 2, 3, 4, 5 e 6, respectivamente:

- a) Análise de Processo e Plano de Ação; Execução; Verificação; Padronização e Conclusão.
- b) Padronização e Execução; Revisão; Padronização; Verificação e Conclusão.
- c) Análise de Processo e Plano de Ação; Verificação; Execução; Padronização e Conclusão.
- d) Execução do Processo e Padronização; Análise do Método; Verificação; Plano de Ação e Conclusão.
- e) Análise de Processo e Plano de Ação; Padronização; Verificação; Plano de Ação e Conclusão.

COMENTÁRIO:

Na fase de planejamento, temos a análise do processo e a definição do plano. Em seguida, temos a execução dos processos (Do). Após a execução é feito o "Check", isto é a verificação dos resultados dos processos. Em seguida, avaliam-se os resultados no "Action", padronizam-se as boas práticas e se iniciam um novo ciclo do PDCA.

A alternativa que descreve esse ciclo é a alternativa "A".



Gabarito: A

13. FCC – TRE SP – Analista Judiciário – 2017)

Segundo o Gespública (2011), a gestão de processos é um mecanismo utilizado para identificar, representar, minimizar riscos e implementar processos de negócios, dentro e entre organizações. O modelo preconizado pela Society for Design and Process Science – SDPS, considera, como etapas do ciclo do processo:

- a) mapeamento, desenho, execução e monitoramento.
- b) desenho, implementação, monitoramento e otimização.
- c) identificação, conceituação, execução e refinamento.
- d) modelagem, simulação, emulação e encenação.
- e) mapeamento, modelagem, implementação e monitoramento.

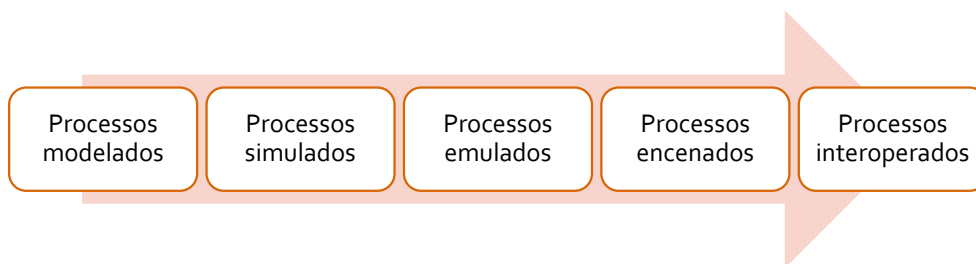
COMENTÁRIO:

Vamos aproveitar essa questão para aprofundarmos nosso conhecimento sobre um ponto específico.

Segundo a SDPS, o ciclo de gerenciamento de processos é composto pelas seguintes etapas: modelagem, simulação, emulação e encenação. Vejamos como o guia de processos do Gespública define cada uma dessas etapas:

- **Modelagem:** Nessa etapa são inicialmente identificados os valores que o processo em estudo deverá gerar. Além de sua descrição, é importante retratar quais as motivações para que tal valor seja esperado, bem como os impactos que serão causados por sua existência e as características de qualidade que o definem como válido.
- **Simulação:** A simulação incorpora dados estatísticos aos modelos de processos desenhados na etapa anterior, visando à minimização dos riscos de efeitos indesejáveis quando de sua implantação. Devem ser previstos itens tais como existência ou não de estoques antes do início dos processos, seus pontos de indução, as distribuições estatísticas e os tempos associados às transformações, dentre outros.
- **Emulação:** Nessa etapa são incluídos dados da realidade junto aos dados estimados identificados na fase de simulação. É o momento em que, por exemplo, são construídas as telas de sistemas automatizados que serão utilizados no processo e é solicitado o preenchimento das suas informações a uma amostra de pessoas, evitando que requisitos modelados sejam impossíveis de serem obtidos na prática. É também a fase em que fazemos turmas-piloto de algo que queremos ver funcionando na “vida real”.
- **Encenação:** Fase do ciclo de gestão de processos que representa a “vida real” dos processos modelados, simulados e emulados, ou seja, é a única etapa que não se pode faltar durante a execução de um trabalho (ela ocorre, quer o processo tenha sido modelado / simulado / emulado ou não). Portanto, se desejarmos reduzir ou eliminar os riscos de algum efeito que não desejamos observar em nosso processo, é importante realizarmos boas modelagens, simulações e emulações, porém nunca perdendo de vista as exigências que as partes envolvidas no processo possuem – caso contrário boa parte de nosso esforço pode ser desconsiderada face à velocidade requerida pela realidade.

Quero que perceba que o ciclo de gerenciamento de processo da SDPS segue exatamente a ideia dos graus de maturidade. À medida que a organização avança no ciclo de gerenciamento de processos, maior torna-se a maturidade dos seus processos. Vamos relembrar a maturidade de processos de acordo com a SDPS:



Minha sugestão é que, em vez de decorar os dois, memorize apenas a maturidade dos processos e faça a relação com o ciclo de gerenciamento de processos.

Gabarito: D

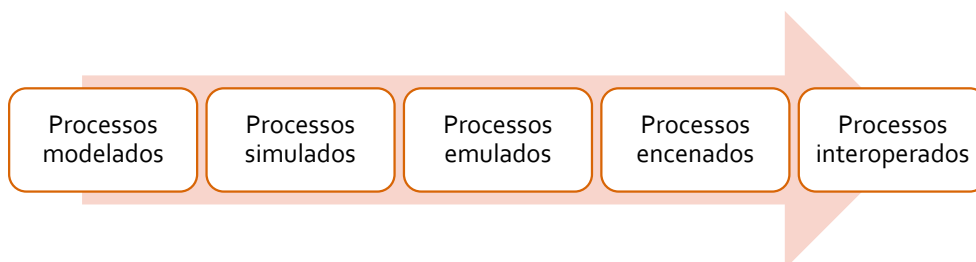
14. FCC – TRE SP- Analista Judiciário – 2017)

O grau de maturidade na gestão de processos que uma organização pode atingir, depende, em grande medida, do conhecimento das equipes envolvidas e da minimização de riscos e de efeitos indesejados. Na visão da Society for Design and Process Science – SDPS, consideram-se processos encenados aqueles

- a) que servem como paradigma para o desenho dos processos da própria organização, fornecendo premissas para modelagem.
- b) que traduzem o grau ótimo de gestão de riscos, obtido a partir do envolvimento da equipe em dinâmicas de grupo.
- c) realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, correspondente ao Nível 4 de maturidade.
- d) correspondentes ao nível 5, otimizado, proposto pela visão do CBOK – Business Process Maturity.
- e) correspondentes ao nível mais precário de gestão de riscos, demandando mapeamento e modelagem para adequação.

COMENTÁRIO:

Processos encenados correspondem ao quarto nível de maturidade dos processos:



A alternativa descreve exatamente o conceito de processos encenados de acordo com o Guia de Gestão de Processos do Gespública: “Os processos são realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a permanentes adequações dos requisitos de processo”.

Gabarito: C

15. FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário – 2017)

Uma das definições de processo, no âmbito das organizações, é um conjunto de meios articulados de forma organizada para alcançar os resultados pretendidos. Entre as ferramentas utilizadas na gestão de processos se inclui o

- a) feedback, para avaliar a aderência dos processos aos objetivos estratégicos da organização.
- b) diagrama de Pareto, para identificar o grau de maturidade dos processos.
- c) fluxograma, utilizado no mapeamento dos processos da organização.
- d) mapa estratégico, com a identificação dos desafios e oportunidades apresentados à organização.
- e) organograma, que corresponde à representação gráfica de todas as etapas de cada processo.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. O feedback consiste na retroação sobre o desempenho. Está presente, por exemplo, na avaliação do desempenho dos empregados. Alternativa descreve de forma incorreta a finalidade do feedback.

Alternativa B. Errado. O Diagrama de Pareto é utilizado para identificar prioridades.

Alternativa C. Certo. O fluxograma é a principal ferramenta para mapeamento de processos.

Alternativa D. Errado. O mapa estratégico é um dos componentes do Balanced Score Card – BSC. Nesse mapa demonstram-se as relações de causa e efeito das perspectivas do BSC.

Alternativa E. Errado. O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional (unidades administrativas e a relação entre elas).

Gabarito: C

16. FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário – 2017)

Um dos instrumentos disponíveis para a melhoria dos processos de uma organização é o Ciclo PDCA, com a padronização e a redução de erros. As etapas necessárias para aplicação de tal metodologia consistem em

- a) promover a redução de fases; desenvolver estratégias; corrigir desvios e avaliar o desempenho dos envolvidos no processo.
- b) mapear os processos; desenvolver estratégias de ação; controlar os prazos de execução; avaliar os resultados obtidos.
- c) planejar; executar as atividades previstas no planejamento; verificar o grau de cumprimento do que foi planejado; identificar eventuais falhas e adotar ações corretivas.
- d) estabelecer metas; definir ações necessárias para atingimento das metas; avaliar o cumprimento das metas; redesenhar os processos.
- e) identificar os processos principais; planejar as atividades e tempos de execução; controlar a execução; agir para remover obstáculos.

COMENTÁRIO:

A questão pede para identificarmos as etapas do Ciclo do PDCA. Nessa ferramenta temos:

- a) Planejamento

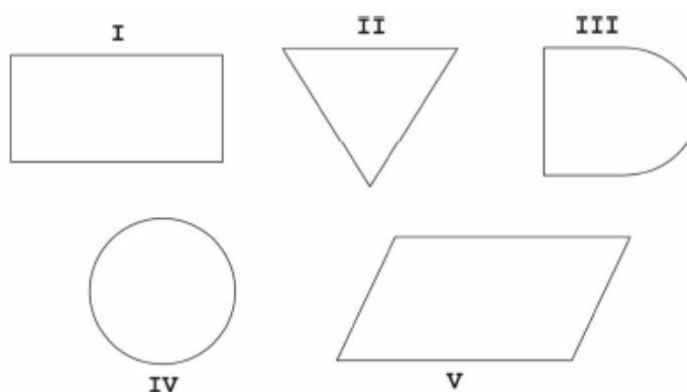
- b) Execução (Do)
- c) Verificação (Check)
- d) Ação corretiva (Action)

A alternativa que descreve essas etapas é a alternativa "C".

Gabarito: C

17. FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)

O mapeamento do processo no seu nível mais básico envolve descrever os processos em termos de como as atividades dentro do processo se relacionam uma com as outras. A figura a seguir apresenta parte do "conjunto universal" de símbolos mais utilizados para mapear processos, tais símbolos derivam do "gerenciamento científico" ou da "análise de sistemas".



Os símbolos utilizados para representar a "entrada ou saída do processo" e o "atraso ou espera no processo" são representados, respectivamente, pelos símbolos de números

- a) I e II.
- b) V e III.
- c) IV e V.
- d) II e I.
- e) III e IV.

COMENTÁRIO:

Vamos analisar cada um dos símbolos:

- I. Passo do processo/Operação
- II. Arquivo
- III. O "D" representa o atraso ou espera no processo. Vem da palavra *delay*.
- IV. Início ou Final
- V. Símbolo de entrada (input)

Gabarito: B

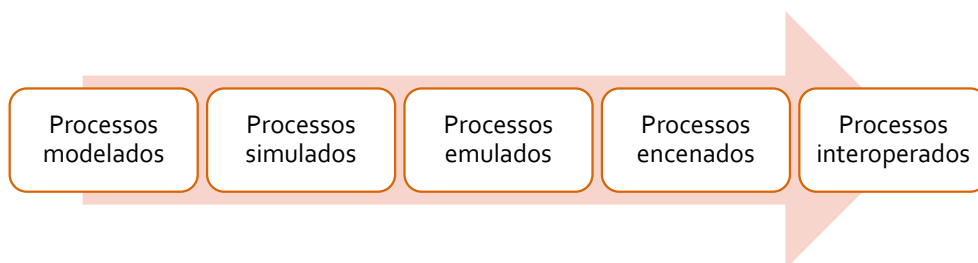
18. FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)

As organizações que pretendam adotar a gestão por processos possuem à sua disposição alguns modelos consagrados que indicam níveis de maturidade dos processos, entre os quais, o proposto pela SDPS – Society for Design and Process Science. O nível mais avançado indicado por tal modelo corresponde aos denominados processos

- a) desenhados, ou seja, “customizados” de acordo com as necessidades e objetivos da organização.
- b) modelados, ajustados de acordo com critérios de excelência reconhecidos internacionalmente.
- c) otimizados, quando se conclui que atingem os objetivos pretendidos pela organização.
- d) padronizados, quando representam as melhores práticas de gestão.
- e) interoperados, executados e geridos além das fronteiras organizacionais.

COMENTÁRIO:

O maior nível de maturidade de processos corresponde aos processos interoperados.



Gabarito: E

19. FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)

Na década de 1990 ganhou ênfase a Reengenharia de Processos de Negócios (Business Process Reengineering), que apregoava uma mudança radical nos processos como forma das organizações obterem ganhos. A partir daí, houve também grande difusão de sistemas para automação dos processos, tais como o

- a) BPM – Business Process Management, que, entre outros aspectos, permite a representação gráfica de todos os tipos de tramites, fluxos e desvios.
- b) ERP – Enterprise Resource Planning, que constitui uma simplificação do BPM, e possibilita redesenhar as regras dos processos, não permitindo, contudo, seu acompanhamento.
- c) CPM – Critical Path Method, voltado ao planejamento e redução do tempo gasto com cada processo, buscando o aumento de eficiência da organização.
- d) PERT – Program Evaluation and Review Technique, de natureza probalística, que identifica as chances de sucesso dos processos de acordo com estimativas otimistas e pessimistas.
- e) COBIT, baseado em um guia de melhores práticas utilizado pela tecnologia da informação com base em sumários executivos.

COMENTÁRIO:

Questão, ao meu ver, polêmica.

Alternativa A. Considerada Correta. O BPM consiste em um guia de boas práticas para gestão de processos e isso, de fato, inclui a automação, por isso a banca considerou a alternativa correta. No entanto, a representação gráfica é dada pela BPMN, que é a notação proposta pelo BPM. Assim, o candidato fica inseguro ao assinalar a questão: “afinal, está correto ou é uma pegadinha?”.

Alternativa B. Errado. ERP - Enterprise Resource Planning são sistemas (softwares) corporativos que integram diversas atividades e processos de uma organização. Não constituem, portanto, uma simplificação do BPM. São coisas absolutamente distintas.

Alternativa C. Errado. CPM é uma técnica para elaboração de cronogramas de projetos.

Alternativa D. Errado. O PERT é uma técnica de cálculo de estimativa de projetos.

Alternativa E. Errado. O COBIT é um guia referencial de boas práticas de governança na área de Tecnologia da Informação – TI.

Gabarito: A

20. FCC – DPE RS – Analista – 2017)

Ao adotar metodologia de gestão por processos, um dos conceitos básicos que se coloca para a organização é a identificação do grau de maturidade de seus processos. De acordo com a classificação proposta pela Society for Design and Process Science – SDPS, o nível mais avançado de maturidade corresponde aos denominados processos

a) interoperados, executados e geridos com elevado grau de conhecimento das equipes envolvidas e minimização de riscos e efeitos indesejados.

b) padronizados, a partir da adoção de manuais e metodologias aplicadas por equipes externas de consultoria especializada.

c) modelados, quando ocorre a importação, pela organização, de modelos de processos cuja eficiência e eficácia são consagradas.

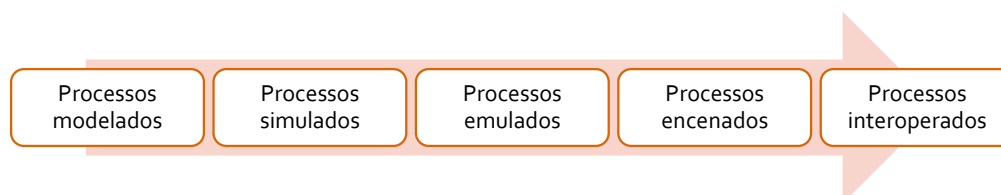
d) emulados, que replicam, no âmbito interno da organização, as melhores práticas identificadas no mercado, utilizando o conceito de benchmarking.

e) gerenciados, baseados no conceito de workflows, decorrentes do mapeamento e aprimoramento do fluxo dos processos repetitivos da organização.

COMENTÁRIO:

Mais uma questão sobre a maturidade de processos.

Já aprendemos que os processos com maior nível de maturidade são processos interoperados.



Gabarito: A

21. FCC – TST – Analista Judiciário – 2017)

O ciclo PDCA consiste em uma técnica para controlar e melhorar as atividades de um processo que compreende uma sequência de fases, entre as quais se inclui:

- I. A avaliativa e corretiva, que corresponde à fase final, quando são identificadas as principais falhas e adotadas medidas para melhorar a execução.
- II. A fase inicial, de planejamento, onde são estabelecidos objetivos e meios para alcançá-los.
- III. O controle ou verificação de resultados, fase intermediária, onde é identificado o grau de cumprimento do que foi planejado.
- IV. O desenvolvimento, que consiste na segunda etapa do ciclo, onde são fixadas as metas e os indicadores estratégicos.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I, II e III.
- b) I, II e IV.
- c) I, III e IV.
- d) III e IV.
- e) II e III.

COMENTÁRIO:

- I. Certo. No "Action" são adotadas as ações corretivas para melhorar o processo.
- II. Certo. O planejamento consiste na definição dos objetivos e meios para alcançá-los.
- III. Certo. O "Check" é uma etapa intermediária, na qual são feitas comparações entre o objetivo e aquilo que foi alcançado.
- IV. Errado. A segunda etapa do PDCA é o "Do", ou seja, a execução das atividades. A fixação de metas é feita no planejamento.

Gabarito: A

22. FCC – TRT 23ª Região – Analista Judiciário – 2016)

O denominado Ciclo PDCA pode ser entendido como um método ou técnica para controle de processos que

- a) é focado no gerenciamento de riscos, com aplicação de instrumentos de compliance.
- b) é pautado pela redução de custos e otimização dos recursos humanos e materiais existentes.
- c) tem como objetivo a drástica redução do tempo necessário para o cumprimento de todas as etapas do processo.
- d) contempla, entre outras etapas, a de controle e a corretiva, buscando a minimização de erros.
- e) propõe a redução de interfaces e o estabelecimento de um fluxo horizontal de ações e decisões.

COMENTÁRIO:

O PDCA é uma ferramenta da qualidade adotada para melhorar de forma incremental e contínua os processos. Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A. Errado. O PDCA não é uma ferramenta de gestão de riscos.

Alternativa B. Errado. O foco do PDCA é a melhoria dos processos o que pode ou não envolver a redução de custos. Alternativa mais ou menos....

Alternativa C. Errado. As modificações propostas pelo uso do PDCA são incrementais, isto é progressivas (tijolinho por tijolinho). Mudanças drásticas são características da reengenharia.

Alternativa D. Certo. O PDCA, de fato, possui as etapas de controle ("Check") e corretiva ("Action").

Alternativa E. Errado. Alternativa totalmente fora da proposta do PDCA.

Gabarito: D

23. FCC – TRT 23ª Região – Analista Judiciário – 2016)

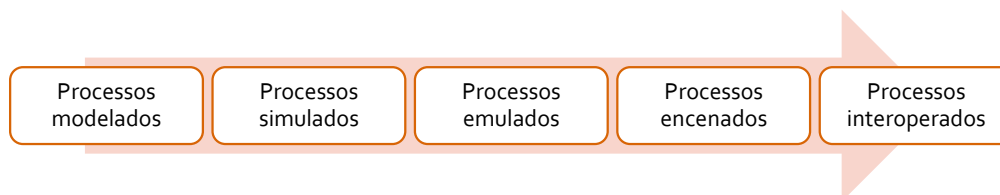
O grau de maturidade na gestão de processos é definido a partir de níveis, que medem a evolução da organização quanto às práticas de gerenciamento de processos. Um dos modelos a partir do qual é possível descrever o grau de maturidade de um processo é o preconizado pela Society for Design and Process Science – SDPS, que aponta, como o nível mais avançado, o correspondente aos processos

- a) gerenciados.
- b) padronizados.
- c) otimizados.
- d) modelados.
- e) interoperados.

COMENTÁRIO:

Mais uma questão sobre a maturidade de processos.

Já aprendemos que os processos com maior nível de maturidade são processos interoperados.



Gabarito: E

24. FCC – TRT 3ª Região – Analista Judiciário – 2015)

Os processos podem ser definidos como um conjunto de meios articulados de forma organizada para atingir os resultados pretendidos e comportam diversas classificações, dentre as quais:

I. Gerenciais, ligados às estratégias e utilizados na tomada de decisões e na coordenação dos demais processos.

II. Secundários, que correspondem a processos internos e fornecem as condições necessárias para a execução dos processos principais.

III. Macroprocessos, também denominados principais, que resultam na entrega de bens ou serviços ao cliente final.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I e II.
- b) I.
- c) II.
- d) II e III.
- e) III.

COMENTÁRIO:

I. Correto. A afirmação descreve o conceito apresentado pelo Guia BPM CBOK.

II. Correto. Processos secundários são aqueles que fornecem o suporte necessário para a execução dos processos principais.

III. Errado. Macroprocesso é o maior nível de agregação de processos, atividades e tarefas. Trata-se de um conceito absolutamente distinto de processo principal. Os processos principais são aqueles responsáveis pela entrega de valor para o cliente.

Gabarito: A

25. FCC – TRT-9ª Região – Analista Judiciário – 2015)

Conforme apontado pela doutrina especializada, a gestão por processos possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques, mas sim como um fluxo contínuo de atividades encadeadas visando satisfazer a necessidade dos clientes. Nesse contexto, a diferenciação entre os processos principais ou primários e os secundários, consiste, basicamente, na circunstância de que os

- a) secundários são uma sequência lógico-temporal dos principais e agregam valor para o produto ou serviço finais.
- b) primários resultam na entrega de algum bem ou serviço ao cliente final, enquanto os secundários são processos internos.
- c) secundários podem ser dispensados no contexto da gestão por processos, eis que não contribuem para a execução dos principais.
- d) principais são de natureza eminentemente gerencial, ligados à estratégia e utilizados na tomada de decisões.
- e) secundários são ligados à produção de bens ou serviços e os primários à gestão de pessoas.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Os processos secundários não agregam valor para o produto.

Alternativa B. Correto. A alternativa apresentou corretamente a distinção básica entre processos primários e secundários, qual seja: a capacidade de entregar valor para o cliente.

Alternativa C. Errado. Os processos secundários não podem ser dispensados. Esses processos são responsáveis pelo suporte para a execução dos processos primários.

Alternativa D. Errado. A alternativa descreve as características dos processos gerenciais.

Alternativa E. Errado. Inverteu os conceitos de processos primários e secundários.

GABARITO: B

26. FCC – TRT-19ª Região – Analista Judiciário -2014)

Processo pode ser conceituado como um grupo de atividades realizada em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Uma das classificações possíveis diz respeito aos níveis do processo, onde

- a) macroprocesso é o output do processo, ou seja, sua visão externa.
- b) tarefa é o input do processo, correspondente à cada atividade que o compõe.
- c) subprocessos são as externalidades derivadas de um processo, podendo ser positivas ou negativas.
- d) processos auxiliares são aqueles ligados às estratégias utilizadas na tomada de decisão, na coordenação dos demais processos e na avaliação de resultados.
- e) atividade é um conjunto de tarefas com procedimentos definidos que descrevem o passo a passo para a execução de acordo com algum método/ técnica.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. O macroprocesso é o maior nível de agregação de um conjunto de atividades, tarefas e processos. Representa a união de várias entradas e saídas.

Alternativa B. Errado. Atividade é um conjunto de tarefas e não o contrário.

Alternativa C. Errado. Subprocesso é uma subdivisão (detalhamento) de um processo.

Alternativa D. Errado. A alternativa apresenta as características de um processo gerencial.

Alternativa E. Correto. Atividade é o conjunto de tarefas realizadas para atingir determinado resultado.

GABARITO: E

27. FCC – SABESP – Analista de Gestão – 2014)

Na Gestão de Processos,

- a) o resultado é a estrutura vertical da cadeia de comando.
- b) os processos podem ser classificados em organizacionais e coadjuvantes.
- c) os processos não atravessam as fronteiras das áreas funcionais que são administradas como departamentos isolados.
- d) o six sigma e a reengenharia são metodologias para o aprimoramento dos processos.

e) o avanço das tecnologias de informação torna obsoletas as teorias sobre administração de processos.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A gestão de processos produz uma estrutura organizacional horizontal.

Alternativa B. Errado. Os processos são classificados em primários, secundários e gerenciais.

Alternativa C. Errado. Os processos são interfuncionais. Rompem as barreiras dos setores.

Alternativa D. Correto. Lean, Six Sigma, TQM e Reengenharia são metodologias para aprimoramento dos processos.

Alternativa E. Errado. Pelo contrário, o avanço da tecnologia tornou ainda mais necessária a integração dos diferentes setores e, portanto, fortaleceu a importância da gestão de processos.

GABARITO: D

28. FCC – TRT – 2ª Região – Técnico Judiciário – 2014)

Davenport e Gonçalves afirmam que, para a organização adotar o ponto de vista do cliente, deve usar a abordagem de processo, o qual necessita ser projetado para satisfazer ao cliente.

A	Processos-chave ou primários	I	Voltados à Administração de Recursos
B	Processos de apoio ou de suporte	II	Centrados nos gerentes e nas suas relações de mediação e ajustes
C	Processos Gerenciais	III	Voltados ao atendimento a clientes, representam a relação da empresa com o meio externo

COMENTÁRIO:

A. Processos-chave ou primários. Devemos procurar pela afirmação que trate sobre satisfação do cliente, entrega de valor, cadeia de valor, etc. A afirmação que melhor descreve essa ideia é a afirmação III.

B. Processo de apoio ou de suporte. Devemos procurar a afirmação que descreve atividade de apoio, não entrega valor diretamente, auxiliar os processos primários, etc. A afirmação que melhor descreve essas características é a afirmação I.

C. Processos gerenciais. Devemos procurar a afirmação que descreve a importância de se gerenciar os processos, realizar ajuste, alinhamento e monitoramento. A afirmação que melhor descreve essas alternativas é a afirmação II.

Observe como resolvemos essa questão:

- 1) Identificamos os conceitos trazidos pelo enunciado
- 2) Procuramos as palavras-chave daqueles conceitos nas alternativas

Essa é uma das técnicas mais eficazes para responder questões de administração. Trata-se de uma espécie de caça-palavras. 😊

GABARITO: E

29. FCC – SEPLA DR /SP – Especialista em Políticas Públicas – 2009)

Um processo é uma sequência de atividades de trabalho no tempo, no espaço, com começo, fim e recursos claramente identificados. A gestão por processos:

- a) aplica-se na Administração pública de maneira exclusiva em processos de apoio e de orçamento e finanças.
- b) tem como foco a dinâmica do fluxo de trabalho, implicando a análise de como são executados os processos e a inter-relação com as diferentes unidades administrativas que participam de sua execução.
- c) é na Administração pública também chamada de burocrática Weberiana.
- d) é mais indicada em estruturas organizadas por funções, pois exige alterações substanciais em normas e procedimentos.
- e) aplica-se na Administração pública apenas a processos em estágios finalísticos.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A gestão de processos pode ser aplicada em qualquer tipo de processo.

Alternativa B. Correto. A alternativa descreve corretamente a ideia central da gestão por processos.

Alternativa C. Errado. Misturou a gestão de processos com um dos modelos de administração pública. Viajou o examinador aqui.

Alternativa D. Errado. A gestão de processos rompe com a visão de organização baseada em funções.

Alternativa E. Errado. A gestão de processos pode ser aplicada em qualquer tipo de processo.

GABARITO: B

30. FCC – TRF – 1ª Região – Analista Judiciário – 2006)

Quanto às vantagens da utilização dos fluxogramas, é INCORRETO afirmar que:

- a) permitem compreender ou estabelecer, com clareza e facilidade, as relações entre as unidades simples ou complexas de trabalho.
- b) possibilitam identificar, no órgão em estudo, as relações que possam ser eliminadas ou devam ser alteradas.
- c) facilitam a identificação das fases de execução que ficariam mais bem situadas em outro ponto do fluxo de trabalho.
- d) permitem identificar e suprimir os movimentos inúteis de um elemento qualquer, como por exemplo, um documento.
- e) possibilitam caracterizar a forma pela qual uma posição se relaciona com as demais dentro do órgão, isto é, seu nível de responsabilidade.

COMENTÁRIO:

Ótima questão para fixarmos algumas características do fluxograma. A única alternativa errada é a "E" que traz o conceito de organograma. Note que o **nível de responsabilidade** e a forma como uma posição na estrutura

organizacional se relaciona com as demais dentro do órgão é típica do organograma. O fluxograma é o passo a passo de uma unidade de trabalho (tarefas e atividades) a ser realizada.

GABARITO: E

31. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Ao assumir a gestão de uma start up de máquinas de cartão de crédito, Cristiana, administradora com ampla experiência no ramo, decide realizar uma mudança radical na organização, repensando cada um de seus processos, para reconquistar parcela de participação no mercado perdida para uma multinacional do setor que recém entrara no mercado nacional.

A ação que será executada por Cristiana, conforme descrito na questão, é conhecida por:

- a) cadeia de valor;
- b) reengenharia;
- c) desconstrução;
- d) take over;
- e) verticalização.

COMENTÁRIO:

Mudança radical (“repensar cada um de seus processos”) em busca de grande salto de melhoria corresponde ao conceito de reengenharia.

Gabarito: B

32. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O programa Seis Sigma foi criado com o objetivo de melhorar sistematicamente os processos na produção de um produto ou serviço, tendo como base o uso intensivo de ferramentas estatísticas, sendo que:

- I. o programa considera a variabilidade como uma característica positiva na produção;
- II. alcançar o sexto sigma significa dizer que a produção possui 3,4 produtos defeituosos a cada 1 milhão;
- III. quanto menor o sigma, menos produtos defeituosos vão aparecer.

No que se refere ao programa Seis Sigma, está correto o que se afirma somente em:

- a) I;
- b) II;
- c) I e II;
- d) I e III;
- e) II e III.

COMENTÁRIO:

- I. Errado. A variabilidade é um aspecto negativo da produção. O que se busca é produzir com uniformidade.
- II. Certo. No sexto sigma, a organização possui um DPMO de 3,4.
- III. Errado. Quanto menor o sigma, menor o nível de perfeição e maior o número de erros.

Nível de perfeição	DPMO (Defeitos por milhão de oportunidades)	Sigma
30,9%	690.000	1
69,2%	308.000	2
93,3%	66.800	3
99,4%	61.210	4
99,98%	320	5
99,9997%	3,4	6

Gabarito: B

33. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Eustáquio, estagiário da parte administrativa de um escritório de advocacia, recebe a ordem de elaborar um desenho esquematizado das atividades realizadas em seu cargo para ajudar no treinamento dos futuros estagiários.

Usando como base os conhecimentos adquiridos no curso de administração, Eustáquio optou, adequadamente, por utilizar a ferramenta conhecida por:

- a) espinha de peixe;
- b) planificação;
- c) folhas de checagem;
- d) diagrama Árvore;
- e) fluxograma.

COMENTÁRIO:

“Desenho esquematizado das atividades” = fluxograma. O fluxograma é um gráfico que retrata o fluxo (caminho, passo a passo) das atividades de determinado processo.

Gabarito: E

34. FGV – ALERO – Assistente Legislativo – 2018)

Leia o trecho a seguir.

Trata-se de um programa que associa um enfoque estatístico a um arsenal de ferramentas que são empregadas a fim de caracterizar as fontes da variabilidade e demonstrar como esse conhecimento pode controlar e aperfeiçoar os resultados do processo. Concentra-se na diminuição ou na eliminação da incidência de erros, defeitos e falhas em um processo. Este programa surgiu na Motorola, na década de 80, com o objetivo de auxiliar a resolução de seus problemas de qualidade, com um forte apelo na obtenção de resultados. Sua metodologia sistematizada é composta pelos métodos DFSS e DMAIC.

Assinale a opção que indica o programa/método apresentado no trecho acima.

- a) PMBOK
- b) Reengenharia.
- c) Six Sigma.
- d) COBIT.
- e) SWOT.

COMENTÁRIO:

O enunciado apresenta diversas características do Seis Sigma (Six Sigma). Vejamos algumas palavras-chave do enunciado que caracterizam essa abordagem: enfoque estatístico para caracterizar as fontes de variabilidade, concentra-se na diminuição ou na eliminação da incidência de erros.

Gabarito: C

35. FGV – SEPOG RO – Especialista em Políticas e Gestão Governamental – 2017)

No que tange ao conceito de Gestão por Processos, um fabricante de automóveis pode considerar como um macro processo de seu negócio

- a) a fabricação de um veículo.
- b) a usinagem de peças automotivas.
- c) o acabamento do chassi.
- d) a programação das atividades de controle.
- e) o reparo de um pneu defeituoso.

COMENTÁRIO:

Macroprocesso é um processo que envolve mais de uma função da organização e a operação possui um impacto significativo no modo como a organização funciona. Dentre as alternativas, o único macroprocesso é a fabricação de um veículo.

Alternativa B. Errado. Dentro de uma fabricante de automóveis (informação do enunciado), a fabricação de peças automotivas seria um processo e a usinagem de peças seria uma atividade desse processo.

Alternativa C. Errado. Acabamento do chassi é uma atividade.

Alternativa D. Errado. As atividades de controle funcionam como um suporte a um processo ou macroprocesso. Enquadram-se, portanto, dentro do conceito de subprocesso.

Alternativa E. Errado. Trata-se de uma atividade ou tarefa a depender a organização do trabalho.

Gabarito: A

36. FGV – SEPOG RO – Especialista em Políticas e Gestão Governamental – 2017)

Uma agência pública de fomento decide utilizar uma popular metodologia para modelar os seus processos. No entanto, ao ler um manual sobre a metodologia, o responsável pela implementação fica confuso sobre a utilização de um objeto de fluxo conhecido por gatilho ou gateway.

Com base nesse contexto, assinale a opção que indica a metodologia escolhida pela agência.

- a) EPC.
- b) IDEFO.
- c) BPMN.
- d) Diagrama de Função.
- e) Cadeia de Valor Adicionado.

COMENTÁRIO:

Gateway é um dos objetos de fluxos adotados na BPMN. O gateway indica desvios no fluxo e é comumente adotado como símbolo de decisão em um fluxograma.

Gabarito: C

37. FGV – SEPOG RO – Especialista em Políticas e Gestão Governamental – 2017)

Ao decidir mudar um modelo de gestão de uma organização, o gestor precisa estar ciente de que a adaptação simultânea da cultura organizacional será um fator fundamental para o sucesso dessa empreitada.

Com base nisso, caso um gestor decida implementar um modelo de gestão por processos em organização, espera-se que determinadas características da cultura organizacional sejam visadas, como

- a) a redução de níveis hierárquicos, a promoção de equipes de trabalho e o incentivo à multifuncionalidade.
- b) o aumento dos níveis hierárquicos, a promoção de equipes de trabalho e a ênfase em funções e tarefas.
- c) o aumento dos níveis hierárquicos, a extinção das equipes de trabalho e o incentivo à multifuncionalidade.
- d) a redução de níveis hierárquicos, a extinção das equipes de trabalho e a ênfase em funções e tarefas.
- e) a redução de níveis hierárquicos, a extinção de equipes de trabalho e o incentivo à multifuncionalidade.

COMENTÁRIO:

A gestão de processos surge com o objetivo de romper com a “verticalização” que existia nos setores das organizações. Em uma divisão funcional, cada empregado preocupa-se exclusivamente com as atividades e funções do seu setor e, assim, acaba perdendo a visão de como o seu trabalho se insere no processo de agregação de valor para os clientes.

O que a gestão de processos propõe é uma organização mais horizontal (redução de níveis hierárquicos) com foco no cliente. Nesse sentido, os diferentes setores devem trabalhar como equipes para agregar cada vez mais valor ao produto a ser entregue.

Essas ideias que permeiam a gestão de processos foram muito bem sintetizadas dentro da alternativa A. Vejamos as demais alternativas:

Alternativa B. Errado. Com adoção da gestão de processos, existe uma redução dos níveis hierárquicos.

Alternativa C. Errado. Com adoção da gestão de processos, existe uma redução dos níveis hierárquicos. Além disso, estimula-se a formação e integração de equipes de trabalho.

Alternativa D. Errado. A ênfase está no processo e não das funções e atividades. Além disso, estimula-se a formação e integração de equipes de trabalho.

Alternativa E. Errado. Existe um estímulo à formação de equipes com a adoção da gestão de processos.

Gabarito: A

38. FGV – Pref. Salvador – Técnico de Nível Superior – 2017)

Um processo comporta muitas definições que, de um modo geral, podem ser sintetizadas como um conjunto de atividades que geram um resultado, ou um conjunto de causas que geram um efeito.

Nesse sentido, assinale (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a falsa.

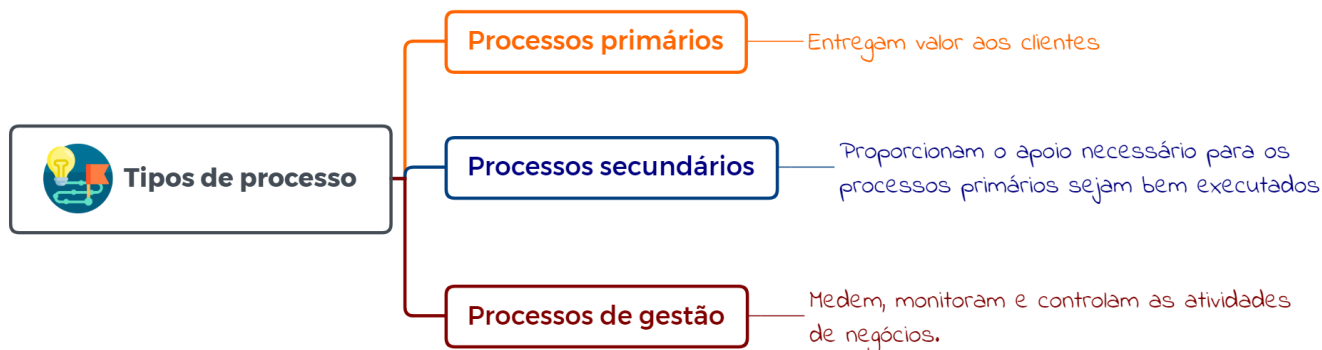
- () Os processos geram produtos ou serviços para os clientes da organização, se forem finalísticos.
- () Os processos promovem o funcionamento da organização, se forem gerenciais.
- () Os processos prestam apoio aos processos gerenciais da organização, se forem de suporte.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V – V – F.
- b) F – V – V.
- c) V – F – F.
- d) F – V – F.
- e) V – V – V.

COMENTÁRIO:

Questão clássica sobre os tipos de processo. O que você precisa saber:



(V) Os processos geram produtos ou serviços para os clientes da organização, se forem finalísticos.

Os processos primários (finalísticos) são aqueles que entregam valor para o cliente.

(V) Os processos promovem o funcionamento da organização, se forem gerenciais.

Os processos de gestão são aqueles que medem, monitoram e controlam as atividades de negócios, ou seja, que "promovem o funcionamento da organização".

(F) Os processos prestam apoio aos processos gerenciais da organização, se forem de suporte.

Pegadinha ardilosa. Os processos de apoio (secundários) proporcionam suporte para a execução dos processos primários/finalísticos.

Gabarito: A

39. FGV – IBGE – Analista – 2016)

A organização Y adota uma abordagem disciplinada para assegurar que um determinado processo melhore de forma incremental e permaneça atingindo seus objetivos.

Nessa perspectiva, é correto afirmar que se trata de:

- a) melhoria contínua de processo;
- b) melhoria de processo de negócios;
- c) reengenharia de processo;
- d) análise estatística de processo;
- e) redesenho de processo.

COMENTÁRIO:

A abordagem de melhoria incremental (melhoria aos poucos) é típica da perspectiva de melhoria contínua de processo.

Gabarito: A

40. FGV – IBGE – Analista – 2016)

A utilização da técnica de fluxograma implica conhecer um conjunto de símbolos que representam as etapas do processo, as pessoas ou os setores envolvidos, a sequência das operações e a circulação dos dados e dos documentos, conforme figura a seguir.



O losango na figura apresentada significa:

- a) decisão;
- b) entrada;
- c) limites;
- d) operação;
- e) sentido do fluxo.

COMENTÁRIO:

O losango é o símbolo de decisão em um fluxograma. Fique atento, pois é o símbolo mais cobrado em provas.

Gabarito: A

41. FGV – IBGE – Analista – 2016)

Uma organização não está criando, produzindo e prestando serviços tão bem como deveria. Essa organização precisa reinventar-se e, para tal, um consultor propôs a técnica da reengenharia, que:

- a) busca mudar a maneira de ser dos gerentes e trabalhadores e reformula o que já existe na organização;
- b) garante que os talentos mantenham o funcionamento dos atuais sistemas administrativos;
- c) representa uma opção por mudanças graduais e deve ser utilizada por todas as organizações;
- d) sustenta-se na inovação com base em conhecimento e tecnologia disponíveis;
- e) visa a alcançar moderadas melhorias em todos os indicadores de desempenho.

COMENTÁRIO:

Reengenharia é um método drástico. Trata-se de uma mudança profunda e radical nos processos da organização com dois objetivos principais: criar processos focados no cliente e promover grandes saltos de qualidade.

Alternativa A. Errado. A mudança proposta pela reengenharia é nos processos de trabalho e não na “maneira de ser” dos gerentes.

Alternativa B. Errado. A ideia é reformar profundamente os processos de trabalho.

Alternativa C. Errado. A reengenharia é uma mudança drástica.

Alternativa D. Certo. A reengenharia sustenta-se na inovação. Segundo Schumpeter, o processo de inovação consiste em um processo de destruição criativa. Trata-se da destruição do “velho” por novas formas de trabalho.

Alternativa E. Errado. O objetivo da reengenharia é promover grandes saltos de economia.

Gabarito: D

42. FGV – IBGE – Analista – 2016)

Determinada organização adotou uma nova perspectiva de gestão, assumindo o Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM. Assim, é possível inferir que ela:

- a) reforçou a visualização das operações de negócios com base nas áreas funcionais e localizações envolvidas;
- b) adotou uma nova forma de visualizar as operações de negócios que vai além das estruturas funcionais tradicionais;
- c) reforçou a visualização das operações de negócios com base nas competências de seus colaboradores;
- d) adotou uma nova forma de visualizar as operações de negócios que está baseada nas estruturas funcionais e hierárquicas;
- e) reforçou a visualização das operações de negócios com base nas estruturas funcionais tradicionais.

COMENTÁRIO:

Mais uma questão que cobra a origem da gestão de processos. O que você precisa lembrar é que a gestão de processo foi criada em substituição ao modelo tradicional baseado em funções. A ideia básica é romper com as barreiras departamentais e criar uma visão sistêmica com foco no cliente.

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A. Errado. O foco é no cliente por meio da estruturação da organização em processos.

Alternativa B. Certo. Perfeito! Nova forma de visualizar as operações. Visão baseada em processos foco no cliente.

Alternativa C. Errado. As operações são estruturadas de acordo com o foco no cliente. As competências dos colaboradores são utilizadas para agregar valor aos clientes.

Alternativa D. Errado. A visualização com base na estrutura funcionais é a abordagem tradicional. A gestão de processos busca romper com essa abordagem.

Alternativa E. Errado. A visualização com base na estrutura funcionais é a abordagem tradicional. A gestão de processos busca romper com essa abordagem.

Gabarito: B

43. FGV – SME Cuiabá - Técnico de Nível Superior – 2015)

Toda empresa executa atividades para, entre outras finalidades, produzir e entregar seus produtos. Essas atividades podem ser representadas numa cadeia de valores. Nesse sentido, avalie as afirmativas, a seguir.

- I. Atividades de valor podem ser classificadas entre atividades primárias e secundárias.
- II. Atividades de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias e a si mesmas.
- III. A logística externa faz parte das atividades primárias e a logística interna, das secundárias.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
 - b) se somente a afirmativa II estiver correta.
 - c) se somente a afirmativa III estiver correta.
 - d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
 - e) se todas as afirmativas estiverem corretas.
- I. Errado. As atividade que criam valor são as atividades primárias. As atividades secundárias atuam no suporte à execução das atividades primárias.
- II. Certo. A afirmação apresenta corretamente o conceito de atividade de apoio.
- III. Errado. Dentro do modelo de Cadeia de Valor proposto por Michael Porter, a logística (interna e externa) é uma atividade primária.

GABARITO: B

44. FGV – TCE BA – Agente Público – 2014)

Em relação à reengenharia de processos, avalie as afirmativas a seguir.

- I. O foco principal do programa é o processo.
- II. A reengenharia prioriza pessoas que, além de competentes, são criativas, persistentes, comunicativas e questionadoras.
- III. As principais etapas dos processos de reengenharia são o planejamento, a análise e a implantação.

Assinale:

- a) se apenas a afirmativa I estiver correta.
- b) se apenas a afirmativa II estiver correta.
- c) se apenas as afirmativas I e III estiverem corretas.

- d) se apenas as afirmativas II e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

COMENTÁRIO:

Particularmente, acho essa questão extremamente mal elaborada e bem duvidosa.

A banca considerou que todas as afirmações estão corretas (alternativa E), o que, por si, já é relativamente contraditório, posto que a afirmação I afirma que o foco da reengenharia são os processos e a afirmação II afirma que a reengenharia prioriza as pessoas.

Além disso, o termo “foco”, dentro do estudo da Reengenharia está associado ao cliente, sendo os processos os instrumentos para atingir esse foco.

Dentro de um processo interpretativo até é possível compreendermos que o foco da reengenharia é o processo, pois o que estaria sendo afirmando sé que o esforço gerencial na reengenharia está centrado na reformulação dos processos, o que é verdade. Entretanto, afirmar que a reengenharia prioriza as pessoas é forçar a barra. Na prática gerencial, o que se vê é que a reengenharia culmina em muitas demissões em virtude do enxugamento e horizontalização de toda a estrutura organizacional.

Depois desse desabafo, resta-nos aceitar o entendimento da banca.

Como a FGV, felizmente, não repetiu esse entendimento em outras questões não o enquadro como jurisprudência. Pode ter sido apenas um deslize, porém sugiro que grife essas afirmações para futuras revisões, posto que é possível que esse entendimento seja cobrado novamente

Gabarito: E

45. FGV – TCE BA – Agente Público – 2014)

“Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.” (M. Hammer e J, Champy)

As etapas listadas a seguir para um processo de reengenharia são típicas da fase de planejamento, à exceção de uma, que é associada à implantação do processo. Assinale-a.

- a) Identificar, analisar e delimitar problemas e ações de baixo desempenho.
- b) Conhecer todo o processo.
- c) Conhecer os novos métodos, metodologias, tecnologias e modelos de gestão.
- d) Desenvolver ou adequar novos métodos, tecnologias e modelo de gestão.
- e) Testar o reprojeto.

COMENTÁRIO:

A questão pede que o candidato assinale a alternativa que não se refere a uma atividade do planejamento. Mesmo que você não conhecesse o processo de reengenharia era fácil deduzir que a fase de testes não está associada planejamento. Afinal, testamos aquilo que já pronto. Esse tipo de raciocínio te ajuda muito a resolver questões subjetivas ou que você desconhece a teoria.

Vamos relembrar o processo de reengenharia a partir da obra de Paludo (2013):

- **Desenvolvimento da visão de processos:** despertar nas pessoas a visão dos processos organizacionais (educar para ver além dos departamentos);
- **Definição dos objetivos da reengenharia:** a alta administração deve identificar, definir e disseminar os objetivos pretendidos com a reengenharia;
- **Constituição da equipe de reengenharia:** trata-se de uma equipe multidisciplinar envolvendo gestores, programadores e usuários, encarregada do desenvolvimento e implementação do projeto de reengenharia;
- **Análise e especificação dos requisitos:** documentação dos sistemas/processos e remapeamento/recriação dos processos, com especificação funcional e técnica dos elementos do projeto e dos novos sistemas/processos pretendidos;
- **Definição do processo de implementação:** momento de escolher a estratégia de implementação: implantar em bloco, em que todas as mudanças são postas em prática de uma só vez; ou de forma incremental, em que as mudanças são implementadas em etapas;
- **Testes e treinamento:** os testes servem para provar que o novo sistema/processo é melhor do que o antigo, e o treinamento capacita as pessoas para a nova forma de se fazer.

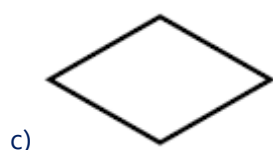
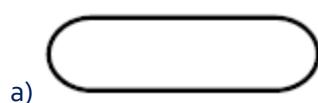
Gabarito: E

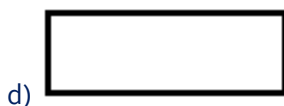
46. FGV – TCE BA – Agente Público – 2014)

No mapeamento de um processo, o fluxograma tem papel relevante, pois ele descreve e mapeia as etapas do processo de forma lógica e planejada.

Com o auxílio do fluxograma, pode-se eliminar erros, evitar duplicidades, eliminar tarefas desnecessárias, otimizar o ciclo etc.

Em um fluxograma, o símbolo que indica uma decisão é





COMENTÁRIO:

Mais uma vez o *top of mind* dos símbolos dos fluxogramas: o losango! O losango representa decisão.

Gabarito: C

47. FGV – AL/BA – Auditor – 2014)

Na década de 1990, ao passo que ocorria um aumento da globalização e da intensidade da competição, as empresas buscavam reduzir seus custos e melhorar suas vantagens competitivas, para lidar com a crescente concorrência. Diversas técnicas e métodos específicos de gestão surgiram nessa década para tornar as empresas mais competitivas, dentre elas, a reengenharia que se caracteriza por

- a) reestruturar radicalmente os processos de negócio, priorizando atividades que agregam valor e oferecendo os bens e os serviços que os clientes realmente desejam.
- b) executar mudanças incrementais sem perder a estrutura base do processo, obtendo a correção de problemas e mantendo as operações funcionais.
- c) reduzir drasticamente o quantitativo de pessoal e terceirizar as atividades secundárias.
- d) comparar os processos internos com os de outras organizações, visando à identificação das melhores práticas utilizadas.
- e) revisar o leiaute, as instalações físicas e modernizar as máquinas e equipamentos.

COMENTÁRIO:

A questão pede características da reengenharia. Busque por palavras-chave como: mudança radical, começar do zero, repensar toda a organização.

Alternativa A. Correto. Veja que a alternativa descreve corretamente as características da reengenharia.

Alternativa B. Errado. Mudanças incrementais é o aposto da reengenharia. Reengenharia é começar do zero. Mudança radical.

Alternativa C. Errado. A alternativa apresenta características de downsizing e não de reengenharia.

Alternativa D. Errado. Conceito de benchmarking.

Alternativa E. Errado. A alternativa trata de um rearranjo do leiaute produtivo.

GABARITO: A

48. FGV – DPE RJ – Técnico Superior Especializado – 2014)

Uma equipe de consultoria contratada pela empresa esteve no departamento em que Henrique trabalha, fazendo uma série de perguntas acerca das tarefas ou etapas que recebem insumos no departamento e que geram produtos com valor agregado, usados por outras unidades da empresa para fins específicos. O serviço que a consultoria está realizando é

- a) mapeamento de processo.
- b) planejamento estratégico.
- c) gestão de pessoas.
- d) hierarquização de projetos.
- e) pesquisa de clima organizacional.

COMENTÁRIO:

A consultoria está fazendo uma série de perguntas sobre as atividades realizadas, os insumos e saídas dos setores para que seja possível construir o mapa do processo.

GABARITO: A

49. FGV – SEFAZ RJ – Auditor Fiscal da Receita Estadual – 2009)

Com relação aos processos organizacionais, analise as afirmativas a seguir:

- I. Os processos organizacionais envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia.
- II. Os processos organizacionais não afetam aspectos relacionados à capacitação das empresas.
- III. Os processos organizacionais são realizados de diversas maneiras com resultados diferentes em termos de custo, valor, serviço ou qualidade.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

COMENTÁRIO:

Vamos analisar cada uma das afirmações:

- I. Correto. Os processos organizacionais são estruturados de forma coerente, integrada, lógica e coordenada de forma a envolver pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia para transformação de insumos (entradas) em produtos.
- II. Errado. Os processos organizacionais afetam a capacitação das empresas. Quanto mais bem instruídos os processos maior a capacidade da organização (indivíduos e equipamentos) de produzir e gerar resultados.

III. Correto. Afirmção genérica. Em qualquer organização existem diferentes tipos de processos para se gerar diferentes tipos de resultados.

Gabarito: D

50. FGV – Senado – Analista Legislativo – 2008)

A gestão de processos (ou gestão por processos) é hoje uma realidade concreta e desejada por organizações em todo o país. A utilização de fluxogramas é antiga no mundo das organizações no país. Já nas décadas de 1950 e 1960 surgia o fluxograma como um instrumento útil no estudo e na ação das organizações. Contudo, o uso de fluxogramas na atual gestão de processos sofre restrições.

Uma dessas restrições é:

- a) ter uma simbologia incompatível com a moderna gestão de processos, por serem compostos por um número expressivo de símbolos que poucos benefícios trazem, em geral, aos gestores.
- b) o fato de que os modernos manuais virtuais tornaram o fluxograma um instrumento obsoleto quando se deseja compreender o fluxo de pessoas e papéis num dado momento.
- c) a natural dificuldade que funcionários de apoio têm na interpretação dos símbolos típicos dos fluxogramas.
- d) o fato de que não existe gestão de processos com a simples aplicação do fluxograma, pois ele apenas registra, na maioria dos modelos de fluxogramas, um único processo, e raramente menciona alguma correspondência com outros processos.
- e) que, curiosamente, consultores e gestores têm certa aversão aos fluxogramas porque, em geral, eles apresentam longas rotinas que dificultam sua pronta análise e imediata simplificação.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A BPMN é um exemplo de metodologia de representação apropriada com a gestão de processos e com bom aceitação dos gestores.

Alternativa B. Errado. Os manuais virtuais não substituem o fluxograma. A representação gráfica continua sendo utilizada para facilitar a compreensão do fluxo de atividades.

Alternativa C. Errado. O enunciado está tratando sobre uma restrição do uso de fluxograma. A falta de capacitação dos empregados seria uma restrição inerente àquela organização específica.

Alternativa D. Certo. Não se pode confundir gestão de processos com a elaboração de fluxogramas. O fluxograma é apenas uma das ferramentas utilizadas na gestão de processos e que consolida o mapeamento dos processos.

Alternativa E. Errado. Os fluxogramas facilitam a análise e o aprimoramento dos processos.

Gabarito: D

51. FGV – Senado – Analista Legislativo – 2008)

Como forma de mudança organizacional, a reengenharia de processos se caracteriza pela drástica mudança em muitas estruturas e sistemas. Segundo Thomas Davenport (1994), a mudança baseada na reengenharia de processos deve ser compreendida em termos de certas características, dentre as quais não se destaca:

- a) magnitude geral da mudança necessária.
- b) nível de incerteza quanto aos resultados da mudança.
- c) amplitude da mudança nas e entre organizações.
- d) nível de penetração necessária das atitudes e comportamentos individuais.
- e) irrelevância do processo de mudança.

COMENTÁRIO:

Todas as alternativas apresentam características do processo de mudança e reformulação que é proposto dentro da reengenharia, exceto a alternativa E.

A reengenharia é centrada em um processo de mudança profunda dos processos, assim, está completamente equivocado afirmar que o processo de mudança é irrelevante para a reengenharia.

Gabarito: E

52. CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

A teoria geral dos sistemas (TGS), que fundamenta a abordagem da gestão por processos, se caracteriza pela falta de interação com o meio ambiente.

COMENTÁRIO:

A TGS, de fato, é um dos principais suportes da gestão por processos à medida que rompe com a visão dos sistemas fechados e dos silos funcionais (cada setor preocupando-se apenas com as suas próprias atividades).

De forma bem simplificada o que a Teoria de sistemas propõe é que a organização não está isolada, pelo contrário, insere-se dentro de um sistema maior (meio ambiente). Assim, a organização influencia e é influenciada pelo ambiente.

O enunciado erra ao afirmar que a TGS se caracteriza pela falta de interação com o meio ambiente. É exatamente o contrário.

Gabarito: ERRADO

53. CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Projetos BPI (business process improvement) propõem-se a promover mudanças radicais e de longo prazo nos processos de negócios.

COMENTÁRIO:

O BPI é o processo de melhoria contínua. Baseia-se em uma abordagem de melhoria incremental (pouco a pouco), por isso o enunciado está errado. Mudanças radicais são promovidas dentro da reengenharia.

Gabarito: ERRADO

54. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo (Administração) – 2016)

Para controlar a qualidade dos seus processos de serviços, uma organização pode utilizar o controle estatístico de processos, pelo qual se evidenciam desvios ou tendências a desvios de processos.

COMENTÁRIO:

Questão interessante que relaciona conteúdos de gestão da qualidade com a gestão de processos.

O controle estatístico é uma ferramenta da qualidade desenvolvida por Walter Shewhart que analisa os resultados das inspeções por meio de gráficos de controle que permitem distinguir variações ordinárias ao processo daquelas atípicas.

Essa ferramenta pode ser utilizada para identificar, conforme proposto pelo enunciado, desvios ou tendências a desvios de processos e, assim, contribuir para o aprimoramento desses processos.

GABARITO: CERTO

55. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo (Administração) – 2016)

O fluxograma, ferramenta comumente utilizada no mapeamento de processos, facilita a visualização do processo e evidencia as relações entre seus elementos ao descrever, graficamente, um processo existente ou um novo processo proposto.

COMENTÁRIO:

O fluxograma é exatamente a visualização gráfica dos fluxos das atividades de um processo podendo ser utilizando tanto para mapear processos já existentes quanto novos processos.

GABARITO: CERTO

56. CESPE – ANATEL – Analista Administrativo – 2014)

Os processos de suporte caracterizam-se pela entrega de valor ao cliente e pela formação da cadeia de valor, podendo percorrer organizações funcionais e departamentos.

COMENTÁRIO:

Os processos que realizam as entregas de valor ao cliente (fazem a cadeia de valor) são os processos primários. Os processos de suporte são aqueles que fornecem o apoio necessário para execução dos processos primários.

GABARITO: ERRADO

57. CESPE – CADE – Agente Administrativo – 2014)

A gestão por processos compreende a seguinte hierarquia decrescente de estágios: macroprocessos, processos, operações e atividades.

COMENTÁRIO:

Questão pede o conhecimento sobre os níveis (hierarquia) de um processo. Vamos lembrá-los: macroprocesso, processo, subprocesso, atividades e tarefas.

GABARITO: ERRADO

58. CESPE – ICMbio – Técnico Administrativo – 2014)

A estrutura utilizada na gestão de processos é a verticalizada, ao contrário da gestão tradicional, que trabalha com estruturas horizontalizadas.

COMENTÁRIO:

A estrutura organizacional adotada pela gestão de processos é horizontalizada. Contrapõe-se, dessa forma, à estrutura de organizações por funções que é verticalizada.

GABARITO: ERRADO

59. CESPE – ICMbio – Técnico Administrativo – 2014)

O mapeamento de processos por meio de fluxogramas é adequado para representar macroprocessos, mas não se aplica à representação de atividades

COMENTÁRIO:

O fluxograma pode ser realizado em diferentes níveis de detalhamento. Pode ser feito adotando uma visão mais genérica de forma a indicar a relação entre os macroprocessos ou em um nível de detalhe maior representando cada uma das atividades (e mesmo das tarefas).

GABARITO: ERRADO

60. CESPE – MDIC – Agente Administrativo – 2014)

Essencialmente, um ciclo de gerenciamento de processos inicia-se com o planejamento, visto que, nessa fase, são definidas as especificações de cada etapa do processo, desde os insumos até o objetivo final..

COMENTÁRIO:

O detalhamento (especificações) de cada uma das etapas de um processo é feito dentro do mapeamento (análise) de processos. Na etapa de planejamento é feito o alinhamento estratégico dos processos e a identificação dos papéis e responsabilidades pela gestão de processos.

GABARITO: CERTO

61. CESPE – ANS – Técnico Administrativo -2013)

O mapeamento e a análise dos processos visam promover a mudança cultural, em última instância, para que as organizações possam lidar de maneira mais adequada com as pressões do ambiente.

COMENTÁRIO:

A questão está tratando de uma das metodologias para melhoria de processos que podem ser utilizadas a partir do mapeamento: mudança de paradigma. Trata-se da situação na qual a empresa busca lacunas no mercado como uma alternativa para fugir da pressão da concorrência. Busca-se exercer um monopólio temporário em segmentos ainda não explorados.

GABARITO: CERTO

62. CESPE – TCE/RO – Agente Administrativo -2013)

Atualmente, o BPMN (business process management notation) é a principal linguagem para representação e diagramação dos processos de negócio das organizações.

COMENTÁRIO:

O BPMN é a notação mais utilizada para representar as atividades em fluxogramas e diagramas de processos. Não confunda com o BPM, que é o Guia de Gestão de Processos com a notação que é o BPMN.

GABARITO: CERTO

63. CESPE – IBAMA – Analista Administrativo -2013

Para trabalhos que envolvam o levantamento e a modelagem de processos são recomendadas abordagens do tipo top-down (realizadas a partir de uma visão mais abstrata e genérica) e bottom-up (realizadas com informações obtidas diretamente dos atores das atividades mais operacionais).

COMENTÁRIO:

Para realização tanto do mapeamento quanto da modelagem de processos o ideal é que a organização disponha de uma boa quantidade de informações. Para tanto podem ser adotadas abordagens de cima para baixo (top-down) e abordagens de baixo para cima (bottom-up).

GABARITO: CERTO

64. CESPE – Ministério da Justiça – Administrador -2013)

Na organização gerida por processos, todas as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica, a fim de se obter altos índices de produtividade.

COMENTÁRIO:

A gestão de processos rompe essa ideia de supervisão hierárquica rígida que está presente nas organizações por funções e a substitui por uma visão interfuncional ponta a ponta.

GABARITO: ERRADO

65. CESPE – Ministério da Integração Nacional – Administrador -2013)

O objetivo central da melhoria de processos é criar novos sistemas e automatizar tarefas para reduzir a interação humana e, assim, reduzir a quantidade de falhas.

COMENTÁRIO:

Existem muitos objetivos a serem perseguidos por meio da melhoria de processos. O Guia BPM CBOK apresenta os seguintes objetivos:

- Qualidade perfeita na primeira vez e busca de zero defeito.
- Foco na descoberta e solução de problemas na fonte.
- Minimização de desperdício eliminando atividades que não agregam valor
- Melhoria contínua na redução de custos e aprimoramento da qualidade e produtividade
- Processamento “puxado” – produtos ou serviços são puxados pela demanda do cliente e não “empurrados” para ele
- Flexibilidade na produção
- Construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com fornecedores por meio de compartilhamento colaborativa de risco, custo e informações.

Note que não existe essa preocupação em reduzir o elemento humano. Até mesmo porque o elemento humano é indispensável para a adaptação e inovação de uma organização.

GABARITO: ERRADO

66. CESPE – STF – Técnico Judiciário– 2013)

Um fluxograma descreve os elementos dos processos — fornecedores, entradas, saídas, indicadores de desempenho e clientes dos processos, entre outros —, sem se ater, necessariamente, à sequência das ações em que esses elementos são desenvolvidos.

COMENTÁRIO:

O fluxograma preocupa-se com a sequência das ações realizadas pela empresa. É a representação gráfica dos fluxos de trabalho dos processos.

GABARITO: ERRADO

67. CESPE – MPU – Técnico– 2013)

O mapeamento de um processo tem por finalidade propiciar a transição de uma visão estática para um modelo dinâmico que possibilite melhor compreensão do processo.

COMENTÁRIO:

A finalidade do mapeamento é entender como ocorre o fluxo de trabalho na vida real. Trata-se de um esforço para compreender melhor o processo. Esse caráter dinâmico proposto pelo enunciado ocorre porque a partir do mapeamento e da compreensão dos processos é possível identificar gargalos e realizar mudanças. Os aprimoramentos do processo tornam-se contínuos.

GABARITO: CERTO

68. CESPE – TRT 10ª Região – Analista Judiciário – 2013) – QUESTÃO DESAFIO

Um dos principais objetivos da gestão de processos é investir qualitativamente em suas variáveis (pessoal, material, método e máquina) com o objetivo de reduzir a entropia do sistema

COMENTÁRIO:

A questão que associa os assuntos de visão sistêmica com a gestão de processos.

Segundo Chiavenato (2014), entropia é “o efeito de desintegração do sistema que ocorre quando as suas partes não se comunicam ou sua rede de comunicações não funciona adequadamente.”.

Desse conceito percebemos que a gestão de processos à medida que promove a integração interfuncional reduz a entropia na organização.

GABARITO: CORRETO

69. CESPE – TRT 10ª Região – Técnico Judiciário – 2013)

Os macroprocessos organizacionais definem como os diversos projetos distribuídos pela estrutura da organização consolidarão a interação entre a organização e seus mercados ou ambientes

COMENTÁRIO:

É cilada Bino!!! Os macro processos definem como os diversos **PROCESSOS** distribuídos pela estrutura organização consolidarão a integração entre organização e mercado. O enunciado trocou a palavra processos por projetos para pegar o candidato desatento.

GABARITO: ERRADO

70. CESPE – ANAC – Técnico Administrativo – 2012)

Com o mapeamento, é possível obter uma série de melhorias no processo, como, por exemplo, a possibilidade de juntar várias atividades em uma única e simplificar as atividades que são fundamentais no processo.

COMENTÁRIO:

Uma das principais funções do mapeamento dos processos é permitir essa compreensão mais ampla do processo de forma a identificar possíveis gargalos. É transformar a visão estática de processos em uma visão dinâmica que estimule melhorias.

GABARITO: CORRETO

71. CESPE – TJ/RR – Auxiliar Administrativo – 2012)

O organograma é a forma de representação gráfica apropriada para mapear um processo.

COMENTÁRIO:

A representação gráfica que detalha os fluxos de um processo é o fluxograma. O organograma faz a representação das unidades administrativas que compõe a estrutura organizacional: setores, diretorias, gerências, coordenadorias, etc.

GABARITO: ERRADO

72. CESPE – ABIN – Analista Técnico de Inteligência – 2010)

Na gestão de processo, a coordenação das ações, baseadas em fatos e dados, contribui para o alcance da eficiência e eficácia organizacional.

COMENTÁRIO:

Questão mais genérica. As atividades de gestão quando baseadas em fatos e dados contribuem para um maior nível de eficiência e eficácia organizacional.

Apesar de a experiência e um certo nível de intuição dos gestores auxiliar no processo decisório, os fatos e dados subsidiam decisões mais assertivas.

GABARITO: CERTO

73. CESPE – ABIN – Analista Técnico de Inteligência – 2010)

A gestão de processos inclui-se na visão sistêmica de administração pública, na qual predomina o foco na estrutura da organização.

COMENTÁRIO:

Na gestão de processos o foco das atividades organizacionais está na satisfação do cliente. A estrutura da organização serve apenas de suporte para que os processos primários entreguem valor para os clientes.

GABARITO: ERRADO

74. CESPE – MPU – Analista Ministerial – 2010)

A gestão organizacional com base em processos pressupõe a estruturação da organização em torno do modo de realização do trabalho, com a preocupação voltada para o valor que cada atividade agrega à anterior.

COMENTÁRIO:

A gestão organização baseada em processos adota uma visão “horizontalizada” da organização, na qual percebe-se facilmente como cada uma das atividades agrega valor até a chegada no cliente. É uma visão ponta a ponta e interfuncional das atividades. .

GABARITO: CORRETO

Lista de questões

1. FCC – AFAP – Assistente Administrativo de Fomento – 2019)

O grau de maturidade no gerenciamento de processos em uma organização pode ser aferido a partir da aderência às melhores práticas preconizadas por entidades especializadas. Entre tais entidades, a Society for Design and Process Science considera que os denominados processos interoperados

- a) são também denominados macroprocessos, agregando processos primários e secundários e demandando práticas gerenciais mais avançadas.
- b) estão no nível intermediário de maturidade, não gerando cadeias de valor entre instituições e sendo restritos às áreas operacionais da organização.
- c) situam-se no nível mais precário de maturidade, carecendo de padronização e apresentando falhas repetitivas na sua execução.
- d) correspondem ao mais alto nível de maturidade, onde os processos são executados e geridos além das fronteiras organizacionais.
- e) são também denominados subprocessos, correspondentes a uma parte específica de um processo mais amplo, passível de gerenciamento autônomo.

2. FCC – ALESE – Analista Legislativo – 2018)

A abordagem por processos constitui uma forma de gestão própria das organizações modernas, focada no cliente e na geração de valor.

Nesse diapasão, o processo corresponde a

- a) ação dotada de singularidade e temporalidade, com objetivos, indicadores e metas definidos.
- b) grupos organizados de pessoas atuando em uma mesma atividade ou em conjunto de atividades.
- c) um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos ou serviços (saída).
- d) ação de natureza estratégica, indicada pela cúpula da organização como orientadora da atuação institucional.
- e) forma de treinamento e capacitação de pessoal com foco em etapas críticas do processo produtivo.

3. FCC – ALESE – Analista Legislativo – 2018)

Suponha que, como resultado de um diagnóstico realizado por consultoria especializada utilizando os paradigmas da Society for Design and Process Science (SDPS), os processos de trabalho de determinada organização tenham sido classificados como “emulados”. Isso significa, de acordo com os padrões preconizados pela SDPS, que o grau de maturidade de tais processos é

- a) intermediário, correspondente ao Nível 3 de uma escala até 5.
- b) alto, considerando a perfeita identificação de todas as etapas.
- c) irrisório, sequer podendo ser considerado um processo propriamente dito.
- d) baixo, ensejando, em face de sua padronização, efeitos indesejados.
- e) excelente, correspondendo ao último Nível da escala, com alto grau de refinamento.

4. FCC – ALESE - Analista Legislativo – 2018)

A gestão de processos na organização se vale de algumas ferramentas e metodologias, entre os quais o(a)

- a) Matriz swot.
- b) Ciclo PDCA.
- c) Diagrama de Pareto.
- d) Perfil organizacional.
- e) Curva ABC.

5. FCC – ALESE – Analista Legislativo – 2018)

O ciclo conhecido pela sigla PDCA é, provavelmente, a metodologia mais conhecida

- a) da Administração Estratégica.
- b) da Reengenharia Organizacional.
- c) do Controle de Processos.
- d) da Gestão da Qualidade.
- e) do Planejamento Estratégico.

6. FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário – 2018)

Entre as ferramentas que podem ser utilizadas na gestão de processos, notadamente na fase de mapeamento, com o objetivo de traduzir, graficamente, as etapas dos processos da organização, com as entradas (inputs) e saídas (outputs) correspondentes, insere-se

- a) a matriz SWOT.
- b) o organograma.
- c) a escala gráfica.
- d) a cadeia escalar.
- e) o fluxograma.

7. FCC – TRT 15ª Região – Analista Judiciário – 2018)

A gestão de processos constitui uma abordagem contemporânea nas organizações, no bojo da qual é avaliado o grau de maturidade dos processos internos com base em metodologias consagradas. Nesse diapasão, de

acordo com os conceitos predicados pela Society for Design and Process Science (SDPS), os denominados processos interoperados correspondem

- a) aos processos interligados a partir de um único gestor ou unidade de comando.
- b) aos macroprocessos formados por cadeias de processos intermediários.
- c) ao nível indesejado de maturidade, em face do grau de interdependência.
- d) às cadeias de valor geradas a partir da interligação de processos.
- e) ao nível máximo de maturidade, considerando o grau de minimização de riscos.

8. FCC – TRT 15ª Região – Técnico Judiciário – 2018)

Constitui ferramenta utilizada no âmbito da etapa de mapeamento dos processos de uma organização:

- a) a Matriz SWOT, que indica a inter-relação de áreas e atividades com produtos e insumos envolvidos nos processos da organização.
- b) o organograma, que indica, de forma detalhada, as principais atividades da organização, ou seja, seus macroprocessos.
- c) o fluxograma, que representa graficamente o fluxo de atividades, com todas as entradas e saídas para consecução do produto ou serviço.
- d) o Diagrama de Pareto, que possui como quadrantes: clientes; fornecedores; insumos e produtos.
- e) a Curva ABC, que divide os processos da organização em três eixos principais: planejamento, execução e entrega.

9. FCC – TCE RS – Auditor Público Externo – 2018)

Entre as ferramentas disponíveis para a gestão de processos em uma organização, aplicável na fase de mapeamento, insere-se

- a) o Workflow, consistente no conjunto de dinâmicas aplicadas aos gestores da organização, objetivando a melhoria dos processos de trabalho.
- b) a desregulamentação, que corresponde ao encadeamento das tarefas e ações envolvidas em cada processo mapeado.
- c) a Matriz SWOT, cujos quadrantes contemplam, de um lado, as ações necessárias para a realização dos processos e, de outro, as áreas responsáveis.
- d) o fluxograma, que traduz uma representação gráfica de todas as fases dos processos, com inputs (entradas) e outputs (saídas).
- e) o Benchmarking, consistente na automação do fluxo de trabalho, envolvendo a sequência de etapas de cada processo.

10. FCC – TCE RS – Auditor Público Externo – 2018)

Suponha que a nova diretoria de uma empresa controlada pelo Estado tenha identificado a necessidade de otimização dos processos de trabalho. Entre as metodologias e ferramentas das quais poderá se valer para atingir tal objetivo, insere-se o

- a) Ciclo PDCA, envolvendo planejamento, execução, verificação e culminando com ações avaliativas e corretivas.
- b) COBIT, que preconiza a melhoria da governança da organização, com a criação de comitês de auditoria e gestão de risco corporativo.
- c) Business Process Management (BPM), consistente em um guia de melhores práticas para gestão de pessoas, repercutindo, indiretamente, na qualidade dos processos.
- d) Estrutura Analítica de Riscos (EAR), que procura identificar e mapear os principais pontos nodais do fluxo de trabalho da organização.
- e) Downsizing, consistente no estabelecimento de um fluxo reverso dos processos de trabalho, que passam a se retroalimentar, convergindo para o centro decisório.

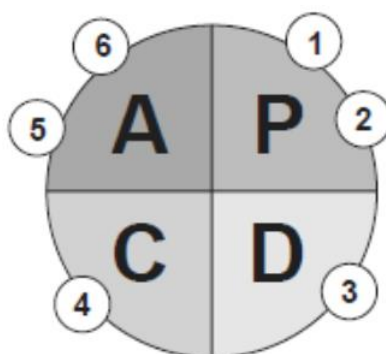
11. FCC – TRT 11ª Região – Analista Judiciário – 2017)

O denominado Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Melhoria Contínua, é um método utilizado, precipuamente, para

- a) planejamento estratégico da organização, estabelecendo indicadores e metas de curto, médio e longo prazo.
- b) gestão de pessoas, aplicando dinâmicas de grupo e treinamentos para aprimorar o desempenho de suas funções.
- c) controlar e melhorar as atividades de um processo, padronizando informações de controle e reduzindo erros.
- d) avaliação de desempenho, com repercussão direta na remuneração conforme o atingimento de objetivos pré-estabelecidos.
- e) gerenciamento de projetos, a partir de um escalonamento estabelecido em função do grau de prioridade para a organização.

12. FCC – TRT 11ª Região – Analista Judiciário – 2017)

O gráfico abaixo representa o método de controle de processos PDCA, também conhecido como ciclo de Deming.



Identifique as etapas do Ciclo PDCA assinaladas no gráfico como 1 e 2, 3, 4, 5 e 6, respectivamente:

- a) Análise de Processo e Plano de Ação; Execução; Verificação; Padronização e Conclusão.
- b) Padronização e Execução; Revisão; Padronização; Verificação e Conclusão.
- c) Análise de Processo e Plano de Ação; Verificação; Execução; Padronização e Conclusão.
- d) Execução do Processo e Padronização; Análise do Método; Verificação; Plano de Ação e Conclusão.
- e) Análise de Processo e Plano de Ação; Padronização; Verificação; Plano de Ação e Conclusão.

13. FCC – TRE SP – Analista Judiciário – 2017)

Segundo o Gespública (2011), a gestão de processos é um mecanismo utilizado para identificar, representar, minimizar riscos e implementar processos de negócios, dentro e entre organizações. O modelo preconizado pela Society for Design and Process Science – SDPS, considera, como etapas do ciclo do processo:

- a) mapeamento, desenho, execução e monitoramento.
- b) desenho, implementação, monitoramento e otimização.
- c) identificação, conceituação, execução e refinamento.
- d) modelagem, simulação, emulação e encenação.
- e) mapeamento, modelagem, implementação e monitoramento.

14. FCC – TRE SP- Analista Judiciário – 2017)

O grau de maturidade na gestão de processos que uma organização pode atingir, depende, em grande medida, do conhecimento das equipes envolvidas e da minimização de riscos e de efeitos indesejados. Na visão da Society for Design and Process Science – SDPS, consideram-se processos encenados aqueles

- a) que servem como paradigma para o desenho dos processos da própria organização, fornecendo premissas para modelagem.
- b) que traduzem o grau ótimo de gestão de riscos, obtido a partir do envolvimento da equipe em dinâmicas de grupo.
- c) realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, correspondente ao Nível 4 de maturidade.
- d) correspondentes ao nível 5, otimizado, proposto pela visão do CBOK – Business Process Maturity.
- e) correspondentes ao nível mais precário de gestão de riscos, demandando mapeamento e modelagem para adequação.

15. FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário – 2017)

Uma das definições de processo, no âmbito das organizações, é um conjunto de meios articulados de forma organizada para alcançar os resultados pretendidos. Entre as ferramentas utilizadas na gestão de processos se inclui o

- a) feedback, para avaliar a aderência dos processos aos objetivos estratégicos da organização.

- b) diagrama de Pareto, para identificar o grau de maturidade dos processos.
- c) fluxograma, utilizado no mapeamento dos processos da organização.
- d) mapa estratégico, com a identificação dos desafios e oportunidades apresentados à organização.
- e) organograma, que corresponde à representação gráfica de todas as etapas de cada processo.

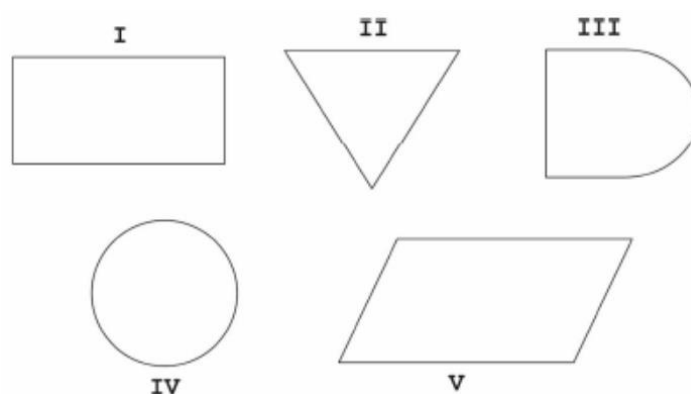
16. FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário – 2017)

Um dos instrumentos disponíveis para a melhoria dos processos de uma organização é o Ciclo PDCA, com a padronização e a redução de erros. As etapas necessárias para aplicação de tal metodologia consistem em

- a) promover a redução de fases; desenvolver estratégias; corrigir desvios e avaliar o desempenho dos envolvidos no processo.
- b) mapear os processos; desenvolver estratégias de ação; controlar os prazos de execução; avaliar os resultados obtidos.
- c) planejar; executar as atividades previstas no planejamento; verificar o grau de cumprimento do que foi planejado; identificar eventuais falhas e adotar ações corretivas.
- d) estabelecer metas; definir ações necessárias para atingimento das metas; avaliar o cumprimento das metas; redesenhar os processos.
- e) identificar os processos principais; planejar as atividades e tempos de execução; controlar a execução; agir para remover obstáculos.

17. FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)

O mapeamento do processo no seu nível mais básico envolve descrever os processos em termos de como as atividades dentro do processo se relacionam uma com as outras. A figura a seguir apresenta parte do “conjunto universal” de símbolos mais utilizados para mapear processos, tais símbolos derivam do “gerenciamento científico” ou da “análise de sistemas”.



Os símbolos utilizados para representar a “entrada ou saída do processo” e o “atraso ou espera no processo” são representados, respectivamente, pelos símbolos de números

- a) I e II.
- b) V e III.

- c) IV e V.
- d) II e I.
- e) III e IV.

18. FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)

As organizações que pretendam adotar a gestão por processos possuem à sua disposição alguns modelos consagrados que indicam níveis de maturidade dos processos, entre os quais, o proposto pela SDPS – Society for Design and Process Science. O nível mais avançado indicado por tal modelo corresponde aos denominados processos

- a) desenhados, ou seja, “customizados” de acordo com as necessidades e objetivos da organização.
- b) modelados, ajustados de acordo com critérios de excelência reconhecidos internacionalmente.
- c) otimizados, quando se conclui que atingem os objetivos pretendidos pela organização.
- d) padronizados, quando representam as melhores práticas de gestão.
- e) interoperados, executados e geridos além das fronteiras organizacionais.

19. FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)

Na década de 1990 ganhou ênfase a Reengenharia de Processos de Negócios (Business Process Reengineering), que apregoava uma mudança radical nos processos como forma das organizações obterem ganhos. A partir daí, houve também grande difusão de sistemas para automação dos processos, tais como o

- a) BPM – Business Process Management, que, entre outros aspectos, permite a representação gráfica de todos os tipos de tramites, fluxos e desvios.
- b) ERP – Enterprise Resource Planning, que constitui uma simplificação do BPM, e possibilita redesenhar as regras dos processos, não permitindo, contudo, seu acompanhamento.
- c) CPM – Critical Path Method, voltado ao planejamento e redução do tempo gasto com cada processo, buscando o aumento de eficiência da organização.
- d) PERT – Program Evaluation and Review Technique, de natureza probalística, que identifica as chances de sucesso dos processos de acordo com estimativas otimistas e pessimistas.
- e) COBIT, baseado em um guia de melhores práticas utilizado pela tecnologia da informação com base em sumários executivos.

20. FCC – DPE RS – Analista – 2017)

Ao adotar metodologia de gestão por processos, um dos conceitos básicos que se coloca para a organização é a identificação do grau de maturidade de seus processos. De acordo com a classificação proposta pela Society for Design and Process Science – SDPS, o nível mais avançado de maturidade corresponde aos denominados processos

- a) interoperados, executados e geridos com elevado grau de conhecimento das equipes envolvidas e minimização de riscos e efeitos indesejados.

- b) padronizados, a partir da adoção de manuais e metodologias aplicadas por equipes externas de consultoria especializada.
- c) modelados, quando ocorre a importação, pela organização, de modelos de processos cuja eficiência e eficácia são consagradas.
- d) emulados, que replicam, no âmbito interno da organização, as melhores práticas identificadas no mercado, utilizando o conceito de benchmarking.
- e) gerenciados, baseados no conceito de workflows, decorrentes do mapeamento e aprimoramento do fluxo dos processos repetitivos da organização.

21. FCC – TST – Analista Judiciário – 2017)

O ciclo PDCA consiste em uma técnica para controlar e melhorar as atividades de um processo que compreende uma sequência de fases, entre as quais se inclui:

- I. A avaliativa e corretiva, que corresponde à fase final, quando são identificadas as principais falhas e adotadas medidas para melhorar a execução.
- II. A fase inicial, de planejamento, onde são estabelecidos objetivos e meios para alcançá-los.
- III. O controle ou verificação de resultados, fase intermediária, onde é identificado o grau de cumprimento do que foi planejado.
- IV. O desenvolvimento, que consiste na segunda etapa do ciclo, onde são fixadas as metas e os indicadores estratégicos.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I, II e III.
- b) I, II e IV.
- c) I, III e IV.
- d) III e IV.
- e) II e III.

22. FCC – TRT 23ª Região – Analista Judiciário – 2016)

O denominado Ciclo PDCA pode ser entendido como um método ou técnica para controle de processos que

- a) é focado no gerenciamento de riscos, com aplicação de instrumentos de compliance.
- b) é pautado pela redução de custos e otimização dos recursos humanos e materiais existentes.
- c) tem como objetivo a drástica redução do tempo necessário para o cumprimento de todas as etapas do processo.
- d) contempla, entre outras etapas, a de controle e a corretiva, buscando a minimização de erros.
- e) propõe a redução de interfaces e o estabelecimento de um fluxo horizontal de ações e decisões.

23. FCC – TRT 23ª Região – Analista Judiciário – 2016)

O grau de maturidade na gestão de processos é definido a partir de níveis, que medem a evolução da organização quanto às práticas de gerenciamento de processos. Um dos modelos a partir do qual é possível descrever o grau de maturidade de um processo é o preconizado pela Society for Design and Process Science – SDPS, que aponta, como o nível mais avançado, o correspondente aos processos

- a) gerenciados.
- b) padronizados.
- c) otimizados.
- d) modelados.
- e) interoperados.

24. FCC – TRT -3ª Região – Analista Judiciário – 2015)

Os processos podem ser definidos como um conjunto de meios articulados de forma organizada para atingir os resultados pretendidos e comportam diversas classificações, dentre as quais:

- I. Gerenciais, ligados às estratégias e utilizados na tomada de decisões e na coordenação dos demais processos.
- II. Secundários, que correspondem a processos internos e fornecem as condições necessárias para a execução dos processos principais.
- III. Macroprocessos, também denominados principais, que resultam na entrega de bens ou serviços ao cliente final.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I e II.
- b) I.
- c) II.
- d) II e III.
- e) III.

25. FCC – TRT-9ª Região – Analista Judiciário – 2015)

Conforme apontado pela doutrina especializada, a gestão por processos possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques, mas sim como um fluxo contínuo de atividades encadeadas visando satisfazer a necessidade dos clientes. Nesse contexto, a diferenciação entre os processos principais ou primários e os secundários, consiste, basicamente, na circunstância de que os

- a) secundários são uma sequência lógico-temporal dos principais e agregam valor para o produto ou serviço finais.
- b) primários resultam na entrega de algum bem ou serviço ao cliente final, enquanto os secundários são processos internos.
- c) secundários podem ser dispensados no contexto da gestão por processos, eis que não contribuem para a execução dos principais.

- d) principais são de natureza eminentemente gerencial, ligados à estratégia e utilizados na tomada de decisões.
- e) secundários são ligados à produção de bens ou serviços e os primários à gestão de pessoas.

26. FCC – TRT-19ª Região – Analista Judiciário -2014)

Processo pode ser conceituado como um grupo de atividades realizada em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Uma das classificações possíveis diz respeito aos níveis do processo, onde

- a) macroprocesso é o output do processo, ou seja, sua visão externa.
- b) tarefa é o input do processo, correspondente à cada atividade que o compõe.
- c) subprocessos são as externalidades derivadas de um processo, podendo ser positivas ou negativas.
- d) processos auxiliares são aqueles ligados às estratégias utilizadas na tomada de decisão, na coordenação dos demais processos e na avaliação de resultados.
- e) atividade é um conjunto de tarefas com procedimentos definidos que descrevem o passo a passo para a execução de acordo com algum método/ técnica.

27. FCC – SABESP – Analista de Gestão – 2014)

Na Gestão de Processos,

- a) o resultado é a estrutura vertical da cadeia de comando.
- b) os processos podem ser classificados em organizacionais e coadjuvantes.
- c) os processos não atravessam as fronteiras das áreas funcionais que são administradas como departamentos isolados.
- d) o six sigma e a reengenharia são metodologias para o aprimoramento dos processos.
- e) o avanço das tecnologias de informação torna obsoletas as teorias sobre administração de processos.

28. FCC – TRT – 2ª Região – Técnico Judiciário – 2014)

Davenport e Gonçalves afirmam que, para a organização adotar o ponto de vista do cliente, deve usar a abordagem de processo, o qual necessita ser projetado para satisfazer ao cliente.

A	Processos-chave ou primários	I	Voltados à Administração de Recursos
B	Processos de apoio ou de suporte	II	Centrados nos gerentes e nas suas relações de mediação e ajustes
C	Processos Gerenciais	III	Voltados ao atendimento a clientes, representam a relação da empresa com o meio externo

29. FCC – SEPLA DR /SP – Especialista em Políticas Públicas – 2009)

Um processo é uma sequência de atividades de trabalho no tempo, no espaço, com começo, fim e recursos claramente identificados. A gestão por processos:

- a) aplica-se na Administração pública de maneira exclusiva em processos de apoio e de orçamento e finanças.
- b) tem como foco a dinâmica do fluxo de trabalho, implicando a análise de como são executados os processos e a inter-relação com as diferentes unidades administrativas que participam de sua execução.
- c) é na Administração pública também chamada de burocrática Weberiana.
- d) é mais indicada em estruturas organizadas por funções, pois exige alterações substanciais em normas e procedimentos.
- e) aplica-se na Administração pública apenas a processos em estágios finalísticos.

30. FCC – TRF – 1ª Região – Analista Judiciário – 2006)

Quanto às vantagens da utilização dos fluxogramas, é INCORRETO afirmar que:

- a) permitem compreender ou estabelecer, com clareza e facilidade, as relações entre as unidades simples ou complexas de trabalho.
- b) possibilitam identificar, no órgão em estudo, as relações que possam ser eliminadas ou devam ser alteradas.
- c) facilitam a identificação das fases de execução que ficariam mais bem situadas em outro ponto do fluxo de trabalho.
- d) permitem identificar e suprimir os movimentos inúteis de um elemento qualquer, como por exemplo, um documento.
- e) possibilitam caracterizar a forma pela qual uma posição se relaciona com as demais dentro do órgão, isto é, seu nível de responsabilidade.

31. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Ao assumir a gestão de uma start up de máquinas de cartão de crédito, Cristiana, administradora com ampla experiência no ramo, decide realizar uma mudança radical na organização, repensando cada um de seus processos, para reconquistar parcela de participação no mercado perdida para uma multinacional do setor que recém entrara no mercado nacional.

A ação que será executada por Cristiana, conforme descrito na questão, é conhecida por:

- a) cadeia de valor;
- b) reengenharia;
- c) desconstrução;
- d) take over;
- e) verticalização.

32. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O programa Seis Sigma foi criado com o objetivo de melhorar sistematicamente os processos na produção de um produto ou serviço, tendo como base o uso intensivo de ferramentas estatísticas, sendo que:

- I. o programa considera a variabilidade como uma característica positiva na produção;
- II. alcançar o sexto sigma significa dizer que a produção possui 3,4 produtos defeituosos a cada 1 milhão;
- III. quanto menor o sigma, menos produtos defeituosos vão aparecer.

No que se refere ao programa Seis Sigma, está correto o que se afirma somente em:

- a) I;
- b) II;
- c) I e II;
- d) I e III;
- e) II e III.

33. FGV – CM Salvador – Analista Legislativo Municipal – 2018)

Eustáquio, estagiário da parte administrativa de um escritório de advocacia, recebe a ordem de elaborar um desenho esquematizado das atividades realizadas em seu cargo para ajudar no treinamento dos futuros estagiários.

Usando como base os conhecimentos adquiridos no curso de administração, Eustáquio optou, adequadamente, por utilizar a ferramenta conhecida por:

- a) espinha de peixe;
- b) planificação;
- c) folhas de checagem;
- d) diagrama Árvore;
- e) fluxograma.

34. FGV – ALERO – Assistente Legislativo – 2018)

Leia o trecho a seguir.

Trata-se de um programa que associa um enfoque estatístico a um arsenal de ferramentas que são empregadas a fim de caracterizar as fontes da variabilidade e demonstrar como esse conhecimento pode controlar e aperfeiçoar os resultados do processo. Concentra-se na diminuição ou na eliminação da incidência de erros, defeitos e falhas em um processo. Este programa surgiu na Motorola, na década de 80, com o objetivo de auxiliar a resolução de seus problemas de qualidade, com um forte apelo na obtenção de resultados. Sua metodologia sistematizada é composta pelos métodos DFSS e DMAIC.

Assinale a opção que indica o programa/método apresentado no trecho acima.

- a) PMBOK
- b) Reengenharia.
- c) Six Sigma.
- d) COBIT.

e) SWOT.

35. FGV – SEPOG RO – Especialista em Políticas e Gestão Governamental – 2017)

No que tange ao conceito de Gestão por Processos, um fabricante de automóveis pode considerar como um macro processo de seu negócio

- a) a fabricação de um veículo.
- b) a usinagem de peças automotivas.
- c) o acabamento do chassi.
- d) a programação das atividades de controle.
- e) o reparo de um pneu defeituoso.

36. FGV – SEPOG RO – Especialista em Políticas e Gestão Governamental – 2017)

Uma agência pública de fomento decide utilizar uma popular metodologia para modelar os seus processos. No entanto, ao ler um manual sobre a metodologia, o responsável pela implementação fica confuso sobre a utilização de um objeto de fluxo conhecido por gatilho ou gateway.

Com base nesse contexto, assinale a opção que indica a metodologia escolhida pela agência.

- a) EPC.
- b) IDEFO.
- c) BPMN.
- d) Diagrama de Função.
- e) Cadeia de Valor Adicionado.

37. FGV – SEPOG RO – Especialista em Políticas e Gestão Governamental – 2017)

Ao decidir mudar um modelo de gestão de uma organização, o gestor precisar estar ciente de que a adaptação simultânea da cultura organizacional será um fator fundamental para o sucesso dessa empreitada.

Com base nisso, caso um gestor decida implementar um modelo de gestão por processos em organização, espera-se que determinadas características da cultura organizacional sejam visadas, como

- a) a redução de níveis hierárquicos, a promoção de equipes de trabalho e o incentivo à multifuncionalidade.
- b) o aumento dos níveis hierárquicos, a promoção de equipes de trabalho e a ênfase em funções e tarefas.
- c) o aumento dos níveis hierárquicos, a extinção das equipes de trabalho e o incentivo à multifuncionalidade.
- d) a redução de níveis hierárquicos, a extinção das equipes de trabalho e a ênfase em funções e tarefas.
- e) a redução de níveis hierárquicos, a extinção de equipes de trabalho e o incentivo à multifuncionalidade.

38. FGV – Pref. Salvador – Técnico de Nível Superior – 2017)

Um processo comporta muitas definições que, de um modo geral, podem ser sintetizadas como um conjunto de atividades que geram um resultado, ou um conjunto de causas que geram um efeito.

Nesse sentido, assinale (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a falsa.

() Os processos geram produtos ou serviços para os clientes da organização, se forem finalísticos.

() Os processos promovem o funcionamento da organização, se forem gerenciais.

() Os processos prestam apoio aos processos gerenciais da organização, se forem de suporte.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V – V – F.

b) F – V – V.

c) V – F – F.

d) F – V – F.

e) V – V – V.

39. FGV – IBGE – Analista – 2016)

A organização Y adota uma abordagem disciplinada para assegurar que um determinado processo melhore de forma incremental e permaneça atingindo seus objetivos.

Nessa perspectiva, é correto afirmar que se trata de:

a) melhoria contínua de processo;

b) melhoria de processo de negócios;

c) reengenharia de processo;

d) análise estatística de processo;

e) redesenho de processo.

40. FGV – IBGE – Analista – 2016)

A utilização da técnica de fluxograma implica conhecer um conjunto de símbolos que representam as etapas do processo, as pessoas ou os setores envolvidos, a sequência das operações e a circulação dos dados e dos documentos, conforme figura a seguir.



O losango na figura apresentada significa:

- a) decisão;
- b) entrada;
- c) limites;
- d) operação;
- e) sentido do fluxo.

41. FGV – IBGE – Analista – 2016)

Uma organização não está criando, produzindo e prestando serviços tão bem como deveria. Essa organização precisa reinventar-se e, para tal, um consultor propôs a técnica da reengenharia, que:

- a) busca mudar a maneira de ser dos gerentes e trabalhadores e reformula o que já existe na organização;
- b) garante que os talentos mantenham o funcionamento dos atuais sistemas administrativos;
- c) representa uma opção por mudanças graduais e deve ser utilizada por todas as organizações;
- d) sustenta-se na inovação com base em conhecimento e tecnologia disponíveis;
- e) visa a alcançar moderadas melhorias em todos os indicadores de desempenho.

42. FGV – IBGE – Analista – 2016)

Determinada organização adotou uma nova perspectiva de gestão, assumindo o Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM. Assim, é possível inferir que ela:

- a) reforçou a visualização das operações de negócios com base nas áreas funcionais e localizações envolvidas;
- b) adotou uma nova forma de visualizar as operações de negócios que vai além das estruturas funcionais tradicionais;
- c) reforçou a visualização das operações de negócios com base nas competências de seus colaboradores;

- d) adotou uma nova forma de visualizar as operações de negócios que está baseada nas estruturas funcionais e hierárquicas;
- e) reforçou a visualização das operações de negócios com base nas estruturas funcionais tradicionais.

43. FGV – SME Cuiabá - Técnico de Nível Superior – 2015)

Toda empresa executa atividades para, entre outras finalidades, produzir e entregar seus produtos. Essas atividades podem ser representadas numa cadeia de valores. Nesse sentido, avalie as afirmativas, a seguir.

- I. Atividades de valor podem ser classificadas entre atividades primárias e secundárias.
- II. Atividades de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias e a si mesmas.
- III. A logística externa faz parte das atividades primárias e a logística interna, das secundárias.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

44. FGV – TCE BA – Agente Público – 2014)

Em relação à reengenharia de processos, avalie as afirmativas a seguir.

- I. O foco principal do programa é o processo.
- II. A reengenharia prioriza pessoas que, além de competentes, são criativas, persistentes, comunicativas e questionadoras.
- III. As principais etapas dos processos de reengenharia são o planejamento, a análise e a implantação.

Assinale:

- a) se apenas a afirmativa I estiver correta.
- b) se apenas a afirmativa II estiver correta.
- c) se apenas as afirmativas I e III estiverem corretas.
- d) se apenas as afirmativas II e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

45. FGV – TCE BA – Agente Público – 2014)

"Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade." (M. Hammer e J. Champy)

As etapas listadas a seguir para um processo de reengenharia são típicas da fase de planejamento, à exceção de uma, que é associada à implantação do processo. Assinale-a.

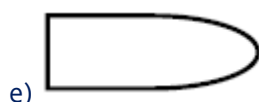
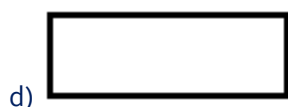
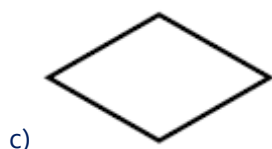
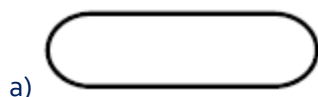
- a) Identificar, analisar e delimitar problemas e ações de baixo desempenho.
- b) Conhecer todo o processo.
- c) Conhecer os novos métodos, metodologias, tecnologias e modelos de gestão.
- d) Desenvolver ou adequar novos métodos, tecnologias e modelo de gestão.
- e) Testar o reprojeto.

46. FGV – TCE BA – Agente Público – 2014)

No mapeamento de um processo, o fluxograma tem papel relevante, pois ele descreve e mapeia as etapas do processo de forma lógica e planejada.

Com o auxílio do fluxograma, pode-se eliminar erros, evitar duplicidades, eliminar tarefas desnecessárias, otimizar o ciclo etc.

Em um fluxograma, o símbolo que indica uma decisão é



47. FGV – AL/BA – Auditor – 2014)

Na década de 1990, ao passo que ocorria um aumento da globalização e da intensidade da competição, as empresas buscavam reduzir seus custos e melhorar suas vantagens competitivas, para lidar com a crescente

concorrência. Diversas técnicas e métodos específicos de gestão surgiram nessa década para tornar as empresas mais competitivas, dentre elas, a reengenharia que se caracteriza por

- a) reestruturar radicalmente os processos de negócio, priorizando atividades que agregam valor e oferecendo os bens e os serviços que os clientes realmente desejam.
- b) executar mudanças incrementais sem perder a estrutura base do processo, obtendo a correção de problemas e mantendo as operações funcionais.
- c) reduzir drasticamente o quantitativo de pessoal e terceirizar as atividades secundárias.
- d) comparar os processos internos com os de outras organizações, visando à identificação das melhores práticas utilizadas.
- e) revisar o leiaute, as instalações físicas e modernizar as máquinas e equipamentos.

48. FGV – DPE RJ – Técnico Superior Especializado – 2014)

Uma equipe de consultoria contratada pela empresa esteve no departamento em que Henrique trabalha, fazendo uma série de perguntas acerca das tarefas ou etapas que recebem insumos no departamento e que geram produtos com valor agregado, usados por outras unidades da empresa para fins específicos. O serviço que a consultoria está realizando é

- a) mapeamento de processo.
- b) planejamento estratégico.
- c) gestão de pessoas.
- d) hierarquização de projetos.
- e) pesquisa de clima organizacional.

49. FGV – SEFAZ RJ – Auditor Fiscal da Receita Estadual – 2009)

Com relação aos processos organizacionais, analise as afirmativas a seguir:

- I. Os processos organizacionais envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia.
- II. Os processos organizacionais não afetam aspectos relacionados à capacitação das empresas.
- III. Os processos organizacionais são realizados de diversas maneiras com resultados diferentes em termos de custo, valor, serviço ou qualidade.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

50. FGV – Senado – Analista Legislativo – 2008)

A gestão de processos (ou gestão por processos) é hoje uma realidade concreta e desejada por organizações em todo o país. A utilização de fluxogramas é antiga no mundo das organizações no país. Já nas décadas de 1950 e 1960 surgia o fluxograma como um instrumento útil no estudo e na ação das organizações. Contudo, o uso de fluxogramas na atual gestão de processos sofre restrições.

Uma dessas restrições é:

- a) ter uma simbologia incompatível com a moderna gestão de processos, por serem compostos por um número expressivo de símbolos que poucos benefícios trazem, em geral, aos gestores.
- b) o fato de que os modernos manuais virtuais tornaram o fluxograma um instrumento obsoleto quando se deseja compreender o fluxo de pessoas e papéis num dado momento.
- c) a natural dificuldade que funcionários de apoio têm na interpretação dos símbolos típicos dos fluxogramas.
- d) o fato de que não existe gestão de processos com a simples aplicação do fluxograma, pois ele apenas registra, na maioria dos modelos de fluxogramas, um único processo, e raramente menciona alguma correspondência com outros processos.
- e) que, curiosamente, consultores e gestores têm certa aversão aos fluxogramas porque, em geral, eles apresentam longas rotinas que dificultam sua pronta análise e imediata simplificação.

51. FGV – Senado – Analista Legislativo – 2008)

Como forma de mudança organizacional, a reengenharia de processos se caracteriza pela drástica mudança em muitas estruturas e sistemas. Segundo Thomas Davenport (1994), a mudança baseada na reengenharia de processos deve ser compreendida em termos de certas características, dentre as quais não se destaca:

- a) magnitude geral da mudança necessária.
- b) nível de incerteza quanto aos resultados da mudança.
- c) amplitude da mudança nas e entre organizações.
- d) nível de penetração necessária das atitudes e comportamentos individuais.
- e) irrelevância do processo de mudança.

52. CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

A teoria geral dos sistemas (TGS), que fundamenta a abordagem da gestão por processos, se caracteriza pela falta de interação com o meio ambiente.

53. CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Projetos BPI (business process improvement) propõem-se a promover mudanças radicais e de longo prazo nos processos de negócios.

54. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo (Administração) – 2016)

Para controlar a qualidade dos seus processos de serviços, uma organização pode utilizar o controle estatístico de processos, pelo qual se evidenciam desvios ou tendências a desvios de processos.

55. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo (Administração) – 2016)

O fluxograma, ferramenta comumente utilizada no mapeamento de processos, facilita a visualização do processo e evidencia as relações entre seus elementos ao descrever, graficamente, um processo existente ou um novo processo proposto.

56. CESPE – ANATEL – Analista Administrativo – 2014)

Os processos de suporte caracterizam-se pela entrega de valor ao cliente e pela formação da cadeia de valor, podendo percorrer organizações funcionais e departamentos.

57. CESPE – CADE – Agente Administrativo – 2014)

A gestão por processos compreende a seguinte hierarquia decrescente de estágios: macroprocessos, processos, operações e atividades.

58. CESPE – ICMbio – Técnico Administrativo – 2014)

A estrutura utilizada na gestão de processos é a verticalizada, ao contrário da gestão tradicional, que trabalha com estruturas horizontalizadas.

59. CESPE – ICMbio – Técnico Administrativo – 2014)

O mapeamento de processos por meio de fluxogramas é adequado para representar macroprocessos, mas não se aplica à representação de atividades

60. CESPE – MDIC – Agente Administrativo – 2014)

Essencialmente, um ciclo de gerenciamento de processos inicia-se com o planejamento, visto que, nessa fase, são definidas as especificações de cada etapa do processo, desde os insumos até o objetivo final..

61. CESPE – ANS – Técnico Administrativo -2013)

O mapeamento e a análise dos processos visam promover a mudança cultural, em última instância, para que as organizações possam lidar de maneira mais adequada com as pressões do ambiente.

62. CESPE – TCE/RO – Agente Administrativo -2013)

Atualmente, o BPMN (business process management notation) é a principal linguagem para representação e diagramação dos processos de negócio das organizações.

63. CESPE – IBAMA – Analista Administrativo -2013)

Para trabalhos que envolvam o levantamento e a modelagem de processos são recomendadas abordagens do tipo top-down (realizadas a partir de uma visão mais abstrata e genérica) e bottom-up (realizadas com informações obtidas diretamente dos atores das atividades mais operacionais).

64. CESPE – Ministério da Justiça – Administrador -2013)

Na organização gerida por processos, todas as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica, a fim de se obter altos índices de produtividade.

65. CESPE – Ministério da Integração Nacional – Administrador -2013)

O objetivo central da melhoria de processos é criar novos sistemas e automatizar tarefas para reduzir a interação humana e, assim, reduzir a quantidade de falhas.

66. CESPE – STF – Técnico Judiciário– 2013)

Um fluxograma descreve os elementos dos processos — fornecedores, entradas, saídas, indicadores de desempenho e clientes dos processos, entre outros —, sem se ater, necessariamente, à sequência das ações em que esses elementos são desenvolvidos.

67. CESPE – MPU – Técnico– 2013)

O mapeamento de um processo tem por finalidade propiciar a transição de uma visão estática para um modelo dinâmico que possibilite melhor compreensão do processo.

68. CESPE – TRT 10ª Região – Analista Judiciário – 2013) – QUESTÃO DESAFIO

Um dos principais objetivos da gestão de processos é investir qualitativamente em suas variáveis (pessoal, material, método e máquina) com o objetivo de reduzir a entropia do sistema

69. CESPE – TRT 10ª Região – Técnico Judiciário – 2013)

Os macroprocessos organizacionais definem como os diversos projetos distribuídos pela estrutura da organização consolidarão a interação entre a organização e seus mercados ou ambientes

70. CESPE – ANAC – Técnico Administrativo – 2012)

Com o mapeamento, é possível obter uma série de melhorias no processo, como, por exemplo, a possibilidade de juntar várias atividades em uma única e simplificar as atividades que são fundamentais no processo.

71. CESPE – TJ/RR – Auxiliar Administrativo – 2012)

O organograma é a forma de representação gráfica apropriada para mapear um processo.

72. CESPE – ABIN – Analista Técnico de Inteligência – 2010)

Na gestão de processo, a coordenação das ações, baseadas em fatos e dados, contribui para o alcance da eficiência e eficácia organizacional.

73. CESPE – ABIN – Analista Técnico de Inteligência – 2010)

A gestão de processos inclui-se na visão sistêmica de administração pública, na qual predomina o foco na estrutura da organização.

74. CESPE – MPU – Analista Ministerial – 2010)

A gestão organizacional com base em processos pressupõe a estruturação da organização em torno do modo de realização do trabalho, com a preocupação voltada para o valor que cada atividade agrega à anterior.

Gabarito

1. D	27. D	53. Errado
2. C	28. E	54. Certo
3. A	29. B	55. Certo
4. B	30. E	56. Errado
5. D	31. B	57. Errado
6. E	32. B	58. Errado
7. E	33. E	59. Errado
8. C	34. C	60. Certo
9. D	35. A	61. Certo
10. A	36. C	62. Certo
11. C	37. A	63. Certo
12. A	38. A	64. Errado
13. D	39. A	65. Errado
14. C	40. A	66. Errado
15. C	41. D	67. Certo
16. C	42. B	68. Certo
17. B	43. B	69. Errado
18. E	44. E	70. Certo
19. A	45. E	71. Errado
20. A	46. C	72. Certo
21. A	47. A	73. Errado
22. D	48. A	74. Certo
23. E	49. D	
24. A	50. D	
25. B	51. E	
26. E	52. Errado	

A

Resumo direcionado

Conceito de processo

O Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. (CBOK, p.35)

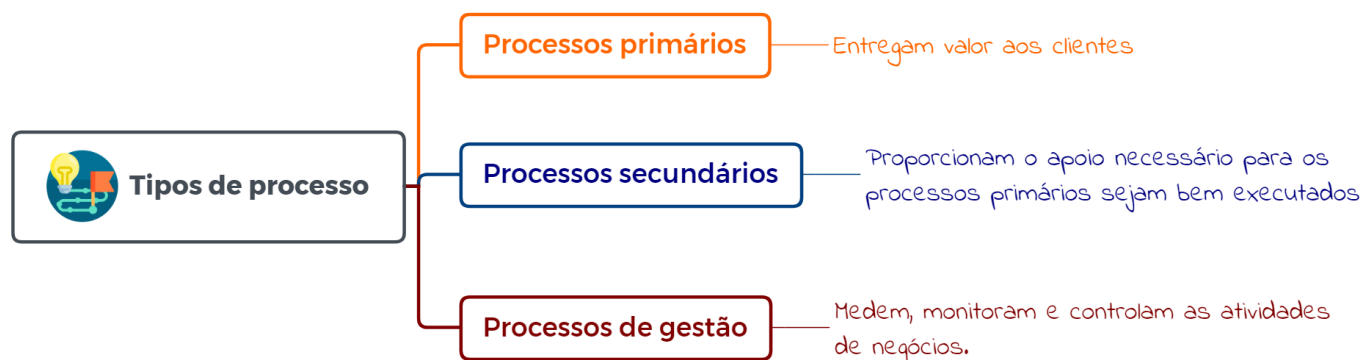
Estrutura de um processo

Os processos de um modo geral podem ser estruturados dentro de um modelo composto por insumos, processamento e produtos ou saídas. Vejamos as características de cada um desses elementos



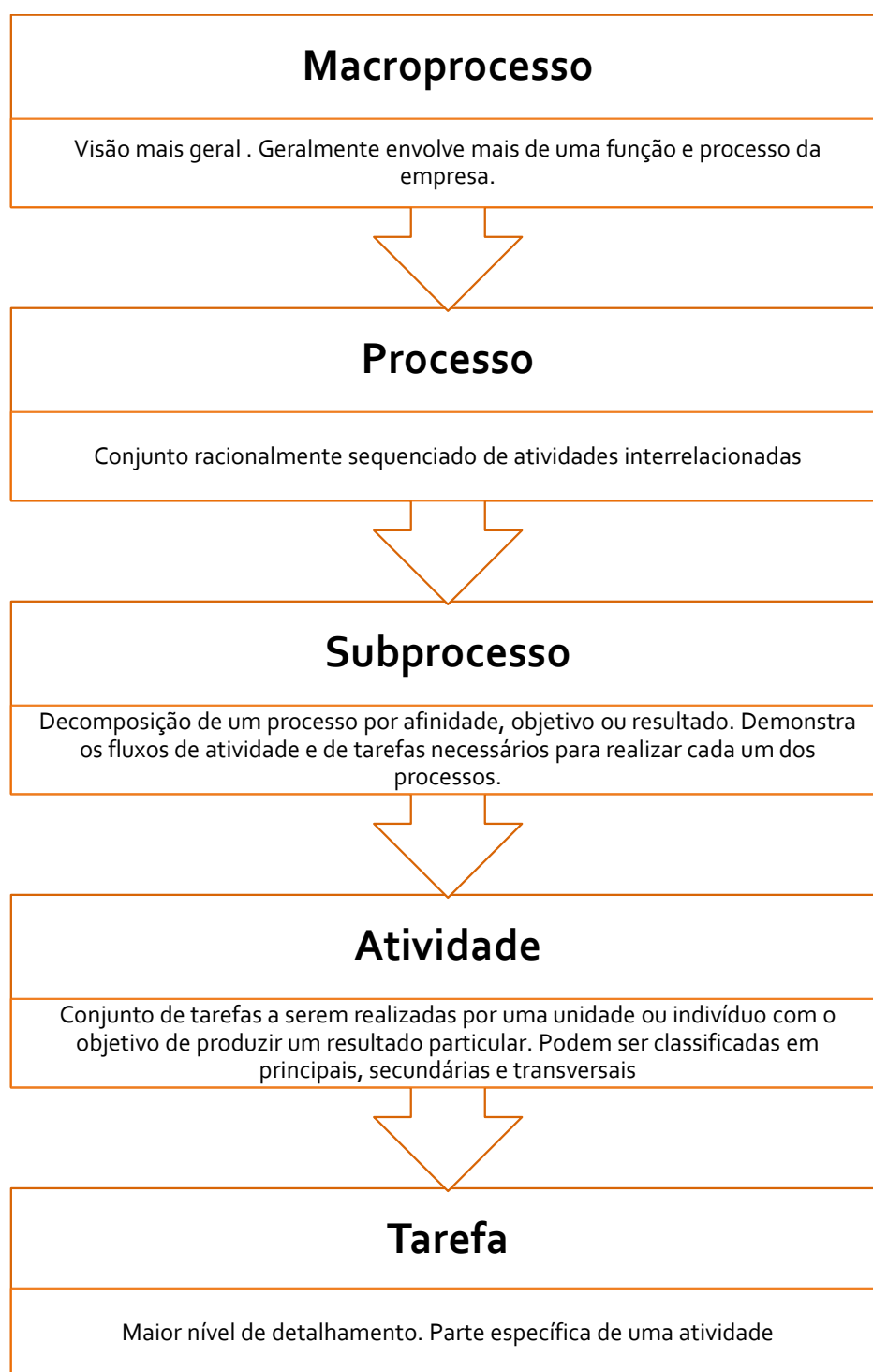
Tipos de processo

Os processos podem ser classificados a partir da sua capacidade de entrar valor para o cliente. Seguindo essa classificação, temos três tipos de processo.



Níveis ou hierarquia de um processo

Existem diversos níveis de agrupamento das tarefas e atividades que podem ser feitos a depender da necessidade. Temos no nível mais abrangente os macroprocessos e no nível de maior detalhe as tarefas. Vejamos as principais características de cada um desses níveis:



Gestão de processos

Gerenciamento de Processos de Negócio é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (Guia BPM CBOK, p.40)

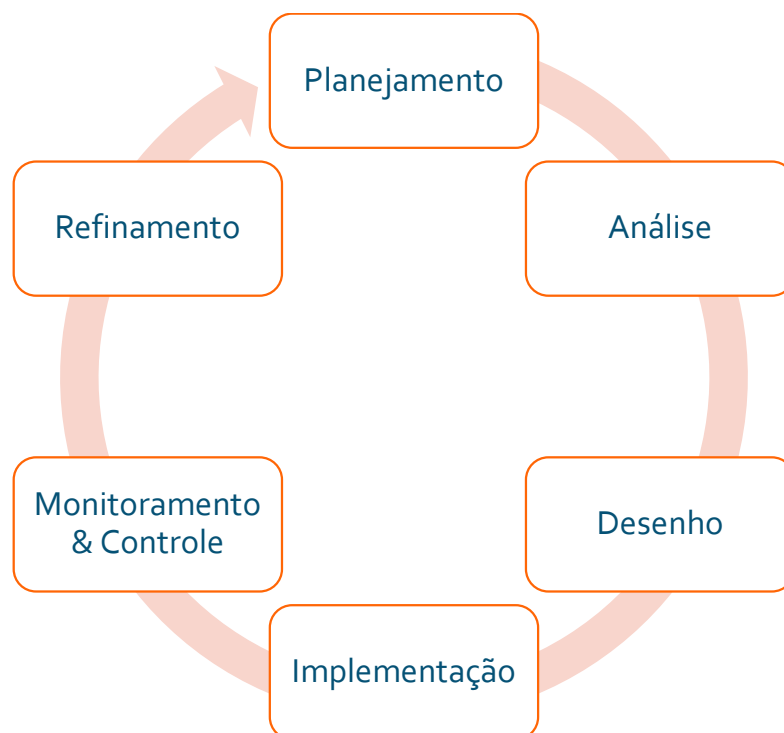
A gestão de processos contrapõe-se, em grande parte, aos pressupostos das organizações por funções, principalmente quanto à excessiva supervisão hierárquica e quanto ao foco intradepartamental. O Guia BPM CBOK contextualiza as principais distinções entre esses dois tipos de organização:

Processo versus função

Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a **geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta**. (Guia BPM CBOK, p.39)

Ciclo de vida de um processo

BPM (Gestão de processos) implica um comprometimento permanente e contínuo da organização com o gerenciamento de seus processos. Isso inclui um conjunto de atividades que são realizadas a fim de assegurar que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente. As atividades compõem o denominado ciclo de vida dos processos:



Mapeamento de processos

Mapear processos consiste no processo de construir um mapa detalhando, um passo a passo de um processo. Imagine uma receita de um bolo, por exemplo. Ela detalha os ingredientes (insumos), os procedimentos que você deve fazer para atingir determinado objetivo (o bolo). A ideia de mapear processo é exatamente essa: construir uma espécie de receita, um passo a passo com detalhado dos fluxos de entrada (insumos) e saídas (resultados) do processo e estabelecendo também os relacionamentos com outros processos.

Para realizar o mapeamento são adotadas algumas ferramentas, vejamos as principais:

O **Fluxograma** é um gráfico que retrata o fluxo (caminho, passo a passo) das atividades de determinado processo.

Outra ferramenta muito similar, mas com uma abordagem um pouco diferente do fluxograma é o **blueprinting**. No **blueprinting** também temos um detalhamento dos fluxos de atividades, porém, essa ferramenta preocupa-se em **retratar a perspectiva do cliente**, ou seja, o passo a passo que um cliente percorre a utilizar um **serviço** da empresa. **Blueprinting** é um mapa de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço. O **Blueprinting** focaliza as necessidades e experiências do cliente, pois gera evidências tangíveis do serviço. (FCC, CNMP, 2015)

Temos ainda o **SIPOC**, que é um estilo de documentação de processo usado para enfatizar as fontes de entradas (suppliers) e o alvo das saídas (customer). (Guia BPM CBOK, p. 93)

Técnicas de aprimoramento do processo

Dentro da fase do que o Guia BPM CBOK denomina de Transformação de processos existe a preocupação com o aprimoramento dos processos. O guia apresenta diversos motivos para justificar a importância desse aprimoramento:

- Construir processos com foco do cliente
- Aumentar a produtividade
- Reduzir defeitos
- Reduzir desperdícios
- Garantir a sustentabilidade das operações
- Reduzir o tempo de ciclos dos processos
- Melhorar a qualidade e a capacidade de produção
- Reduzir custos e riscos

Enfim, são vários motivos. O que mais nos interessa é compreender as formas disponíveis para promover essa “transformação” (aprimoramento) dos processos. O Guia BPM CBOK apresenta quatro formas de realizar essa transformação:

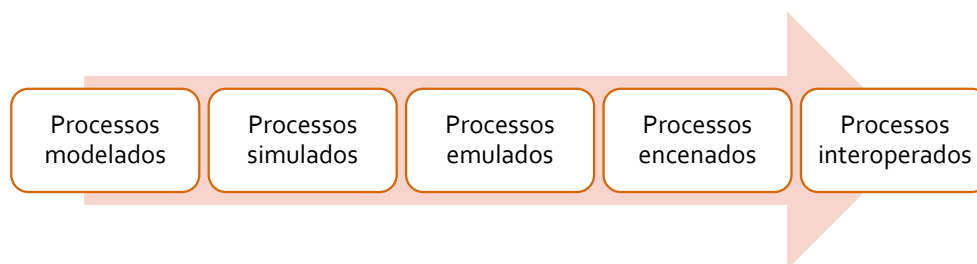
1. Melhoria de processos: melhoria de processos ocorre de uma forma **incremental**
2. Redesenho de processos: O redesenho de processo é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente. Envolve um nível de mudança mais abrangente do que a simples melhoria de processo, porém as mudanças produzidas continuam a ser baseadas em conceitos do processo
3. Reengenharia de processos: reorganização radical, reengenharia consiste em começar do zero com o objetivo de promover mudanças profundas com o foco no cliente.
4. Mudança de paradigma: a mudança de paradigma posiciona a organização como a única opção, sem concorrentes, com um monopólio temporário
5. O ciclo PDCA (Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming) é uma ferramenta muito disseminada e popular da gestão da qualidade. Nessa ferramenta propõe-se um ciclo composto por quatro partes integradas, quais sejam: planejamento (Plan), Execução (Do), Verificação (Check) e Ação Corretiva (Action).

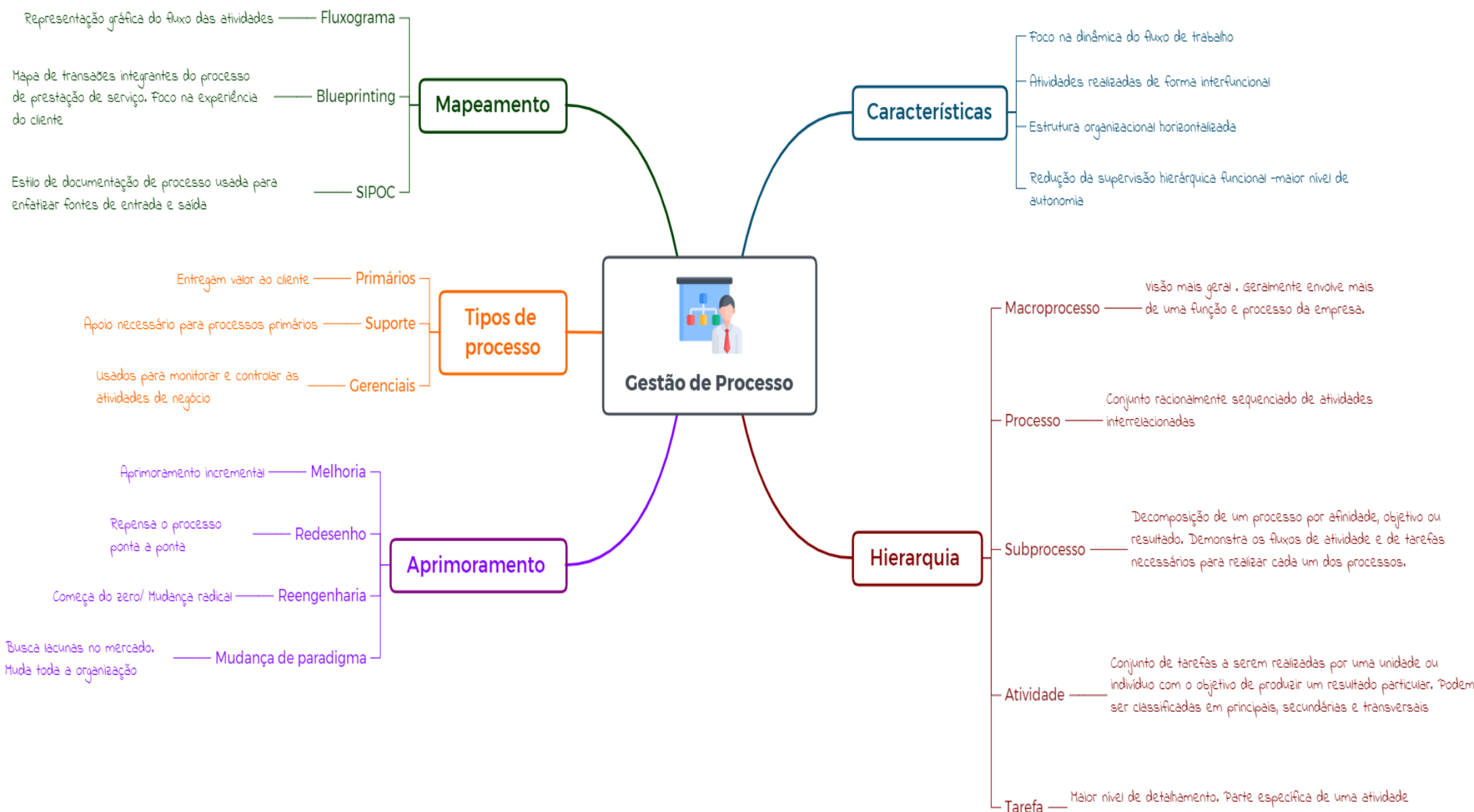
Jurisprudência da **FCC**

A **Fundação Carlos Chagas- FCC** em diversas questões se refere à etapa de “Check” como etapa de controle e a etapa de “Action” como etapa Corretiva.

Maturidade dos processos

Diferentes organizações possuem diferentes níveis de maturidade quanto à gestão de processos. O grau de maturidade no gerenciamento de processos pode ser aferido a partir da aderência às melhores práticas preconizadas por entidades especializadas e pode ser classificado, segundo a SDPS da seguinte forma:





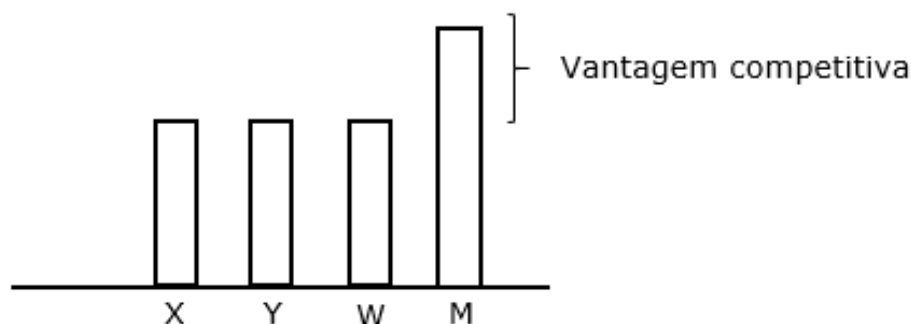
Leitura Complementar

A título de leitura complementar vamos relembrar um pouco o modelo da Cadeia de Valor e estabelecer uma relação desse modelo com a gestão de processos:

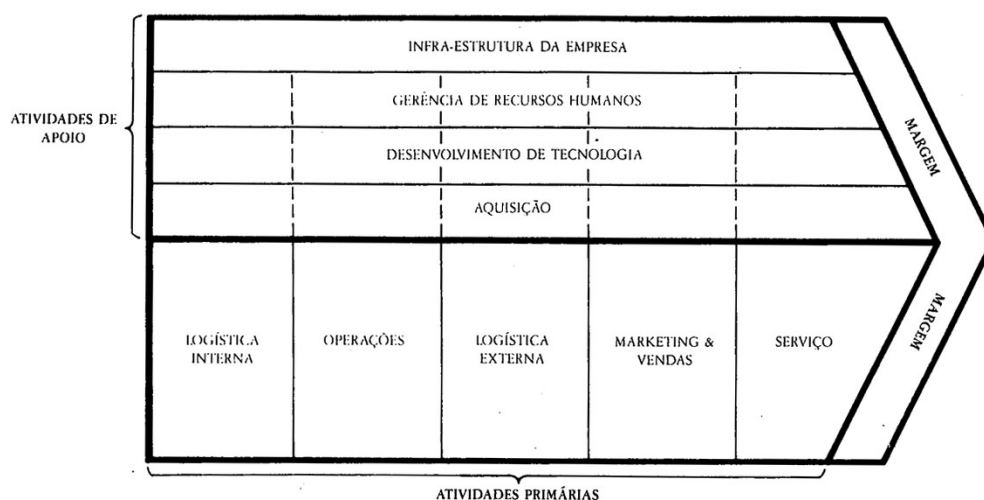
Gestão de processos e Cadeia de Valor

Muitas questões fazem associação da gestão de processos com o modelo de cadeia de valor proposto por Michael Porter. De fato, as ideias estão muito relacionadas de forma que podemos dizer que a gestão de processos segue a lógica da cadeia de valor. Vamos entender isso.

A cadeia de valor foi um modelo criado por Porter para identificar as fontes de vantagem competitiva das empresas. Vantagem competitiva consiste no conjunto de características que permitem a uma empresa diferenciar-se, por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos clientes. Para ficar claro observe a imagem:



Observe que a vantagem competitiva de M é aquilo que entrega a mais em relação as demais empresas. O que quero que entenda nesse momento é que o objetivo do modelo de Cadeia de Valor é identificar de onde vem essa vantagem competitiva. Dentro desse modelo, Porter separa dois grandes grupos de atividades dentro de uma organização: atividades primárias (as que criam valor para o cliente) e as atividades de apoio (que realizam o suporte necessário para as atividades primárias).



Fonte: Porter (1989)

Note que o que Porter denomina na Cadeia de Valor como atividades primárias consiste exatamente nas atividades que são realizadas dentro dos **processos primários**, que são aqueles que criam valor para o cliente. Da mesma forma as atividades de apoio são aquelas realizadas dentro dos **processos secundários**. Então consolidando:

Modelo de Cadeia de Valor	Gestão de Processos
Atividades primárias →	Processos primários
Atividades de apoio →	Processos secundário
	Processos de gestão

Não esqueça de memorizar o “**MOLS**”. Mols são as atividades primárias: **Marketing e Vendas, Operações, Logística (interna e externa) e Serviço**.

Apesar dessa forte relação entre os modelos, o Guia BPM CBOK traz também algumas diferenças quanto ao enfoque. Na percepção desse guia, a cadeia de valor adota um enfoque de dentro para fora ao passo que a BPM em um modelo de serviços adota um enfoque de fora para dentro:

Na cadeia de valor de Michael Porter, processos primários são: logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviços pós-venda. A cadeia de valor de Porter, no entanto, está focada em processos de manufatura em um visão “de dentro para fora” (inside out) da organização.

Na estrutura de classificação de processos PCF do APQC (*American Productivity & Quality Center*), processos primários são: desenvolver visão e estratégia (1.0), desenhar e desenvolver produtos e serviços (2.0), fazer marketing e vender (3.0), entregar produtos & serviços (4.0) e gerenciar serviços ao cliente (5.0). A visão do PCF é interfuncional e também adota a visão “de dentro para fora” da organização.

Em um modelo de serviços orientado ao cliente com visão “de fora para dentro” (outside in), processos primários são: engajar clientes, fazer negócio, satisfazer expectativas de cliente, e prestar serviços a clientes.

Referências

- BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0.2013
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Manole: 2015.
- CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*, 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*, 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.