

Aula 00

*TRF 2ª Região - Passo Estratégico de
Noções de Governança*

Autor:

Vinicius Rodrigues de Oliveira

10 de Dezembro de 2023

GESTÃO DE PROCESSOS

GESTÃO DE RISCOS

Sumário

Apresentação.....	2
O que é o Passo Estratégico?	2
Análise Estatística.....	4
Importância do Assunto gestão de processos	5
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	6
Aposta estratégica	13
Questões estratégicas.....	16
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	30
Perguntas	30
Perguntas com respostas.....	31
Importância do Assunto Gestão de Riscos.....	35
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	36
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	39
Perguntas - Gestão de Riscos	39
Perguntas com respostas - Gestão de Riscos	39
Conclusão.....	43
Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Processos	44
Gabarito - Gestão de Processos	50



APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.



Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, é preciso ressaltar que, quando o universo de questões de determinada banca sobre o assunto é pequeno, torna-se inviável realizar uma análise estatística relevante.

Nesses casos, temos utilizado com sucesso, para fins de análise estatística, uma amostra de questões das bancas FCC e CEBRASPE/CESPE, as duas mais tradicionais em concursos públicos.

Feitos esses esclarecimentos, vamos então verificar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Gestão de Processos	6,4%
Comunicação	1,3%
Governabilidade, Governança e Intermediação de Interesses	1,3%
Gestão de Riscos	0,0%



IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO DE PROCESSOS

O assunto **Gestão de Processos** possui um grau de incidência de **6,4%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Gestão de Processos**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Características, Objetivos e Vantagens	29%
Técnicas e Ferramentas de Mapeamento de Processos	26%
Ciclo PDCA	24%
Nível de Maturidade dos Processos	12%
Classificação dos Processos	9%

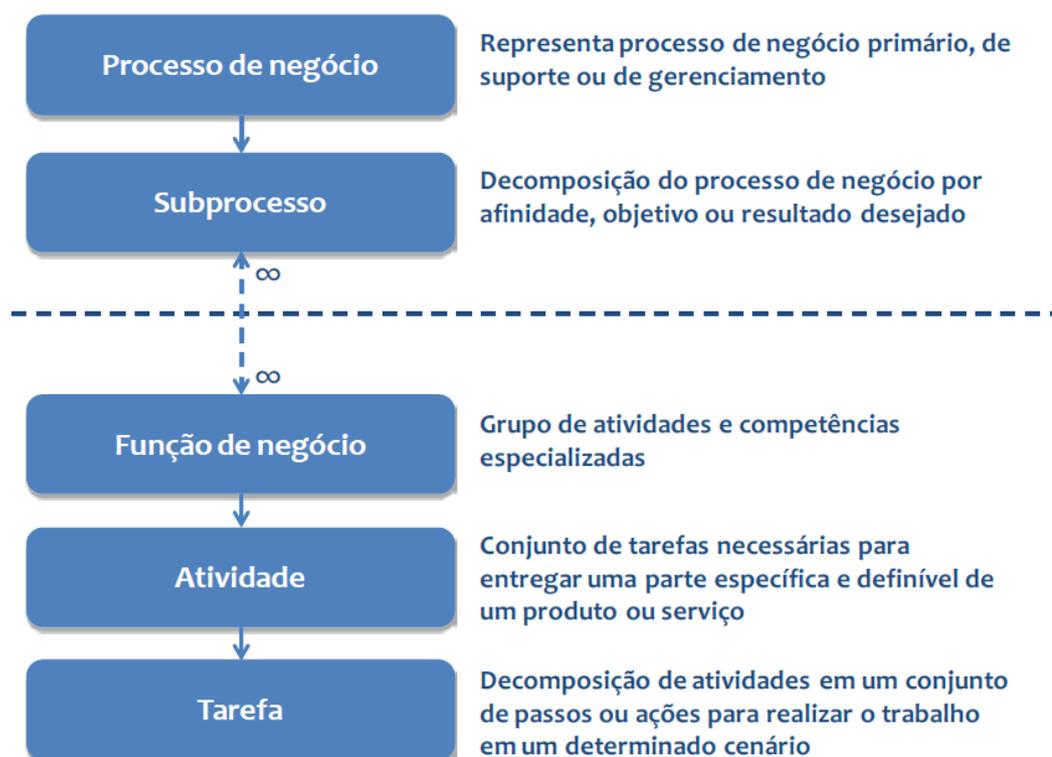


ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Gestão de Processos**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Primeiramente, tenha bem sedimentado o conceito de **processo** para a ciência da Administração. Vamos relembrar algumas características:
 - É o **conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes** que solucionam uma questão específica;
 - **Transformam os insumos** provenientes do ambiente **em produtos e serviços** dotados de **valor**, que atendam às necessidades dos **clientes**;
- Saiba diferenciar as partes que compõem um processo:



- Saiba diferenciar **processos** de **projetos**:
 - **Processos são contínuos e repetitivos**, transformando insumos em produtos e serviços.
 - **Projetos são temporários e exclusivos**.



- Memorize os 3 diferentes tipos de **processos** encontrados em uma organização:
 - **Processos primários/finalísticos:** são os processos que produzem o produto/serviço a ser consumido pelos clientes.
 - **Processos de apoio/de suporte/organizacionais/administrativos:** são os processos que dão suporte aos demais processos da organização.
 - **Processos gerenciais:** são os processos associados às ações de tomada de decisão (gerenciais) que dão apoio aos processos de negócio.



Os **processos de apoio**, ainda que invisíveis para os clientes externos, são essenciais para o efetivo funcionamento do negócio.

- Tenha bem sedimentado a noção de **cadeia de valor**, que pode ser conceituada como as atividades que a empresa desempenha para a criação de um produto final para seus clientes.

A análise da **cadeia de valor** permite que a empresa compreenda quais operações geram mais valor e quais as melhores formas para a organização implementar suas estratégias. Trata-se do mapeamento dos fluxos mais importantes dentro da organização.

A **cadeia de valor** relaciona as diversas atividades estratégicas relevantes da organização e as segmenta em atividades principais (ou primárias) e atividades de apoio (ou secundárias).
- Lembre-se que os processos também podem ser classificados segundo seu **grau de maturidade**. Na visão da *Society for Design and Process Science – SDPS*, a maturidade de processos acompanha a própria definição de seu ciclo de gestão. No quadro abaixo, podemos comparar os **níveis de maturidade** segundo o CBOK e a SDPS:

Nível de Maturidade		
	CBOK	SDPS
Nível 1	Inicial	Processos modelados
	Os processos são executados de maneira ad hoc; o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados.	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	Gerenciado	Processos simulados



	A gestão equilibra os esforços nas unidades de trabalho, garantindo que sejam executados de modo que se possa repetir o procedimento e satisfazer os compromissos primários dos grupos de trabalho. No entanto, outras unidades de trabalho que executam tarefas similares podem usar diferentes procedimentos.	Os processos são simulados a partir da introdução de dados estimados (quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação, distribuições estatísticas, valores máximo / 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	Padronizado	Processos emulados
	Os processos padrões são consolidados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho, e procedimentos de adaptação são oferecidos para suportar diferentes necessidades do negócio. Os processos padronizados propiciam uma economia de escala e base para o aprendizado através de meios comuns e experiências.	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	Previsível	Processos encenados
	As capacidades habilitadas pelos processos padronizados são exploradas e devolvidas às unidades de trabalho. O desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente durante a execução de todo o workflow, entendendo e controlando a variação, de forma que os resultados dos processos sejam previstos ainda em estados intermediários.	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	Otimizado	Processos interoperados
	Ações de melhorias proativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar os gaps entre a capacidade atual da organização e a capacidade requerida para alcançar seus objetivos de negócio.	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.

- Sobre a **gestão de processos**, lembre-se que ela surgiu como uma alternativa para sanar as principais limitações da gestão verticalizada. Portanto, sempre associe a **gestão de processos** a uma gestão horizontalizada.
- Conheça as principais vantagens da **gestão de processos**, dentre as quais destacam-se:
 - Aumenta a **facilidade** e a **agilidade** na execução dos processos



- Promove a implementação **de melhorias**
 - Gera mais **eficiência**
 - Alcance da **visão corporativa**
 - Melhora da **qualidade de produtos e serviços**
- Memorize as **etapas do ciclo de vida do gerenciamento de processos**, que, de acordo com o guia BPM CBOK, são:
- **Planejamento** – Nessa etapa são vistas as **necessidades de alinhamento estratégico dos processos**. Deve-se desenvolver um **plano** e uma **estratégia** dirigida a processos para a organização, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para **gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente**.
 - **Análise** – Tem por objetivo **entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados**. Ela reúne informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processo, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, a fim de compreender os processos no escopo da organização como um todo.
 - **Desenho e modelagem**
 - O **desenho** de processo consiste na **“criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos internos e externos”**.
 - Já a **modelagem** de processo é definida como **“um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto”, tendo por objetivo “criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão”**.
 - **Implementação** – Fase que tem por objetivo **realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados**, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.
 - **Monitoramento e Controle (Gerenciamento de Desempenho)** – Segundo o Guia CBOK, é de suma importância a **contínua medição e monitoramento dos processos de negócio**, fornecendo informações-chave para os gestores de processo ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos.
 - **Refinamento** – Fase responsável pela **transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho**. Alternativamente, é chamada de **“encenação”**, revendo o modelo de processo e implantando na prática as mudanças propostas após o estudo de variados cenários.
- Familiarize-se com as **técnicas de obtenção de informações sobre os processos**. As mais conhecidas são: pesquisa; entrevista; workshop estruturado; conferência via web; observação direta; fazer em vez de observar; análise de vídeo; simulação de atividades; brainstorming; 5w1h; questionários.



- Uma vez levantadas as informações sobre os processos, o mapeamento dos processos poderá ser feito por meio de várias técnicas (inclusive por combinação). As principais técnicas de mapeamento são:
 - Quadro branco e *flip charts*;
 - Papel de *flip chart* e papéis adesivos (técnica do post-it);
 - Projeção audiovisual;
 - Fluxogramas;
 - BPMN (*Business Process Management and Notation*);
 - Mapofluxograma;
 - *Service Blueprinting*;
 - Mapeamento *lean*;
 - SIPOC (Fornecedores, Entradas, Processo, Saída, Consumidores);
 - Diagrama de causa-efeito (Diagrama de Ishikawa, “espinha de peixe”).

- Lembre-se dos **fluxogramas**, que são **representações gráficas**, a partir de símbolos convencionados, do **fluxo (sequência) de qualquer trabalho, produto, documento ou informação** que ocorre dentro da organização.

- Vale destacar também o **BPMN** (*Business Process Model Notation*), notação que apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes processos de negócio.

- Saiba também para que serve o **Diagrama de Ishikawa**, mais conhecido como **Diagrama de Causa-Efeito**, que é uma ferramenta muito útil para que se possa visualizar as várias **causas que levam aos efeitos (problemas)** em um processo.

Essa ferramenta utiliza como referência das causas os 4Ms (método, mão de obra, matéria-prima, máquinas), ou os 6Ms (4Ms + mensuração e meio ambiente).

- Aprofunde-se nas diferenças entre as três principais **metodologias utilizadas para o aperfeiçoamento dos processos**:
 - **Melhoria**: são técnicas que melhoram os processos já existentes. As modificações são progressivas, mantendo ao máximo a estrutura existente. É progressiva, lenta.
 - **Redesenho**: trata-se de redesenhar os processos observados. É a metodologia entre a Melhoria e a Reengenharia. Aproveita parcialmente o que já há dos processos para redesenha-los.
 - **Reengenharia**: trata-se de modelar novos processos a partir do zero. É a técnica mais radical das três, em que não há um compromisso de aproveitamento do que havia anteriormente.

- Sedimente o conceito de **Benchmarking**, que consiste na busca, a partir das **demais empresas de mercado (concorrentes ou não)**, da **melhor prática em relação àquele processo o qual se busca desenvolver**, para, assim, adaptá-lo e implementá-lo na sua própria empresa.



O **Benchmarking** pode ser feito entre **empresas concorrentes (Benchmarking Competitivo)** de diferentes setores ou **internamente**, entre diferentes setores da empresa (**Benchmarking Interno**).

Pode ser utilizado por empresas de qualquer porte e de qualquer ramo de negócio, ou seja, **não há qualquer fator limitante para o uso da ferramenta pelas empresas**.

- Tenha sempre em mente o significado de **melhoria contínua**, técnica de mudança organizacional que acontece de forma **incremental e contínua**, atuando no nível operacional e funcionando de **baixo para cima na organização**.

Busca a melhoria contínua em **todos os níveis do processo ou da organização**. A qualidade, portanto, deve ser uma **responsabilidade de todos**.

- Nesse contexto, lembre-se do significado da expressão Qualidade Total (TQM), que é um programa de melhoria contínua que irá englobar toda a organização em todos os seus aspectos, incluindo desde o nível operacional e administrativo até a cúpula estratégica da organização.
- Conheça o **Sistema Toyota de Produção**, associado à técnica de aprimoramento de processos por melhoria conhecida como **Lean Management**. Seus princípios são:
 - Qualidade perfeita na primeira vez – **zero defeito**
 - **Minimização de desperdício**
 - **Processamento “puxado”** – os produtos e serviços são “puxados”, definidos pelas necessidades do cliente
 - **Flexibilidade** - produzindo diferentes misturas ou grande diversidade de produtos ou serviços com rapidez
 - Construção e manutenção de um **relacionamento de longo prazo com fornecedores**
- Estude ainda a metodologia **Six Sigma**, que é um programa definido por um conjunto de práticas elaboradas para **potencializar o desempenho dos processos e eliminar seus defeitos e não conformidades** de acordo com critérios pré-estabelecidos.

“Sigma” em qualidade significa uma **medida de variabilidade** que mensura a **quantidade de itens que estão dentro dos requisitos estabelecidos**.

O programa usa uma **técnica de melhoria baseada no PDCA chamada de DMAIC** (Define; Measure; Analyze; Improve; Control). Em português: **Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar**.

- Associe a **melhoria contínua** ao **ciclo PDCA**, uma ferramenta simples, por conter apenas 4 passos (fases):
 - **Planejar (Plan – P)**: é a fase inicial de qualquer projeto ou processo, em que ocorre o planejamento.
 - **Executar (Do – D)**: é a fase em que todo o planejamento é colocado em ação, em que há a execução propriamente dita das ações e dos gastos orçamentários previstos.
 - **Verificar (Check – C)**: após a execução, inicia-se a fase de verificação dos resultados das ações propostas e realizadas.



- **Agir (Act – A):** a partir dos resultados e análises da fase anterior (*Check*) inicia-se a fase de **Agir**, em que os resultados considerados positivos são padronizados para usos futuros e os resultados classificados como negativo são investigados para entendimento da falha e revisão do processo.

➤ Por fim, entenda como a **ISO 9000** se relaciona com a **gestão de processos**

A **ISO 9000** é um conjunto de normas relativas à qualidade baseadas no **gerenciamento por processos**, que pressupõem uma organização que realiza a **gestão de seus processos com foco no cliente**, funcionando como uma leitura dos **oito princípios de gestão da qualidade** que sustentam a referida norma:

- 1) Foco no Cliente;
- 2) Liderança;
- 3) Envolvimento das Pessoas;
- 4) Abordagem por Processo;
- 5) Abordagem sistêmica da gestão;
- 6) Melhoria Contínua;
- 7) Abordagem factual para tomada de decisões;
- 8) Relações mutuamente benéficas com fornecedores.



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais¹.

Dentro do assunto **Gestão de Processos**, os pontos mais cobrados exploram as **técnicas e ferramentas de mapeamento de processos** e o **Ciclo PDCA**.

- Aprofunde-se nas diferenças entre as três principais **metodologias utilizadas para o aperfeiçoamento dos processos**:
 - **Melhoria**: são técnicas que melhoram progressivamente os processos já existentes.
 - **Redesenho**: É a metodologia entre a Melhoria e a Reengenharia. Aproveita parcialmente o que já há dos processos para redesenha-los.
 - **Reengenharia**: É a técnica mais radical das três, em que não há um compromisso de aproveitamento do que havia anteriormente.



Fator de comparação	Melhoria e redesenho	Reengenharia e mudança de paradigma
Nível de mudança	Incremental a holística	Radical a sem precedentes
Ponto inicial	Processo "AS-IS"	Quadro branco, novas ideias
Frequência de alteração	Contínua a regular	Eventual
Risco	Baixo a moderado	Alto
Habilitador primário	Controle estatístico	Novos paradigmas e tecnologias

- Em relação às **técnicas e ferramentas de mapeamento de processos**, dê especial atenção aos **fluxogramas de processos**, que são **representações gráficas**, a partir de símbolos convencionados, do **fluxo (sequência) de qualquer trabalho, produto, documento ou informação** que ocorre dentro

¹ Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



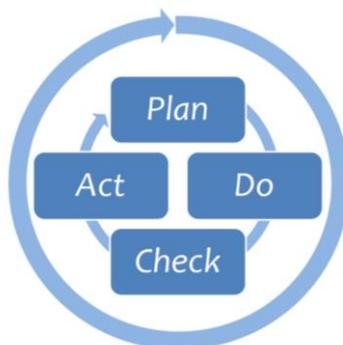
da organização. É uma das **formas mais simples de entender o funcionamento de um processo** dentro da organização, os seus componentes, e suas deficiências (mapeamento).



- São **vantagens** do uso do **fluxograma** para o mapeamento:
- **Permite a visualização** de todos os componentes de um sistema, **facilitando a análise** de sua eficiência;
 - Possui um **entendimento mais simples e mais objetivo** do que os outros métodos;
 - **Facilidade na detecção das deficiências** do sistema;
 - É **aplicável a qualquer sistema**, tanto os mais simples quanto os mais complexos;
 - As **alterações no sistema são facilmente entendidas** e visualizadas neles.

Vale destacar também o **BPMN** (*Business Process Model Notation*), notação que apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes processos de negócio.

- Associe a **melhoria contínua** ao **ciclo PDCA** e seus 4 passos (fases):
- **Planejar** (*Plan – P*): É a fase em que há o **estabelecimento de objetivos** e a **definição das ações** e dos métodos a serem utilizados.
 - **Executar** (*Do – D*): é a fase em que todo o **planejamento é colocado em ação**. Nesta fase há também a **coleta de dados** que irão alimentar o ciclo seguinte.
 - **Verificar** (*Check – C*): após a execução, inicia-se a fase de verificação dos resultados das ações propostas e realizadas. Nesta fase são utilizadas **ferramentas específicas que auxiliam na análise e na tomada de decisão**, como histogramas, cartas de controle.
 - **Agir** (*Act – A*): a partir dos resultados e análises da fase anterior (*Check*) inicia-se a fase de **Agir**, em que os **resultados considerados positivos são padronizados** para usos futuros e os **resultados classificados como negativos são investigados** para **entendimento da falha e revisão do processo**.





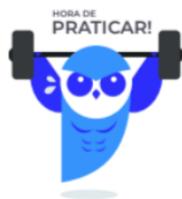
PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema/processo com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
	3	Análise	Descobrir a causa fundamental
	4	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear a causa fundamental
D	5	Execução	Bloquear a causa fundamental
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	8	Conclusão	Recapitular todo o método de solução do problema para trabalhos futuros



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



Características, Objetivos e Vantagens

1. (CEBRASPE-CESPE / TRE-MT – Técnico - 2015) (Adaptada)

A busca pelo melhor resultado geral na realização das atividades da organização — independentemente de onde elas sejam realizadas — com foco no resultado do processo e na entrega de valor ao cliente relaciona-se à quebra de silos e feudos na gestão corporativa tradicional.

Comentários

A **gestão de processos** surge para resolver os problemas derivados da visão verticalizada da organização. Essa forma de gestão é, portanto, uma forma horizontalizada de gestão corporativa.

Trata-se de uma visão moderna que busca derrubar a verticalização sugerida pela expressão “silos”, bem como substituir a ideia de departamentos estanques e hierarquizados, os “feudos”, por estruturas integradas, a fim de que os colaboradores sejam capazes de compreender todo o processo produtivo e não apenas as tarefas pertinentes à sua área.

Gabarito: certa.

2. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PR – Analista de Controle - 2016)

Assinale a opção correta, a respeito do ciclo de vida de um processo, de acordo com o BPM CBOK (corpo comum de conhecimentos em gerenciamento de processos de negócio) e a literatura pertinente.

- a) O conceito de gerenciamento do ciclo de vida do processo é originário da reengenharia.
- b) As etapas planejamento, implementação, controle e melhorias compreendem todo o ciclo de vida de um processo.



c) O gerenciamento do ciclo de vida de um processo objetiva assegurar que a organização entenda as necessidades de seus clientes e, na expectativa de melhor atendê-los, modifique a forma de realizar o trabalho.

d) Entre as causas que motivam a ocorrência de lacunas de desempenho em um processo inclui-se a má execução de rotinas, problema que se soluciona com o redesenho do processo.

e) O gerenciamento do ciclo de vida de um processo provoca alterações de vulto na estrutura organizacional da empresa.

Comentários

Vamos analisar cada uma das alternativas:

a) O conceito de gerenciamento do ciclo de vida do processo é originário da reengenharia.

ERRADA. Segundo o Guia BPM CBOK, o gerenciamento do ciclo de vida do processo geralmente pode ser mapeado como um ciclo PDCA, visando a melhoria contínua.

A **reengenharia**, por sua vez, é um redesenho radical de processos, partindo-se praticamente do zero, a fim de se obter melhorias significativas no negócio.

b) As etapas planejamento, implementação, controle e melhorias compreendem todo o ciclo de vida de um processo.

ERRADA. Segundo o Guia BPM CBOK, *“um ciclo de vida típico compreende de planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e refinamento”*.

c) O gerenciamento do ciclo de vida de um processo objetiva assegurar que a organização entenda as necessidades de seus clientes e, na expectativa de melhor atendê-los, modifique a forma de realizar o trabalho.

CORRETA. Vamos novamente recorrer ao Guia BPM CBOK: *“o gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta”*.

d) Entre as causas que motivam a ocorrência de lacunas de desempenho em um processo inclui-se a má execução de rotinas, problema que se soluciona com o redesenho do processo.

ERRADA. Segundo o Guia BPM CBOK, melhorar o desempenho *“requer integração de várias abordagens, incluindo melhoria contínua, redesenho, engenharia, mudança de paradigma e tecnologias de BPM”*.

e) O gerenciamento do ciclo de vida de um processo provoca alterações de vulto na estrutura organizacional da empresa.

ERRADA. Segundo o Guia BPM CBOK, *“à medida que a organização amadurece no gerenciamento de seus processos de negócio, sua estrutura organizacional tenderá naturalmente a incorporar uma dimensão de processo”*.



Gabarito: C

3. (CEBRASPE-CESPE / DEPEN – Agente Penitenciário - 2015)

A parte referente a atividades é a de menor nível de complexidade entre as que compõem um mapeamento de processo.

Comentários

A **tarefa** é a menor parte realizável de uma **atividade**, a qual pode ser definida como um conjunto de trabalhos (tarefas) que deve ser executado a fim de produzir determinado resultado.

Gabarito: errada.

4. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)

A efetividade de um processo organizacional está relacionada com a sua capacidade de se manter estável, tornando-se referência, o que facilita a aplicação do conceito de melhoria contínua do processo.

Comentários

A **melhoria contínua** do processo depende da capacidade de um processo em ser **dinâmico**. Para tanto, pode-se vislumbrar a estabilidade da eficácia de um processo, mas não a estabilidade do processo propriamente dito.

Gabarito: errada.

5. (CEBRASPE-CESPE / MPOG – Analista - 2015)

Situação hipotética: Após uma ampla reforma administrativa que incluiu a revisão de todos os processos que tramitam em determinado ministério, a unidade responsável pela análise do novo modelo iniciou um estudo sobre a eficiência dos novos procedimentos, contudo nessa reformulação não houve preocupação com a definição de metas e objetivos.

Assertiva: Nessa situação, o trabalho não deve ser considerado como prejudicado, pois esses são aspectos de baixa relevância nas técnicas de avaliação de processos.

Comentários

A avaliação da **eficiência** está relacionada à execução da tarefa com o menor uso possível de recursos. Realizar muito, com pouco. Se não forem estabelecidas metas e objetivos, fica prejudicada a noção quantitativa do que será entregue na execução daqueles processos e, conseqüente, torna-se muito difícil estabelecer a relação entre os resultados e os recursos utilizados para obtê-los.

Gabarito: errada.

6. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo – Área Administrativa - 2014)



Sobre Gestão de Processos, considere:

- I. A melhoria dos processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças do ambiente no qual atuam e para manterem o sistema produtivo competitivo.
- II. A gestão de processos, apesar de trazer melhorias às organizações, aumenta o tempo entre a identificação de um problema de desempenho, e a implantação de soluções necessárias.
- III. O conceito de gestão de processos resultará no desenvolvimento de tecnologias como workflow, groupware e as aplicações de integração da empresa.

Está correto o que consta APENAS em

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

Comentários

Questões desse tipo dão a oportunidade de chegar ao gabarito sem precisar classificar todas as afirmativas. Tente, pelo menos, eliminar opções manifestamente erradas. Após, confira se o gabarito eventualmente encontrado é coerente com o comando da questão. Com isso, ganha-se tempo sem correr muitos riscos.

Vamos às afirmativas.

I - CERTA. A melhoria de processos é de fato uma base para a organização responder às mudanças ambientais, aumentando, assim, a sua competitividade dentro do mercado no qual se inserem.

II - ERRADA. Ao contrário do exposto na afirmativa, a gestão de processos diminuirá o tempo de identificação de problemas de desempenho e na implantação das soluções necessárias.

III - CERTA. A gestão de processos pode servir para o desenvolvimento de workflows (fluxos de trabalho), de groupware (programas que auxiliam grupos de trabalho da organização) e integração.

Gabarito: C

7. (FCC / DPE-SP – Agente de Defensoria Pública – Administrador - 2015)

Para melhorar o desempenho de um processo, é INCORRETO

- a) eliminar burocracia.
- b) assegurar agregação de valor.



- c) reduzir o ciclo de tempo.
- d) tornar os fornecedores parceiros.
- e) aumentar a complexidade de um processo.

Comentários

Para melhorar o desempenho de um processo, é preciso:

- Eliminar burocracia;
- Eliminar duplicidade ou ambiguidade;
- Assegurar agregação de valor;
- Simplificar;
- Reduzir tempo de ciclo;
- Reduzir possibilidade de erro;
- Eliminar retrabalho;
- Simplificar linguagem utilizada;
- Uniformizar.

Portanto, é preciso **simplificar**, e não aumentar a complexidade de um processo.

Lembre-se que **mapear a estrutura de um processo complexo é determinante para sua avaliação de forma simplificada.**

Gabarito: E

8. (FCC / CNMP – Técnico - 2015)

A prática de gerenciamento de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo de etapas integradas: Planejamento; Análise; Desenho e Modelagem; Implementação; Monitoramento e Refinamento.

A etapa Análise,

- a) é a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.
- b) tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados.
- c) é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho.



d) desenvolve um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, na qual sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para o gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente.

e) cria as especificações para os processos de negócios novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócios, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócios, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais e integração com outros processos internos e externos.

Comentários

As etapas do **ciclo de vida** contínuo dos processos são: Planejamento; Análise; Desenho e Modelagem; Implementação; Monitoramento e Controle; e Refinamento.

Vamos à análise das assertivas.

a) INCORRETA. Esta opção descreve a etapa de **Implementação**.

b) CORRETA. A etapa da **Análise** busca entender os processos atuais, também chamados de *As Is* (“como é”), no contexto das metas e objetivos desejados.

c) INCORRETA. A descrição dessa assertiva corresponde à etapa de **Refinamento**.

d) INCORRETA. A assertiva corresponde à etapa do **Planejamento**.

e) INCORRETA. A assertiva descreve a etapa conhecida como **Desenho e Modelagem**.

Gabarito: B

9. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

A certificação de determinado processo, consoante a norma ISO 9000:2000, confere a uma empresa grande credibilidade junto à sociedade, visto que, além de assegurar padrões, a norma valida a qualidade do aludido processo.

Comentários

A **ISO 9000** é um conjunto de normas relativas à **qualidade** baseadas no **gerenciamento por processos**, que pressupõem uma organização que realiza a **gestão de seus processos com foco no cliente**, funcionando como uma leitura dos **princípios de gestão da qualidade** que sustentam a referida norma.

No entanto, receber essa certificação não significa que a qualidade do processo esteja validada. Isso porque a ISO 9000:2000 assegura tão somente os padrões dos processos, o que, em tese, tende a gerar produtos e serviços com qualidade.

Gabarito: errada.

Classificação dos Processos



10. (FCC / TRT 3ª Região – AJAA - 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.

Comentários

Primeiramente, vamos lembrar a hierarquia de níveis de importância mais usual:

- **1º nível hierárquico - Macroprocesso:** é a soma dos processos de uma empresa e que gera nela por isto um impacto maior que os demais níveis.
- **2º nível hierárquico - Processo:** é uma soma de ações que transformam as entradas em saídas objetivando um resultado ao cliente;
- **3º nível hierárquico - Subprocesso:** é um conjunto de atividades para realizar algo;
- **4º nível hierárquico - Atividades:** são somas de tarefas para realizar algo;
- **5º nível hierárquico - Tarefas ou Procedimentos:** são ações executadas por pessoas individualmente ou por pequenas equipes dentro do enfoque mínimo do processo, ou seja, na parte mais específica da ação.

Especificamente em relação aos **processos**, podemos classificá-los em 3 diferentes tipos:

- **Processos primários/principais/finalísticos:** são os processos que produzem o produto/serviço a ser consumido pelos clientes.
- **Processos de apoio/de suporte/organizacionais/administrativos/secundários:** são os processos que dão suporte aos demais processos da organização.



- **Processos gerenciais:** são os processos associados às ações de tomada de decisão (gerenciais) que dão apoio aos processos de negócio.

Vamos agora analisar os itens:

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

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

Item III: Errado. ~~Macroprocessos~~ **Finalísticos**, também denominados principais, que resultam na entrega de bens ou serviços ao cliente final.

Gabarito: A

11. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor de Controle Externo - 2016)

Devido ao fato de que processos de apoio produzem resultados imperceptíveis ao cidadão, eles são considerados irrelevantes se comparados aos processos finalísticos, os quais são essenciais para a gestão efetiva das organizações.

Comentários

De fato, geralmente os **processos de apoio** produzem resultados imperceptíveis ao cidadão. Porém, isso não significa que eles são irrelevantes se comparados aos **processos finalísticos**. Muito pelo contrário, os processos finalísticos são altamente dependentes processos de apoio.

Vamos relembrar esses dois conceitos:

- **Processos finalísticos/primários:** são aqueles que caracterizam a atuação da organização, resultando no produto ou serviço que é recebido ou notado por um cliente externo.
- **Processos de apoio/organizacionais:** são aqueles essenciais para a execução dos processos finalísticos e para a gestão da organização.

Gabarito: errada.

Nível de Maturidade dos Processos

12. (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.

Comentários

O modelo preconizado pela *Society for Design and Process Science – SDPS* considera como etapas do ciclo do processo, traduzindo seu **grau de maturidade**:

- **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, mínimos e médios, 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 indesejados.
- **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 permanente 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.

A letra D, portanto, apesar de não apresentar a interoperação, traz corretamente os quatro primeiros níveis do modelo preconizado pela *Society for Design and Process Science – SDPS*.

Gabarito: D

Técnicas e Ferramentas de Mapeamento de Processos

13. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 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.



Comentários

Os **fluxogramas** de processos são **representações gráficas, a partir de símbolos convencionados, do fluxo (sequência) de qualquer trabalho, produto, documento, informação que ocorre dentro da organização.** É uma das formas mais simples de entender o funcionamento de um processo dentro da organização.

É portanto, uma **representação visual do processo**, capaz de identificar os pontos onde os problemas podem ocorrer e os pontos de intervenção para soluções.

Gabarito: certa.

14. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – Técnico - 2015) (Adaptada)

Com relação ao gerenciamento de processo de negócio, assinale a opção correta.

a) Diagramas apresentam maior abrangência e detalhamento dos processos de negócio do que o mapeamento, o qual permite identificar e entender as principais atividades do processo.

b) O mapeamento de processos provê informação necessária para que gestores tomem decisões corretas sobre a alocação de recursos em suas operações de negócio, de forma a atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

c) A representação simplificada de um processo de negócio, seja ele existente ou proposto, é o produto da modelagem de processos.

d) Em ambientes competitivos e de incerteza, as organizações modelam seus processos visando otimizá-los por meio da situação proposta (TO-BE), pois a situação atual (AS-IS) já se mostra insuficiente, devendo ser descartada pelo gestor de processos.

e) A gestão de processos de negócio representa um conjunto de iniciativas que implicam projetos ou ações de melhoria no redesenho ou ajuste de processos, tais como Seis Sigma e Lean.

Comentários

A) Errada. O uso de diagramas não substitui o mapeamento, mas sim trata-se de uma técnica para mapeamento.

B) Considerada errada. Apesar de o mapeamento não ter como objetivo imediato a alocação de recursos, ele pode auxiliar os gestores em suas decisões visando a atingir os objetivos da organização. A alternativa, portanto, deveria ter sido considerada correta.

C) Certa. Ao contrário da problemática alternativa anterior, nesta não há margem de discussão quanto à sua precisão: objetivamente, ela fala que a representação do processo vem do mapeamento.

D) Errada. Outra afirmativa um pouco complicada, pois não necessariamente a situação atual deve ser descartada, tendo em vista que ela pode ser uma alternativa a uma nova situação proposta. De qualquer forma, a alternativa anterior é “mais correta” e acabou sendo o gabarito.



E) Errada. Processos não implicam em projetos.

Gabarito: C

15. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)

A avaliação de um processo de negócio por analistas de sistemas com foco em automação denomina-se modelagem técnica e conta com um refinamento maior que o do modelo redesenhado.

Comentários

A modelagem técnica representa o detalhamento com foco na execução do processo, considerando as características de automatização. É o modelo “to do”. Nessa etapa é feita a análise técnica do processo.

Gabarito: certa.

16. (CEBRASPE-CESPE / MT – Auditor Fiscal do Trabalho - 2013)

O BPMS (business process management suite) é uma tecnologia dependente do BPMN (business process management notation) para a automação de processos.

Comentários

Um BPMS (*business process management suite*) é um conjunto de ferramentas que une tecnologia da informação e ambiente de operação.

O BPMN (*business process model notation*) é uma notação padrão para a **modelagem de processos de negócios**.

Em um BPMS, os modelos de processos de negócio são construídos, quase sempre, mas não necessariamente, usando a notação BPMN. Não há, portanto, a dependência afirmada na questão.

Gabarito: errada.

17. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – Técnico - 2015) (Adaptada)

O *benchmarking* é uma das formas mais rápidas, baratas e úteis de se obter inspiração para melhorar a qualidade em serviços.

Comentários

Benchmarking é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais e tem o objetivo de melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, buscando inspiração nas melhores práticas.

O *benchmarking* pode ser competitivo, relacionado com os processos e gestão de empresas concorrentes; genérico, consistindo na comparação de parâmetros da funcionalidade das empresas; ou funcional, relativo



a um processo de atuação da empresa e, por isso, muitas vezes comparado ao genérico. Há também o benchmarking interno, que toma como referência práticas e processos de outros setores dentro da própria empresa.

Gabarito: certa.

18. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo – Área Administrativa - 2014)

Os itens relevantes ao mapeamento de processos são:

I. Estimar os tempos de ciclo de todas as etapas.

II. Maximizar a cadeia produtiva e transferir para o cliente final os ganhos advindos do relacionamento eficiente entre clientes e fornecedores.

III. Aumentar a margem por incremento da satisfação do cliente em relação à qualidade do produto oferecido.

IV. Promover uma estrutura para que os processos complexos possam ser avaliados de forma simples.

Está correto o que consta APENAS em

a) III e IV.

b) II e III.

c) I e II.

d) I e IV.

e) II e IV.

Comentários

Vejamos cada uma das afirmativas.

I - CERTA. O tempo de ciclo é o tempo de duração de cada tarefa, atividade, etapa ou processo. Equivale ao período entre o seu início e o seu final. O mapeamento dos processos contempla tal atividade.

II - ERRADA. A afirmativa é completamente desvinculada do tema “mapeamento de processos”.

III - ERRADA. Igualmente, a afirmativa é completamente desvinculada do tema “mapeamento de processos”. Aumentar as margens de vendas não representa necessariamente um item importante para o mapeamento de processos.

IV - CERTA. A simplificação da estrutura dos processos que compõem a corporação é também relevante no processo de mapeamento.

Gabarito: D



19. (FCC / CNMP – Analista/Gestão Pública - 2015)

Dentre as técnicas de mapeamento de processos está o [...], que focaliza as necessidades e experiências do cliente, pois gera evidências tangíveis do serviço.

A lacuna é corretamente preenchida por:

a) Mapeamento Lean (porta a porta).

b) Diagrama de Causa e Efeito.

c) Mapofluxograma.

d) Blueprinting.

e) Fluxograma de processo.

Comentários

A questão é simples para quem conhece os diferentes tipos de técnicas de mapeamento de processos, mesmo que superficialmente. Para quem não conhece as técnicas, encontrar a resposta se torna uma tarefa complicada, pois não há nenhuma informação para auxiliar o candidato.

Vamos à análise das técnicas.

a) INCORRETA. O **Mapeamento Lean** é a técnica conhecida como mapeamento do fluxo de valor do processo. A sua base é a redução de desperdícios e custos, eliminando as atividades que não agregam valor, gerando assim um fluxo de valor a partir de um processo mais enxuto. Neste processo, as atividades desenvolvidas pela empresa são classificadas em NAD (Não agrega valor e é desnecessária), NAN (Não agrega valor, mas é necessária) e AV (Agrega Valor). Não há, portanto, correlação direta com as experiências dos clientes e a geração de evidências do serviço.

b) INCORRETA. O **diagrama de causa-efeito, ou diagrama de Ishikawa**, é uma ferramenta útil para que se possa visualizar as várias causas que levam aos efeitos (problemas) de um processo. Para cada efeito podem existir diversas causas dentro de várias categorias, como Método, Mão de obra, Matéria-prima, Máquinas (4Ms), Mensuração e Meio ambiente (6 Ms).

c) INCORRETA. O **Mapofluxograma** é uma representação gráfica do fluxo da movimentação física de um determinado item com base em uma rotina produtiva preestabelecida.

d) CORRETA. O **Blueprinting** é o método de mapeamento de processo que permite retratar o processo de serviço, os pontos de contato e as evidências físicas de um serviço do ponto de vista do cliente. O método blueprinting é o único dentre as opções da questão que está voltado para as necessidades do cliente.

e) INCORRETA. Os **fluxogramas de processos** são representações gráficas do fluxo (sequência) de qualquer trabalho, produto, documento, informação, que ocorre dentro da organização (processos). É uma das formas mais simples de entender o funcionamento de um processo dentro da organização, os seus componentes, e suas deficiências. Não é um método que possui correlação com a necessidade dos clientes.

Gabarito: D



Ciclo PDCA

20. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PB – Agente - 2018)

O método gerencial de tomada de decisão denominado ciclo PDCA — do inglês *plan, do, check, act* — constitui elemento basilar do sistema de gerenciamento pela qualidade nos processos. De acordo com essa perspectiva, coletar dados e definir metas são atividades a serem realizadas, respectivamente, nas fases de

- a) planejamento e verificação.
- b) execução e verificação.
- c) planejamento e correção.
- d) execução e planejamento.
- e) verificação e correção.

Comentários

O **Ciclo PDCA**, também chamado de ciclo de Shewhart, ciclo de Deming ou ciclo da melhoria contínua, é uma das ferramentas mais conhecidas utilizadas na gestão da qualidade. Esta ferramenta está associada à **melhoria contínua** dos processos da empresa. É um ciclo **simples**, por conter apenas 4 passos (fases):

- **Planejar** (*Plan – P*): é a fase inicial de qualquer projeto ou processo, em que ocorre o planejamento. É a fase em que há o **estabelecimento de objetivos e metas** e a definição das ações e dos métodos a serem utilizados.
- **Executar** (*Do – D*): é a fase em que todo o planejamento é colocado em ação, em que há a execução propriamente dita das ações e dos gastos orçamentários previstos. Nesta fase há também a **coleta de dados** que irão alimentar o ciclo seguinte.
- **Verificar** (*Check – C*): após a execução, inicia-se a fase de verificação dos resultados das ações propostas e realizadas. Nesta fase são utilizadas ferramentas específicas que auxiliam na análise e na tomada de decisão, como histogramas, cartas de controle.
- **Agir** (*Act – A*): a partir dos resultados e análises da fase anterior (*Check*) inicia-se a fase de **Agir**, em que os resultados considerados positivos são padronizados para usos futuros e os resultados classificados como negativo são investigados para entendimento da falha e revisão do processo.

Portanto, **coletar dados** e **definir metas** são atividades a serem realizadas, respectivamente, nas fases de **execução e planejamento**.

Gabarito: D



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

- 1. O que é processo na ciência da Administração?**
- 2. Como diferenciar processos e projetos?**
- 3. Quais as principais mudanças trazidas pela Gestão de Processos?**
- 4. Diferencie tarefas, atividades e processos.**
- 5. Quais são os tipos existentes de processos dentro de uma empresa?**
- 6. De acordo com o Guia BPM CBOK, quais são as etapas do ciclo de vida do gerenciamento de processos?**
- 7. Quais são as principais ferramentas utilizadas no mapeamento de processos?**
- 8. O que são os fluxogramas? Quando deve ser usado?**
- 9. O que é *benchmarking* de processos?**
- 10. Quais são as três diferentes metodologias utilizadas para o aperfeiçoamento dos processos?**
- 11. O que é a “melhoria contínua”? Cite algumas abordagens para a melhoria contínua de processos.**



12. Explique as fases do Ciclo PDCA.

13. O que é ISO 9000? Como se relaciona com a gestão de processos?

Perguntas com respostas

1. O que é processo na ciência da Administração?

Segundo o Guia BPM CBOK, processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica.

2. Como diferenciar processos e projetos?

Muito dos processos dentro de uma empresa têm procedimentos repetitivos e até mesmo um pouco de projeto, e é por isso que muitas pessoas acabam confundindo processos com projetos. Mas, na verdade, os projetos podem ser criados para realizar um processo de forma mais eficiente e abrangente. Lembre-se que no processo não há início ou fim do processo, mas sim início e fechamento das tarefas, que podem ser reiniciadas a qualquer momento quando for necessário.

3. Quais as principais mudanças trazidas pela Gestão de Processos?

A gestão de processos surgiu como uma alternativa a sanar as principais limitações da gestão verticalizada. Assim, em oposição à gestão verticalizada, a gestão de processos passou a ser conhecida como gestão horizontal. Dentre as suas principais vantagens estão:

- Facilidade e agilidade na execução dos processos
- Implementação de melhorias
- Eficiência
- Alcance da visão corporativa
- Produtos e serviços de qualidade

4. Diferencie tarefas, atividades e processos.

Processo é uma agregação de atividades executadas para alcançar resultados. Trata-se de um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos.

As **atividades**, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e representam a disposição física do trabalho efetivamente realizado e a forma de fazê-lo, em contraposição aos processos, que representam uma composição lógica dessas **atividades**.

Já as **tarefas** correspondem ao detalhamento das atividades. Trata-se da sequência de passos ou etapas desenvolvidas para a realização de cada atividade.

5. Quais são os tipos existentes de processos dentro de uma empresa?

Os processos podem ser de 3 diferentes tipos em uma organização:



- **Processo Primário:** é um processo tipicamente **interfuncional** ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta) 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.
 - **Processo de Suporte:** existe para prover **suporte a processos primários**, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que **processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes**. São em sua maior parte associados às áreas funcionais, embora não haja impedimento para que sejam interfuncionais.
 - **Processo de Gerenciamento:** tem o propósito de **medir, monitorar, controlar** atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Podem estar associados a áreas funcionais ou serem intervencionais.
6. De acordo com o Guia BPM CBOK, quais são as etapas do ciclo de vida do gerenciamento de processos?

As etapas que compõem o ciclo de vida do gerenciamento de processos, de acordo com o guia BPM CBOK, são **Planejamento, Análise, Desenho e Modelagem, Implementação, Monitoramento e Controle (Gerenciamento de Desempenho) e Refinamento**.

7. Quais são as principais ferramentas utilizadas no mapeamento de processos?

Uma vez levantadas as informações sobre os processos, o mapeamento dos processos poderá ser feito por meio de várias técnicas (inclusive por combinação). As principais técnicas de mapeamento são:

- Quadro branco e flip charts;
- Papel de flip chart e papéis adesivos (técnica do post-it);
- Projeção audiovisual;
- Fluxogramas;
- BPMN (Business Process Management Notation);
- Mapofluxograma;
- Service Blueprinting;
- Mapeamento lean;
- SIPOC (Fornecedores, Entradas, Processo, Saída, Consumidores);
- Diagrama de causa-efeito (Diagrama de Ishikawa, “espinha de peixe”).

8. O que são os fluxogramas? Quando deve ser usado?

Os **fluxogramas** de processos são **representações gráficas**, a partir de **símbolos** convencionados, do fluxo (sequência) de qualquer trabalho, produto, documento, ou informação que ocorre dentro da organização. É



uma das **formas mais simples de entender o funcionamento de um processo** dentro da organização, os seus componentes, e suas deficiências (mapeamento).

Pode ser usado para **capturar rapidamente um fluxo de processo para compartilhar**, quando os detalhes não exigem documentação, para **começar um projeto de modelagem** quando não haja financiamento disponível para ferramentas com recursos mais completos ou para **desenvolver diagramas detalhados** para uso em codificação tradicional de sistemas.

9. O que é *benchmarking* de processos?

É a comparação entre o desempenho de um processo em uma organização e o desempenho de processos similares em outras organizações. Baseia-se na aprendizagem das melhores práticas e ajuda a explicar o que envolve um excelente desempenho de processo. Ajuda nos esforços de transformação e na determinação de como outras organizações estão procedendo o gerenciamento de processos.

10. Quais são as três diferentes metodologias utilizadas para o aperfeiçoamento dos processos?

As três diferentes metodologias utilizadas para o aperfeiçoamento de processos são:

- **Melhoria:** iniciativa específica para melhorar o alinhamento ou desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente.
- **Redesenho:** é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente. É diferente da melhoria, pois toma uma perspectiva holística para o processo em vez de identificar e implementar mudanças incrementais.
- **Reengenharia:** é um repensar fundamental e um redesenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio. É a técnica mais radical das três, em que não há compromisso de aproveitamento do que havia anteriormente.

11. O que é a “melhoria contínua”? Cite algumas abordagens para a melhoria contínua de processos.

A **melhoria contínua** é uma evolução incremental de um processos utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos.

Está relacionada ao alcance da melhoria em **todos os níveis do processo ou da organização**. A qualidade, portanto, deve ser uma **responsabilidade de todos**.

Dentre as abordagens para a melhoria contínua de processos, podemos destacar as seguintes:

- **Lean (Sistema Toyota de Produção):** significa basicamente obter as coisas certas, para o lugar certo, na hora certa, na quantidade certa, minimizando o desperdício e sendo flexível e aberto à mudança. Foca na redução de perdas.
- **Six Sigma:** abordagem para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo.
- **Gerenciamento da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management):** conjunto de práticas ao longo da organização para assegurar que ela consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente.

12. Explique as fases do Ciclo PDCA.

O ciclo PDCA é composto das seguintes fases:



- **Planejar (Plan – P):** é a fase inicial de qualquer projeto ou processo, em que ocorre o planejamento. É a fase em que há o estabelecimento de objetivos e a definição das ações e dos métodos a serem utilizados.
- **Executar (Do – D):** é a fase em que todo o planejamento é colocado em ação, em que há a execução propriamente dita das ações e dos gastos orçamentários previstos. Nesta fase há também a coleta de dados que irão alimentar o ciclo seguinte.
- **Verificar (Check – C):** após a execução, inicia-se a fase de verificação dos resultados das ações propostas e realizadas. Nesta fase são utilizadas ferramentas específicas que auxiliam na análise e na tomada de decisão, como histogramas, cartas de controle.
- **Agir (Act – A):** a partir dos resultados e análises da fase anterior (Check) inicia-se a fase de **Agir**, em que os resultados considerados positivos são padronizados para usos futuros e os resultados classificados como negativo são investigados para entendimento da falha e revisão do processo.

13. O que é ISO 9000? Como se relaciona com a gestão de processos?

A **ISO 9000** é um conjunto de normas relativas à qualidade baseadas no **gerenciamento por processos**, que pressupõem uma organização que realiza a **gestão de seus processos com foco no cliente**, funcionando como uma leitura dos **oito princípios de gestão da qualidade** que sustentam a referida norma:

- 1) Foco no Cliente;
- 2) Liderança;
- 3) Envolvimento das Pessoas;
- 4) Abordagem por Processo;
- 5) Abordagem sistêmica da gestão;
- 6) Melhoria Contínua;
- 7) Abordagem factual para tomada de decisões;
- 8) Relações mutuamente benéficas com fornecedores.



IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO DE RISCOS

O assunto **Gestão de Riscos** não foi exigido em nenhuma questão da amostra analisada, tendo importância **BAIXA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1% a 2,9%	Média
De 3% a 5,9%	Alta
6% ou mais	Muito Alta

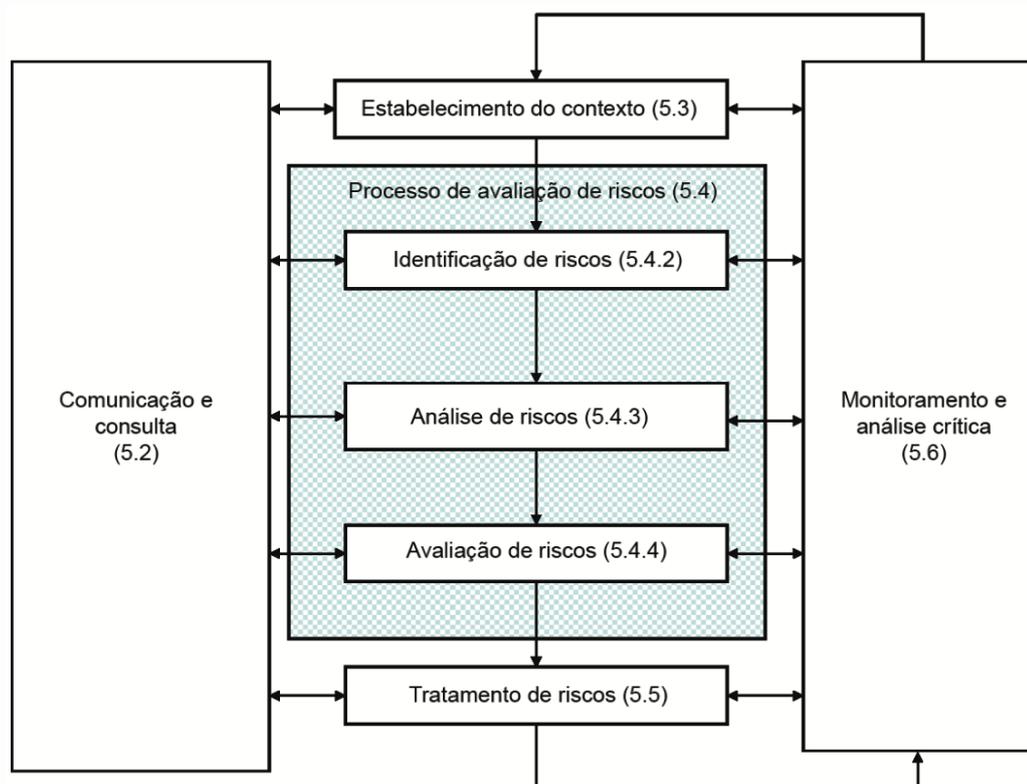


ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Gestão de Riscos**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Primeiramente, entenda o conceito de **risco**, que, segundo a FNQ, é o efeito (**positivo ou negativo**) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes interessadas em relação àquela organização. Desta forma, o risco também deve ser visto como oportunidade.
- Lembre-se que o **risco** recai sobre:
 - **sobre o projeto**: afetam os recursos, a programação e os objetivos do projeto;
 - **sobre o produto**: ligados à qualidade ou desempenho do produto;
 - **sobre o negócio**: afetam a organização como um todo.
- Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2009, o processo de **Gestão de Riscos** pode ser sistematizado da seguinte forma:



➤ Familiarize-se com as etapas do **Gerenciamento de Risco:**

1) Identificação e Classificação dos Riscos: Trata-se da definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização. É importante ressaltar que sempre existirão riscos desconhecidos pela organização. O processo de identificação e análise geral de riscos deve ser monitorado e continuamente aprimorado.

2) Avaliação dos Riscos: Para se definir qual o tratamento que será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco. Esse grau leva em consideração pelo menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto.

3) Mensuração dos Riscos (cálculo do impacto financeiro consolidado): Uma vez definido o direcionamento estratégico da organização por meio de uma visão mais qualitativa, este pode ser traduzido em termos quantitativos (objetivos, indicadores de desempenho e metas financeiras) que orientarão o seu planejamento (projeção do orçamento e do plano plurianual).

4) Tratamento dos Riscos: Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos. Na prática, a eliminação total dos riscos é impossível. As várias alternativas para tratamento dos riscos são descritas abaixo:

a) Evitar o Risco: decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco. Exemplo: uma organização decide se desfazer de uma unidade de negócios.

b) Aceitar o Risco: neste caso, apresentam-se quatro alternativas: reter, reduzir, transferir/ compartilhar ou explorar o risco.

i. **Reter:** manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade.

ii. **Reduzir:** ações são tomadas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco.

iii. **Transferir e/ou Compartilhar:** atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de uma parte do risco.

iv. **Explorar:** aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isto possibilita vantagens competitivas.

c) Prevenção e Redução dos Danos: Os riscos podem ser reduzidos pela prevenção – diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou diminuição do impacto financeiro esperado sobre a organização, caso o evento ocorra – e/ou pela remediação – controle dos danos após a ocorrência do evento.

d) Capacitação: Na avaliação dos riscos deve-se considerar a capacitação da organização em lidar com os mesmos, o que significa ser capaz de identificá-lo, antecipá-lo, mensurá-lo, monitorá-lo e, se for o caso, mitigá-lo.

5) Monitoramento dos Riscos: Cabe à alta administração a avaliação contínua da adequação e da eficácia de seu modelo de Gerenciamento de Riscos. Este deve ser constantemente



monitorado, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo.

6) Informação e Comunicação: A comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas e outras entidades externas tem a finalidade de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização.

Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2007, IBGC.

➤ Saiba diferenciar **risco inerente** de **risco residual**:

- **Risco inerente:** É o risco natural, pela ausência de qualquer ação que a direção possa realizar para alterar a probabilidade de ocorrência ou de impacto.
- **Risco residual:** É aquele resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2007, IBGC.

➤ Entenda a **Técnica Delphi**, que serve para se buscar um **consenso** entre especialistas em uma **determinada área**. Os participantes atuam de **forma anônima**, sem reunião (**não interativa**), respondendo questões cujas respostas são apresentadas a todos, do que recebem **novas considerações, em ciclos**, até que se chegue a um **consenso**.

➤ Por fim, lembre-se da **Análise da Causa Raiz** (ou **RCA – Root Cause Analysis**), que é um conjunto de técnicas que buscam a **identificação de riscos e problemas**, buscando conhecer a **sua causa principal**. Nesse contexto, uma ferramenta útil é a técnica dos **5 porquês**, que consiste na formulação de **questionamentos sucessivos e em cascata** acerca da causa de um (ou mais) problema(s), até que se chegue à sua origem.



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas - Gestão de Riscos

1. O que é risco?
2. Sobre quais categorias recai o risco?
3. Quais são as etapas do Gerenciamento de Risco?
4. O que é risco inerente e o que é risco residual?
5. Quais são os princípios aplicáveis à Gestão de Risco?
6. O que é a Técnica Delphi?
7. O que é a Análise da Causa Raiz?

Perguntas com respostas - Gestão de Riscos

1. O que é risco?

Segundo a FNQ, **risco** é o efeito (**positivo ou negativo**) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes



interessadas em relação àquela organização. Desta forma, o risco também deve ser visto como oportunidade.

2. Sobre quais categorias recai o risco?

O **risco** recai sobre:

sobre o projeto: afetam os recursos, a programação e os objetivos do projeto;

sobre o produto: ligados à qualidade ou desempenho do produto;

sobre o negócio: afetam a organização como um todo.

3. Quais são as etapas do Gerenciamento de Risco?

1) Identificação e Classificação dos Riscos: Trata-se da definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização. É importante ressaltar que sempre existirão riscos desconhecidos pela organização. O processo de identificação e análise geral de riscos deve ser monitorado e continuamente aprimorado.

2) Avaliação dos Riscos: Para se definir qual o tratamento que será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco. Esse grau leva em consideração pelo menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto.

3) Mensuração dos Riscos (cálculo do impacto financeiro consolidado): Uma vez definido o direcionamento estratégico da organização por meio de uma visão mais qualitativa, este pode ser traduzido em termos quantitativos (objetivos, indicadores de desempenho e metas financeiras) que orientarão o seu planejamento (projeção do orçamento e do plano plurianual).

4) Tratamento dos Riscos: Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos. Na prática, a eliminação total dos riscos é impossível. As várias alternativas para tratamento dos riscos são descritas abaixo:

a) Evitar o Risco: decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco. Exemplo: uma organização decide se desfazer de uma unidade de negócios.

b) Aceitar o Risco: neste caso, apresentam-se quatro alternativas: reter, reduzir, transferir/ compartilhar ou explorar o risco.

v. **Reter**: manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade.

vi. **Reduzir**: ações são tomadas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco.

vii. **Transferir e/ou Compartilhar**: atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de uma parte do risco.

viii. **Explorar**: aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isto possibilita vantagens competitivas.

c) Prevenção e Redução dos Danos: Os riscos podem ser reduzidos pela prevenção – diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou diminuição do impacto financeiro esperado sobre a organização, caso o evento ocorra – e/ou pela remediação – controle dos danos após a ocorrência do evento.



d) Capacitação: Na avaliação dos riscos deve-se considerar a capacitação da organização em lidar com os mesmos, o que significa ser capaz de identificá-lo, antecipá-lo, mensurá-lo, monitorá-lo e, se for o caso, mitigá-lo.

5) Monitoramento dos Riscos: Cabe à alta administração a avaliação contínua da adequação e da eficácia de seu modelo de Gerenciamento de Riscos. Este deve ser constantemente monitorado, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo.

6) Informação e Comunicação: A comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas e outras entidades externas tem a finalidade de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização.

Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2007, IBGC.

4. O que é risco inerente e o que é risco residual?

Risco inerente é o risco natural, pela ausência de qualquer ação que a direção possa realizar para alterar a probabilidade de ocorrência ou de impacto.

Risco residual é aquele resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

5. Quais são os princípios aplicáveis à Gestão de Risco?

- A gestão de riscos cria e protege valor.
- A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais.
- A gestão de riscos é parte da tomada de decisões.
- A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza.
- A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna.
- A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis.
- A gestão de riscos é feita sob medida.
- A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais.
- A gestão de riscos é transparente e inclusiva.
- A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.
- A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização.

6. O que é a Técnica Delphi?

A **Técnica Delphi** serve para se buscar um **consenso** entre especialistas em uma **determinada área**. Os participantes atuam de **forma anônima**, sem reunião (**não interativa**), respondendo questões cujas respostas são apresentadas a todos, do que recebem **novas considerações, em ciclos**, até que se chegue a um **consenso**.

7. O que é a Análise da Causa Raiz?



A **Análise da Causa Raiz (ou RCA – Root Cause Analysis)** é um conjunto de técnicas que buscam a **identificação de riscos e problemas**, buscando conhecer a **sua causa principal**.

Nesse contexto, uma ferramenta útil é a técnica dos **5 porquês**, que consiste na formulação de **questionamentos sucessivos e em cascata** acerca da causa de um (ou mais) problema(s), até que se chegue à sua origem.



CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Vinicius de Oliveira



Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Processos

1. (CEBRASPE-CESPE / TRE-MT – Técnico - 2015) (Adaptada)

A busca pelo melhor resultado geral na realização das atividades da organização — independentemente de onde elas sejam realizadas — com foco no resultado do processo e na entrega de valor ao cliente relaciona-se à quebra de silos e feudos na gestão corporativa tradicional.

2. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PR – Analista de Controle - 2016)

Assinale a opção correta, a respeito do ciclo de vida de um processo, de acordo com o BPM CBOK (corpo comum de conhecimentos em gerenciamento de processos de negócio) e a literatura pertinente.

- a) O conceito de gerenciamento do ciclo de vida do processo é originário da reengenharia.
- b) As etapas planejamento, implementação, controle e melhorias compreendem todo o ciclo de vida de um processo.
- c) O gerenciamento do ciclo de vida de um processo objetiva assegurar que a organização entenda as necessidades de seus clientes e, na expectativa de melhor atendê-los, modifique a forma de realizar o trabalho.
- d) Entre as causas que motivam a ocorrência de lacunas de desempenho em um processo inclui-se a má execução de rotinas, problema que se soluciona com o redesenho do processo.
- e) O gerenciamento do ciclo de vida de um processo provoca alterações de vulto na estrutura organizacional da empresa.

3. (CEBRASPE-CESPE / DEPEN – Agente Penitenciário - 2015)

A parte referente a atividades é a de menor nível de complexidade entre as que compõem um mapeamento de processo.

4. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)

A efetividade de um processo organizacional está relacionada com a sua capacidade de se manter estável, tornando-se referência, o que facilita a aplicação do conceito de melhoria contínua do processo.

5. (CEBRASPE-CESPE / MPOG – Analista - 2015)

Situação hipotética: Após uma ampla reforma administrativa que incluiu a revisão de todos os processos que tramitam em determinado ministério, a unidade responsável pela análise do novo modelo iniciou um estudo sobre a eficiência dos novos procedimentos, contudo nessa reformulação não houve preocupação com a definição de metas e objetivos.

Assertiva: Nessa situação, o trabalho não deve ser considerado como prejudicado, pois esses são aspectos de baixa relevância nas técnicas de avaliação de processos.



6. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo – Área Administrativa - 2014)

Sobre Gestão de Processos, considere:

- I. A melhoria dos processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças do ambiente no qual atuam e para manterem o sistema produtivo competitivo.
- II. A gestão de processos, apesar de trazer melhorias às organizações, aumenta o tempo entre a identificação de um problema de desempenho, e a implantação de soluções necessárias.
- III. O conceito de gestão de processos resultará no desenvolvimento de tecnologias como workflow, groupware e as aplicações de integração da empresa.

Está correto o que consta APENAS em

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

7. (FCC / DPE-SP – Agente de Defensoria Pública – Administrador - 2015)

Para melhorar o desempenho de um processo, é INCORRETO

- a) eliminar burocracia.
- b) assegurar agregação de valor.
- c) reduzir o ciclo de tempo.
- d) tornar os fornecedores parceiros.
- e) aumentar a complexidade de um processo.

8. (FCC / CNMP – Técnico - 2015)

A prática de gerenciamento de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo de etapas integradas: Planejamento; Análise; Desenho e Modelagem; Implementação; Monitoramento e Refinamento.

A etapa Análise,



a) é a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.

b) tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados.

c) é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho.

d) desenvolve um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, na qual sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para o gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente.

e) cria as especificações para os processos de negócios novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócios, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócios, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais e integração com outros processos internos e externos.

9. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

A certificação de determinado processo, consoante a norma ISO 9000:2000, confere a uma empresa grande credibilidade junto à sociedade, visto que, além de assegurar padrões, a norma valida a qualidade do aludido processo.

10. (FCC / TRT 3ª Região – AJAA - 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.

11. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor de Controle Externo - 2016)

Devido ao fato de que processos de apoio produzem resultados imperceptíveis ao cidadão, eles são considerados irrelevantes se comparados aos processos finalísticos, os quais são essenciais para a gestão efetiva das organizações.

12. (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.

13. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 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.

14. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – Técnico - 2015) (Adaptada)

Com relação ao gerenciamento de processo de negócio, assinale a opção correta.

a) Diagramas apresentam maior abrangência e detalhamento dos processos de negócio do que o mapeamento, o qual permite identificar e entender as principais atividades do processo.

b) O mapeamento de processos provê informação necessária para que gestores tomem decisões corretas sobre a alocação de recursos em suas operações de negócio, de forma a atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

c) A representação simplificada de um processo de negócio, seja ele existente ou proposto, é o produto da modelagem de processos.



d) Em ambientes competitivos e de incerteza, as organizações modelam seus processos visando otimizá-los por meio da situação proposta (TO-BE), pois a situação atual (AS-IS) já se mostra insuficiente, devendo ser descartada pelo gestor de processos.

e) A gestão de processos de negócio representa um conjunto de iniciativas que implicam projetos ou ações de melhoria no redesenho ou ajuste de processos, tais como Seis Sigma e Lean.

15. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)

A avaliação de um processo de negócio por analistas de sistemas com foco em automação denomina-se modelagem técnica e conta com um refinamento maior que o do modelo redesenhado.

16. (CEBRASPE-CESPE / MT – Auditor Fiscal do Trabalho - 2013)

O BPMS (business process management suite) é uma tecnologia dependente do BPMN (business process management notation) para a automação de processos.

17. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – Técnico - 2015) (Adaptada)

O *benchmarking* é uma das formas mais rápidas, baratas e úteis de se obter inspiração para melhorar a qualidade em serviços.

18. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo – Área Administrativa - 2014)

Os itens relevantes ao mapeamento de processos são:

I. Estimar os tempos de ciclo de todas as etapas.

II. Maximizar a cadeia produtiva e transferir para o cliente final os ganhos advindos do relacionamento eficiente entre clientes e fornecedores.

III. Aumentar a margem por incremento da satisfação do cliente em relação à qualidade do produto oferecido.

IV. Promover uma estrutura para que os processos complexos possam ser avaliados de forma simples.

Está correto o que consta APENAS em

a) III e IV.

b) II e III.

c) I e II.

d) I e IV.

e) II e IV.



19. (FCC / CNMP – Analista/Gestão Pública - 2015)

Dentre as técnicas de mapeamento de processos está o [...], que focaliza as necessidades e experiências do cliente, pois gera evidências tangíveis do serviço.

A lacuna é corretamente preenchida por:

- a) Mapeamento Lean (porta a porta).
- b) Diagrama de Causa e Efeito.
- c) Mapofluxograma.
- d) Blueprinting.
- e) Fluxograma de processo.

20. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PB – Agente - 2018)

O método gerencial de tomada de decisão denominado ciclo PDCA — do inglês plan, do, check, act — constitui elemento basilar do sistema de gerenciamento pela qualidade nos processos. De acordo com essa perspectiva, coletar dados e definir metas são atividades a serem realizadas, respectivamente, nas fases de

- a) planejamento e verificação.
- b) execução e verificação.
- c) planejamento e correção.
- d) execução e planejamento.
- e) verificação e correção.



Gabarito - Gestão de Processos

GABARITO



1. CERTA
2. Letra C
3. ERRADA
4. ERRADA
5. ERRADA
6. Letra C
7. Letra E
8. Letra B
9. ERRADA
10. Letra A
11. ERRADA
12. Letra D
13. CERTA
14. Letra C
15. CERTA
16. ERRADA
17. CERTA
18. Letra D
19. Letra D
20. Letra D



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.