

Aula 00

*FUNPRESP-EXE (Analista de
Previdência Complementar - Área 1:
Administração e Planejamento) Passo
Estratégico de Recursos Humanos e
Planejamento - 2024 (Pós-Edital)*

Autor:

Vinicius Rodrigues de Oliveira

21 de Dezembro de 2024

GESTÃO DE PROCESSOS

Sumário

Apresentação.....	1
O que é o Passo Estratégico?	2
Análise Estatística	3
Importância do Assunto	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque	5
Aposta estratégica	10
Questões estratégicas.....	14
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	22
Perguntas	22
Perguntas com respostas	23
Conclusão.....	27
Lista de Questões Estratégicas.....	28
Gabarito.....	31

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, convém destacar 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 Projetos	10,7%
Gestão de Pessoas	7,2%
Gestão de Processos	5,5%
Recrutamento e Seleção	2,8%
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	2,1%
Gestão de Desempenho	2,0%
Motivação	1,7%



IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Gestão de Processos** possui um grau de incidência de **5,5%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 1,5%	Baixa
De 1,6% a 2%	Média
De 2,1% a 5%	Alta
5,1% 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	49%
Técnicas e Ferramentas de Mapeamento de Processos	32%
Ciclo PDCA	10%
Classificação dos Processos	7%
ISO 9000	2%

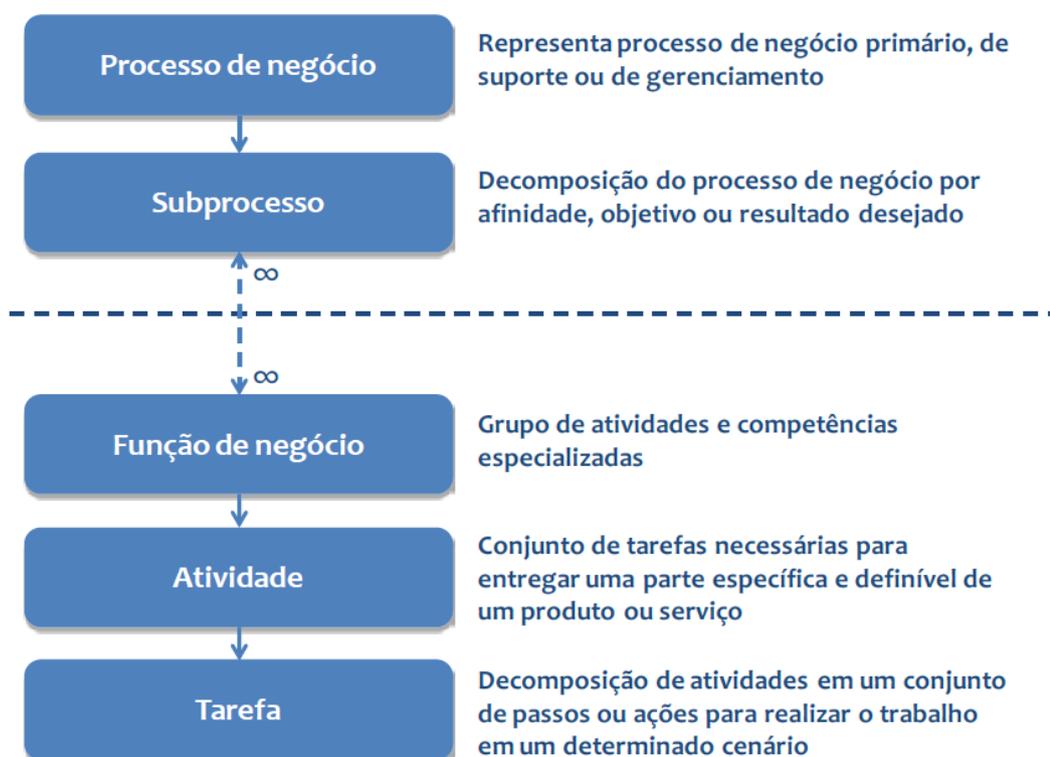


ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

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:



- Os **processos** podem ser de 3 diferentes tipos em uma organização:
 - **Processos primários/finalísticos**: são os processos que produzem o produto/serviço a ser consumido pelos clientes. É o tipo de processo que caracterizará a área de atuação da organização. Eles dependem e recebem suporte de outros processos internos.



- **Processos de apoio/de suporte/organizacionais/administrativos:** são os processos invisíveis para os clientes/consumidores externos. Apesar disso, são essenciais para o efetivo funcionamento do negócio.
 - **Processos gerenciais:** são os processos associados às ações de tomada de decisão (gerenciais) que dão apoio aos processos de 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).
- 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*”).
- Os **fluxogramas** são **representações gráficas**, a partir de símbolos convencionados, do **fluxo (sequência) de qualquer trabalho, produto, documento ou informação** que ocorre dentro da organização.



- 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 **características, objetivos e vantagens** da gestão de processos, **as técnicas e ferramentas de mapeamento de processos** e o **Ciclo PDCA**.

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

- Lembre-se que os **processos** podem ser de 3 diferentes tipos 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.

- 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.

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.



- **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

- Dê especial atenção aos **fluxogramas** e suas vantagens

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).



São **vantagens do uso do fluxograma** para o mapeamento:

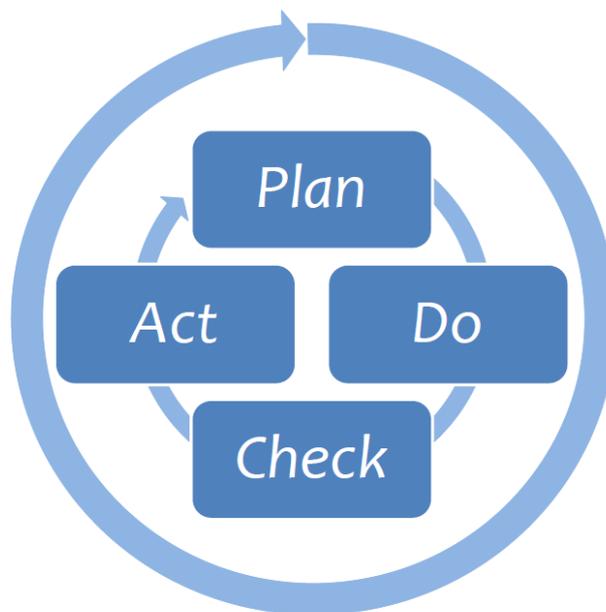
- **Permite a visualização** de todos os componentes de um sistema, **facilitando a análise** de sua eficiência;
- Possui um **entendimento mais simples e mais objetivo** do que os outros métodos;
- **Facilidade na detecção das deficiências** do sistema;
- É **aplicável a qualquer sistema**, tanto os 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**.



Ciclo contínuo de melhoria de processo



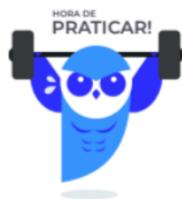
PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema/processo com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
	3	Análise	Descobrir a causa fundamental
	4	Plano de Ação	Conceber 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.

Técnicas e Ferramentas de Mapeamento de Processos



6. (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.

7. (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

8. (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.

9. (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.

10. (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.

Ciclo PDCA

11. (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

ISO 9000

12. (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

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

Os processos de uma instituição que objetivam garantir uma visão ponta a ponta e interfuncional e realizar a cadeia de valor são conhecidos como processos primários.

Comentários

Um **processo primário** é tipicamente interfuncional ponta a ponta, **agregando valor diretamente para o cliente**. Atinge a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados ao consumo do produto ou serviço.

Gabarito: certa.

14. (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.



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.



CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Vinicius de Oliveira



Lista de Questões Estratégicas

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. (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.

7. (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.

8. (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.

9. (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.

10. (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.

11. (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.

12. (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.

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

Os processos de uma instituição que objetivam garantir uma visão ponta a ponta e interfuncional e realizar a cadeia de valor são conhecidos como processos primários.

14. (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.



Gabarito

GABARITO



1. CERTA
2. Letra C
3. ERRADA
4. ERRADA
5. ERRADA
6. CERTA
7. Letra C
8. CERTA
9. ERRADA
10. CERTA
11. Letra D
12. ERRADA
13. CERTA
14. ERRADA



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.