

## **Aula 00**

*ISS-Cuiabá - Passo Estratégico de  
Gestão Pública e Liderança - 2024  
(Pós-Edital)*

Autor:  
**Vinicius Rodrigues de Oliveira**

11 de Outubro de 2024

# GESTÃO DE PROCESSOS

## Sumário

|  |    |
|--|----|
| Apresentação.....  | 1  |
| O que é o Passo Estratégico? .....                               | 2  |
| Análise Estatística .....  | 3  |
| Importância do Assunto.....                                      | 3  |
| Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque..... | 5  |
| Aposta estratégica .....   | 13 |
| Questões estratégicas.....                                       | 15 |
| Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....                  | 23 |
| Perguntas .....  | 23 |
| Perguntas com respostas .....                                    | 24 |
| Conclusão.....   | 28 |
| Lista de Questões Estratégicas.....                              | 29 |
| Gabarito.....  | 33 |

## 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.

Neste ponto, vale ressaltar que o percentual atribuído a cada assunto se refere à sua incidência em relação à disciplina Administração como um todo e, por isso, a soma dos percentuais não atinge 100%.

| Assunto                               | Grau e incidência em concursos similares |
|---------------------------------------|--|
| Gestão de Projetos                    | 5,9%                                     |
| Liderança                             | 4,4%                                     |
| Gestão de Processos                   | 4,3%                                     |
| Motivação                             | 4,1%                                     |
| Gestão por Resultados                 | 1,4%                                     |
| Transparência e <i>Accountability</i> | 1,1%                                     |
| Processos Participativos              | 0,0%                                     |

## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Gestão de Processos** possui um grau de incidência de **4,3%** nas questões analisadas, possuindo importância **ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

| % de Cobrança  | Importância |
|----------------|-------------|
| Até 0,9%       | Baixa       |
| De 1,0% a 2,9% | Média       |
| De 3,0% 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 |
|---|---------------|
| Ciclo PDCA  | 33%           |
| Mapeamento e Aperfeiçoamento de Processos                     | 30%           |
| Características, Objetivos e Vantagens da Gestão de Processos | 19%           |
| Nível de Maturidade dos Processos                             | 7%            |



|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Classificação dos Processos | 11% |
|-----------------------------|-----|



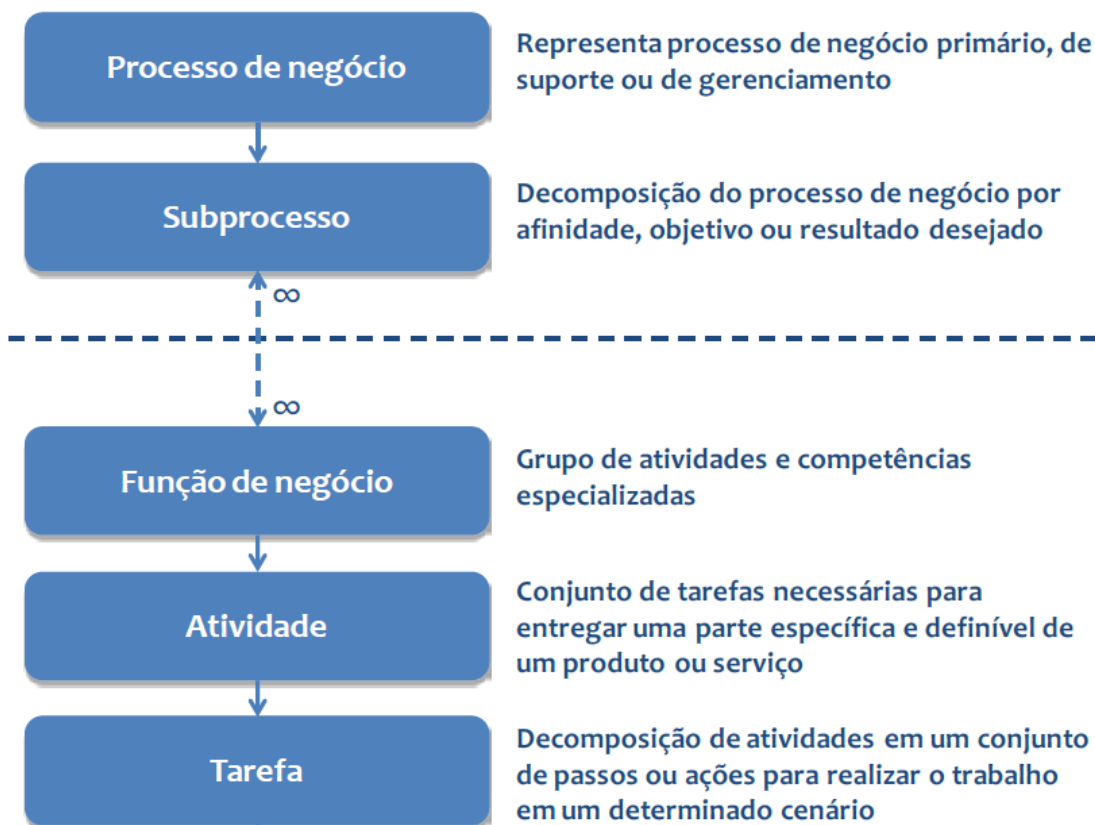
## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERCER DESTAQUE

*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 **processos** de **projetos**:
  - **Processos são contínuos e repetitivos**, transformando insumos em produtos e serviços.
  - **Projetos são temporários e exclusivos**.
  
- Saiba diferenciar as partes que compõem um processo:





- 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. 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.



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).

- Conheça os **níveis de maturidade** dos processos, segundo o **CBOK** e a **Society for Design and Process Science – SDPS**:

| Nível de Maturidade |   |   |
|---------------------|---|---|
|                     | CBOK  | SDPS  |
| Nível 1             | <b>Inicial</b>  | <b>Processos modelados</b>  |
|                     | 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             | <b>Gerenciado</b>   | <b>Processos simulados</b>  |
|                     | 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             | <b>Padronizado</b>  | <b>Processos emulados</b>   |
|                     | 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             | <b>Previsível</b>   | <b>Processos encenados</b>  |





|         |   |   |
|---------|---|---|
|         | 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 | <b>Otimizado</b>  | <b>Processos interoperados</b>  |
|         | 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**
- Conheça 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").
- 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.

➤ 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.





| 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      |

- 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.

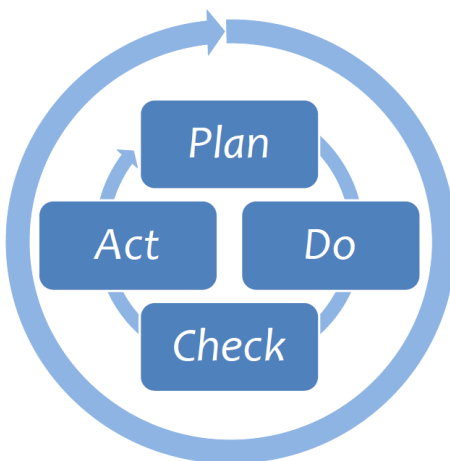


## APOSTA ESTRATÉGICA

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 jurisprudenciais<sup>1</sup>.

Dentro do assunto **Gestão de Processos**, o **Ciclo PDCA** é muito explorado e tem grandes chances de aparecer em sua prova. Sendo assim:

- 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*

---

<sup>1</sup> 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.





| 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 da Gestão de Processos

#### 1. (FGV - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (SEPOG RO)/2017)

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

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

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

#### Comentários

A **gestão de processos** surgiu como uma alternativa às limitações da gestão verticalizada. Dessa maneira, a primeira característica é a **redução de níveis hierárquicos**.

Com a integração dos processos visando à satisfação do cliente, **equipes de trabalho de natureza multifuncional** são montadas para que seus produtos e serviços mais complexos sejam produzidos.

**Gabarito: A**





## Classificação dos Processos

### 2. (FGV - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (SEPOG RO)/2017)

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

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

#### 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.

**Macroprocesso** é, portanto, um processo ou um conjunto deles que envolve mais de uma função organizacional, impactando toda a organização. As alternativas B a E contemplam processos ou rotinas de menor impacto organizacional, provavelmente inseridas no macroprocesso de fabricação de veículos contemplado na letra A.

**Gabarito: A**

---

### 3. (FGV - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (SEPOG RO)/2017)

João Paulo é contratado por uma rede de supermercados para um importante cargo de chefia. Dentre as principais tarefas a ele atribuídas por seu chefe, está a de desenvolver ações nos processos primários da organização.

Nesse sentido, caso decida seguir as ordens de seu chefe, João Paulo estará realizando ações relacionadas com



- a) o sistema de tecnologia de informação interno.
- b) o controle de estoque de produtos.
- c) a política de remuneração variável de diretores.
- d) a contratação de uma firma de auditoria externa.
- e) o serviço de atendimento de pós-venda.

### Comentários

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.

Assim, o único processo que entrega um produto ou serviço diretamente ao cliente é a letra **e) o serviço de atendimento de pós-venda**.

**Gabarito: E**

Nível de Maturidade dos Processos

#### 4. (FGV - Técnico de Nível Superior (Pref Salvador)/Suporte Administrativo/Operacional/2017)

Com relação ao Nível de Maturidade dos Processos, ou seja, a capacidade que estes apresentam para atingir os objetivos a eles atribuídos na organização, analise as afirmativas a seguir.

I. O nível 5 é chamado de Otimizado - as ações de melhoria e inovação buscam superar a capacidade atual da organização em busca da capacidade requerida para alcançar seus objetivos.

II. O Nível 3 é chamado de Padronizado - os processos-padrão são consolidados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho, propiciando economia de escala.

III. O Nível 1 é chamado de Maturidade - o nível de Excelência ad hoc, no qual a organização se torna a base para processos de benchmarking e suporte para as redes de cogestão e cocriação de soluções.

Está correto o que se afirma em:

- a) I, somente.
- b) II, somente.



c) III, somente.

d) I e II, somente.

e) I, II e III.

### Comentários

Vamos revisar os **níveis de maturidade dos processos**, segundo o CBOK:

- **Inicial:** Os processos são executados de maneira ad hoc; o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados.
- **Gerenciado:** 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.
- **Padronizado:** 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.
- **Previsível:** 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.
- **Otimizado:** 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.

Sendo assim, os **itens I e II estão corretos**. Já o **item III está errado**, pois o processo de Nível 1 é considerado **inicial**, e não “maturidade”.

**Gabarito: D**

Ciclo PDCA

### 5. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/2018)

O ciclo PDCA, uma das principais ferramentas utilizadas na gestão de qualidade, parte do princípio de que o planejamento

a) possui caráter dinâmico, devendo ser atualizado periodicamente.

b) é prejudicial para a adaptabilidade da empresa às mudanças do mercado, gerando uma rigidez que limita o crescimento.



- c) tem a função de ser o principal orientador da organização, devendo ser claro, objetiva e imutável.
- d) está inserido dentro da função administrativa de controle.
- e) faz a ponte entre a ação e a correção, responsáveis pelo processo de gestão.

### Comentários

O ciclo PDCA 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 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.

### Gabarito: A

---

#### 6. (FGV - Agente de Fiscalização (TCM SP)/Ciências Contábeis/2015)

O PDCA é uma ferramenta que busca aprimorar as práticas de gestão nas organizações por meio de um conjunto de ações organizadas em etapas.

No PDCA é recomendado aos gestores a prática de “verificar se o executado está conforme o planejado e se a meta foi alcançada dentro do método definido”.

Essa prática refere-se à etapa de:

- a) Act ou Agir;
- b) Do ou Executar;
- c) Plan ou Planejar;
- d) Check ou Checar;
- e) Define ou Definir.

### Comentários



O ciclo PDCA 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*); - **Executar** (*Do – D*); **Verificar** (*Check – C*); e **Agir** (*Act – A*).

Após a execução, inicia-se a fase de **verificação** dos resultados das ações propostas na fase de planejamento e realizadas na fase de execução. Nesta fase são utilizadas ferramentas específicas que auxiliam na análise e na tomada de decisão, como histogramas, cartas de controle.

**Gabarito: D**

---

Mapeamento e Aperfeiçoamento de Processos

**7. (FGV - Analista Legislativo Municipal (CM Salvador)/Administrativa/Gestão da Qualidade/2018)**

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

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

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

**Comentários**

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: E**

---

**8. (FGV - Agente Público (TCE-BA)/2014)**

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

I. O foco principal do programa é o processo.

II. A reengenharia prioriza pessoas que, além de competentes, são criativas, persistentes, comunicativas e questionadoras.



III. As principais etapas dos processos de reengenharia são o planejamento, a análise e a implantação.

Assinale:

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

#### Comentários

Existem três diferentes 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 redesenhar-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.

I - Dessa maneira, vemos que a afirmativa I está correta, pois é evidente que o foco do programa está nos processos.

II - Já as características descritas na afirmativa II são típicas de colaboradores de organizações orientadas por processos. Afirmativa II correta.

III - Por fim, a afirmativa III descreve de maneira bem simples as fases ou etapas da Reengenharia, a saber:

- 1 - Preparação:** Elenca todos os processos da organização, seleciona aqueles que serão redefinidos e viabiliza os recursos necessários para tanto.
- 2 - Planejamento:** Garante os recursos necessários, estrutura as equipes de trabalho e distribui as tarefas entre seus membros.
- 3 - Implementação:** Analisa os processos selecionados, executa efetivamente a reinvenção do processo, realiza os testes no novo processo e avalia o impacto das mudanças.
- 4 - Avaliação:** Mensura os resultados obtidos, controla o processo como um todo, incluindo as alterações efetuadas em outros processos.

**Gabarito:** E



## 9. (FGV - Agente Público (TCE-BA)/2014)

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

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

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

### Comentários

As fases ou etapas da **reengenharia** são descritas a seguir:

- 1 - Preparação: Elenca todos os processos da organização, seleciona aqueles que serão redefinidos e viabiliza os recursos necessários para tanto.
- 2 - Planejamento: Garante os recursos necessários, estrutura as equipes de trabalho e distribui as tarefas entre seus membro.
- 3 - Implementação: Analisa os processos selecionados, executa efetivamente a reinvenção do processo, realiza os testes no novo processo e avalia o impacto das mudança.
- 4 - Avaliação: Mensura os resultados obtidos, controla o processo como um todo, incluindo as alterações efetuadas em outros processos.

**Gabarito: E**

---



## 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 mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

**Vinicius de Oliveira**



## Lista de Questões Estratégicas

### 1. (FGV - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (SEPOG RO)/2017)

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

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

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

### 2. (FGV - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (SEPOG RO)/2017)

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

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

### 3. (FGV - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (SEPOG RO)/2017)

João Paulo é contratado por uma rede de supermercados para um importante cargo de chefia. Dentre as principais tarefas a ele atribuídas por seu chefe, está a de desenvolver ações nos processos primários da organização.

Nesse sentido, caso decida seguir as ordens de seu chefe, João Paulo estará realizando ações relacionadas com



- a) o sistema de tecnologia de informação interno.
- b) o controle de estoque de produtos.
- c) a política de remuneração variável de diretores.
- d) a contratação de uma firma de auditoria externa.
- e) o serviço de atendimento de pós-venda.

**4. (FGV - Técnico de Nível Superior (Pref Salvador)/Suporte Administrativo/Operacional/2017)**

Com relação ao Nível de Maturidade dos Processos, ou seja, a capacidade que estes apresentam para atingir os objetivos a eles atribuídos na organização, analise as afirmativas a seguir.

I. O nível 5 é chamado de Otimizado - as ações de melhoria e inovação buscam superar a capacidade atual da organização em busca da capacidade requerida para alcançar seus objetivos.

II. O Nível 3 é chamado de Padronizado - os processos-padrão são consolidados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho, propiciando economia de escala.

III. O Nível 1 é chamado de Maturidade - o nível de Excelência ad hoc, no qual a organização se torna a base para processos de benchmarking e suporte para as redes de cogestão e cocriação de soluções.

Está correto o que se afirma em:

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

**5. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/2018)**

O ciclo PDCA, uma das principais ferramentas utilizadas na gestão de qualidade, parte do princípio de que o planejamento

- a) possui caráter dinâmico, devendo ser atualizado periodicamente.
- b) é prejudicial para a adaptabilidade da empresa às mudanças do mercado, gerando uma rigidez que limita o crescimento.
- c) tem a função de ser o principal orientador da organização, devendo ser claro, objetiva e imutável.



- d) está inserido dentro da função administrativa de controle.
- e) faz a ponte entre a ação e a correção, responsáveis pelo processo de gestão.

**6. (FGV - Agente de Fiscalização (TCM SP)/Ciências Contábeis/2015)**

O PDCA é uma ferramenta que busca aprimorar as práticas de gestão nas organizações por meio de um conjunto de ações organizadas em etapas.

No PDCA é recomendado aos gestores a prática de “verificar se o executado está conforme o planejado e se a meta foi alcançada dentro do método definido”.

Essa prática refere-se à etapa de:

- a) Act ou Agir;
- b) Do ou Executar;
- c) Plan ou Planejar;
- d) Check ou Checar;
- e) Define ou Definir.

**7. (FGV - Analista Legislativo Municipal (CM Salvador)/Administrativa/Gestão da Qualidade/2018)**

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

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

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

**8. (FGV - Agente Público (TCE-BA)/2014)**

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

- I. O foco principal do programa é o processo.





II. A reengenharia prioriza pessoas que, além de competentes, são criativas, persistentes, comunicativas e questionadoras.

III. As principais etapas dos processos de reengenharia são o planejamento, a análise e a implantação.

Assinale:

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

**9. (FGV - Agente Público (TCE-BA)/2014)**

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

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

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



## Gabarito

GABARITO



1. A
2. A
3. E
4. D
5. A
6. D
7. E
8. E
9. E



# 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.