

Aula 09

*TSE - Concurso Unificado (Analista
Judiciário - Área Administrativa) Noções
de Administração Pública - 2023
(Pré-Edital)*

Autor:
Stefan Fantini

Índice

1) Gestão de Processos	3
2) Questões Gestão de Processos	141

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



YouTube
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

Sumário

Gestão de Processos	9
1 - Conceitos Introdutórios	9
1.1 - Estrutura dos Processos	11
1.2 – Gestão DE Processos x Gestão POR Processos	12
1.3 – Origem da Gestão por Processos	13
1.4 – Gestão Funcional (tradicional) x Gestão por Processos.....	18
1.5 – O Guia BPM CBOK	18
Áreas de Conhecimento do Guia BPM CBOK (versão 3.0).....	20
Áreas de Conhecimento do Guia BPM CBOK (versão 4.0).....	22
Conceitos Importantes do Guia BPM CBOK.....	25
1.6 – Rotinas Administrativas.....	28
2 – Elementos dos Processos.....	29
3 – Gestor de Processos	31
4 – Tipos de Processos	35
4.1 – Processos Primários x Processos Secundários x Processos Gerenciais.....	35
4.2 – Processos de Negócio x Processos Organizacionais x Processos Gerenciais	38
4.3 – Processos Primários x Processos de Suporte.....	38
4.4 – Processos Horizontais x Processos Verticais	39
4.5 – Processos Internos x Processos Externos	40
4.6 – Processos Críticos	40
5 – Níveis de Detalhamento dos Processos.....	40
6 – Níveis de Maturidade em Processos.....	44

6.1 – Modelo do Guia BPM CBOK – versão 2.0.....	44
6.2 – Modelo do Guia BPM CBOK – versão 3.0.....	46
6.3 – Modelo do Guia BPM CBOK – versão 4.0.....	47
6.4 – Modelo da SDPS.....	49
7 – Ciclo de Gerenciamento de Processos (Ciclo de Vida dos Processos)	51
7.1 – Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos (Guia BPM CBOK – versões 2.0 e 3.0)	51
7.2 – Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos (Guia BPM CBOK – versão 4.0).....	54
7.3 – Ciclo de Gerenciamento de Processos (visão do SDPS)	57
8 – Mapeamento e Modelagem de Processos	60
8.1 – Vantagens de Realizar o Mapeamento e a Modelagem dos Processos.....	62
8.2 – Abordagens de Mapeamento e Modelagem de Processos.....	62
8.3 – Técnicas de Mapeamento e Modelagem de Processos.....	63
Fluxograma	65
Business Process Modal and Notation (BPMN).....	75
Blueprinting (Service Blueprint).....	80
SIPOC.....	82
Mapofluxograma	84
Mapeamento Lean	85
Diagrama de Causa-Efeito (Diagrama de Ishikawa).....	85
Diagrama homem-máquina.....	87
IDEF.....	87
8.4 – Técnicas de Coleta de Informações e Dados sobre Processos	90
9 – Melhoria dos Processos.....	93

9.1 – Lean Management.....	93
9.2 – TQM	94
9.3 – Ciclo PDCA	95
9.4 – Seis Sigma.....	96
9.5 – Benchmarking.....	97
9.6 – Metodologia de Melhoria de Processos de Rummler e Bracher	98
9.7 – Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP).....	98
9.8 - Brainstorming.....	101
10 – Redesenho de Processos	104
11 – Reengenharia	105
12 – Mudança de Paradigma	106
13 – Processos e Certificação ISO 9000	107
14 – Noções de Estatística Aplicada aos Processos	109
14.1 – População x Amostra	110
14.2 – Controle Censitário x Controle por Amostragem	110
14.3 – Medidas de Tendência (de Posição)	111
Média Aritmética	111
Mediana	111
Moda	112
14.4 – Medidas de Variabilidade (Dispersão).....	113
Amplitude	113
Desvio-Padrão	113
14.5 – Média x Variabilidade x Melhoria de Processos	114

15 – Noções de Automatização de Processos - BPMS.....	115
15.1 – iBPMS (inteligente Business Process Management Suite).....	116
Resumo Estratégico	117

GESTÃO DE PROCESSOS

1 - Conceitos Introdutórios

Antes de tudo, precisamos entender o que é um **processo**. No seu dia a dia, meu amigo, você executa diversos processos. Imagine que você vá fazer um churrasco na sua casa. Primeiro, você tem de ir até o açougue comprar as carnes. Depois, você vai ao mercado comprar as bebidas. Chegando em casa, você coloca as bebidas na geladeira, faz o arroz, a farofa, o vinagrete e tempera a carne. Na sequência, você monta uma mesa bem bonita, com a sua louça preferida.

Quando os convidados chegam, você coloca as carnes na churrasqueira. Quando a carne fica pronta, você serve todas as comidas que preparou aos seus convidados.

Perceba que você executou **diversas atividades** (comprou carnes, fez o arroz, colocou as bebidas na geladeira, colocou as carnes na churrasqueira, etc.) em uma **sequência lógica**, para entregar um **resultado “final”** (uma bela refeição – churrasco) aos seus convidados.

Isso é um processo, meu amigo! Veja que as atividades são estruturadas de maneira sequencial e lógica (ou seja, você deve comprar a carne, antes de colocá-la na churrasqueira; da mesma forma, você deve assar a carne, antes de servir aos convidados).

De acordo com Lewin¹ “processo empresarial é um **conjunto de atividades** com uma ou mais espécies de **entrada** e que cria uma **saída de valor** para o cliente.”

Davenport², por sua vez, explica que o processo é uma **ordenação específica de atividades** de trabalho no tempo e no espaço, com **início** e **fim**, e com **entradas** (inputs) e **saídas** (outputs) claramente definidas. De acordo com o autor, um processo é uma **“estrutura para a ação”**.



Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de processo na visão de renomados autores.

Processo é uma **agregação de atividades** e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais **resultados**.³

¹ LEWIN (1952) apud CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.289

² DAVENPORT, T. H. **Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology**. Harvard Business School Press, 1992.

³ Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.35

Processo é um **conjunto de atividades** inter-relacionadas ou interativas que **transforma insumos (entradas)** em **produtos (saídas)**.⁴

Processo é um **conjunto de atividades** cuja operação conjunta produz um **resultado de valor** para o cliente.⁵

Processo é uma **série de etapas** criadas para produzir um **produto ou serviço**, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma **cadeia de agregação de valor** ao cliente.⁶

Processo é um **conjunto de atividades sequenciais** que apresentam **relação lógica entre si**, com a finalidade de atender e, preferencialmente, **suplantar as necessidades e expectativas** no plano interno e externo (dos clientes).⁷

Processo é qualquer atividade ou **conjunto de atividades** que toma um **input** (entrada), **adiciona valor** a ele e fornece um **output** (saída) a um cliente específico. O processo busca fazer “**o todo maior que a soma das partes**”.⁸



Processo é um **conjunto de atividades inter-relacionadas**, **sequencialmente e logicamente estruturadas** e **encadeadas**, por meio das quais as **entradas/inputs** (insumos) são **transformadas** (processamento) em **saídas/outputs** (produtos / serviços).

Em outras palavras, um processo consiste em “**dividir**” o **trabalho** em **diversas “etapas”** sequenciais e lógicas (estruturar uma **cadeia de valor**), com o objetivo de **agregar valor** aos **insumos (entradas)** produzindo **produtos e serviços (saídas)** que atendam e satisfaçam às necessidades de clientes internos e externos.

⁴ ABNT NBR ISO 9000:2005

⁵ HAMMER (1997) apud SORDI, José Osvaldo de. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*, 5ª edição. São Paulo, Saraiva Educação: 2018. p.24

⁶ RUMMLER (1995) apud SORDI, José Osvaldo de. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*, 5ª edição. São Paulo, Saraiva Educação: 2018. p.24

⁷ OLIVEIRA (1996) *apud* ARAUJO, Luis César G. *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p. 23

⁸ GONÇALVES (2000b) *apud* ARAUJO, Luis César G. *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p. 23



A **cadeia de valor** é um conceito criado por Michael Porter.

A cadeia de valor pode ser conceituada como as atividades físicas e tecnológicas que a empresa desempenha para a criação de um produto final para seus clientes. Em outras palavras, é um **conjunto de atividades** que a empresa realiza para **elaborar, produzir** e **comercializar** os seus produtos e serviços. Ou seja, ela demonstra todas as etapas, desde a entrada da matéria-prima e sua transformação em produto, até a chegada deste produto ao cliente final.

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

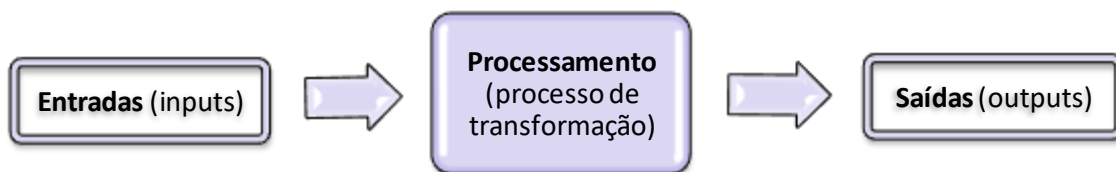
A cadeia de valor relaciona as diversas atividades estratégicas relevantes da organização e as segmenta em **atividades principais** (ou **primárias**) e **atividades de apoio** (ou **secundárias**).

-Atividades principais (ou primárias): são aquelas relacionadas ao “caminho” completo que um produto percorre, ou seja, vai desde a recepção da matéria-prima, fabricação do produto, comercialização deste produto no mercado, distribuição aos clientes e, inclusive, o serviço de pós-venda.

-Atividades de apoio (ou secundárias): são aquelas que dão suporte às atividades primárias.

1.1 - Estrutura dos Processos

O processo é estruturado da seguinte forma:



Entradas (**inputs / insumos**): correspondem aos **recursos** utilizados, **insumos, matérias-primas**, etc. Tratam-se dos elementos que serão “transformados”.

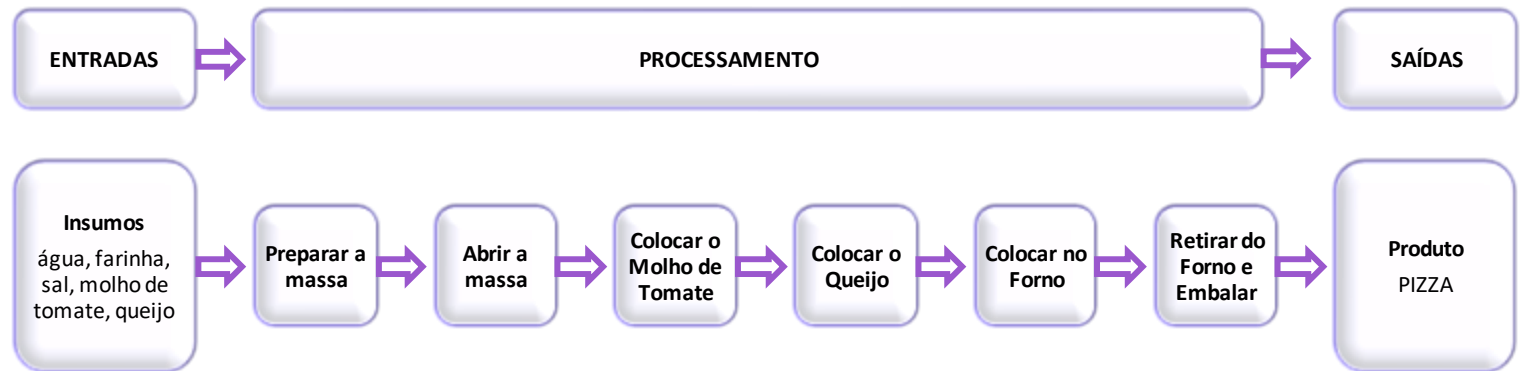
Processamento (**throughput / transformação**): corresponde às diversas **atividades inter-relacionadas** que são realizadas com o objetivo de transformar as “entradas” (insumos) em

saídas (resultados). As atividades são realizadas com o objetivo de **agregar valor** às “entradas”.

Vale destacar que essas atividades são **interdependentes**. Ou seja, as etapas dependem umas das outras. Portanto, caso ocorra algum “problema” em uma das etapas, o resultado final (saídas) será afetado.

Saídas (outputs / resultados): correspondem aos **produtos** e **serviços** gerados. É o resultado final do processo.

Exemplo de um processo de produção de pizzas no setor de “montagem” de uma pizzaria:



1.2 – Gestão DE Processos x Gestão POR Processos

Muitos autores utilizam os termos “Gestão **DE** Processos” e “Gestão **POR** Processos” como sinônimos. Normalmente, as bancas também costumam tratar esses termos como sinônimos.

Contudo, alguns autores fazem diferenciação entre esses termos. E, se a banca cobrar essa diferença, é necessário que você conheça as características e pontos-chave que distinguem esses dois termos. Vejamos:

Gestão DE Processos: Trata-se do **gerenciamento de processos específicos** da organização. Ou seja, consiste em aplicar técnicas e ferramentas de **planejamento** e **controle** sobre **determinados processos** organizacionais, com o objetivo de **aprimorar** (melhorar) esses processos. Em outras palavras, consiste em **gerenciar o próprio processo**. Pode-se dizer que é um “tipo de gestão” que busca entender os processos que são gerenciados pela organização.

Por exemplo: aplicar técnicas de gestão para aprimorar o processo de produção de pizzas no setor de “montagem” de uma pizzaria.

Gestão POR Processos: Trata-se de um conceito muito mais **abrangente**. Consiste em uma forma diferenciada de **gerenciar a organização**, baseada nos diversos processos organizacionais e no **inter-relacionamento** e **integração entre esses processos**, com foco no

atendimento e **satisfação** das necessidades dos **clientes**. Ou seja, leva em consideração os processos de trabalho (fluxos de trabalho), a inter-relação entre esses processos, bem como **interdependência entre as diversas unidades organizacionais** (departamentos). Em outras palavras, significa dizer que a organização passou a ser orientada pelos seus processos.



Você somente deverá ficar atento a essa diferenciação entre “gestão DE processos” e “gestão POR processos” se a questão da prova estiver cobrando expressamente essa distinção entre os conceitos.

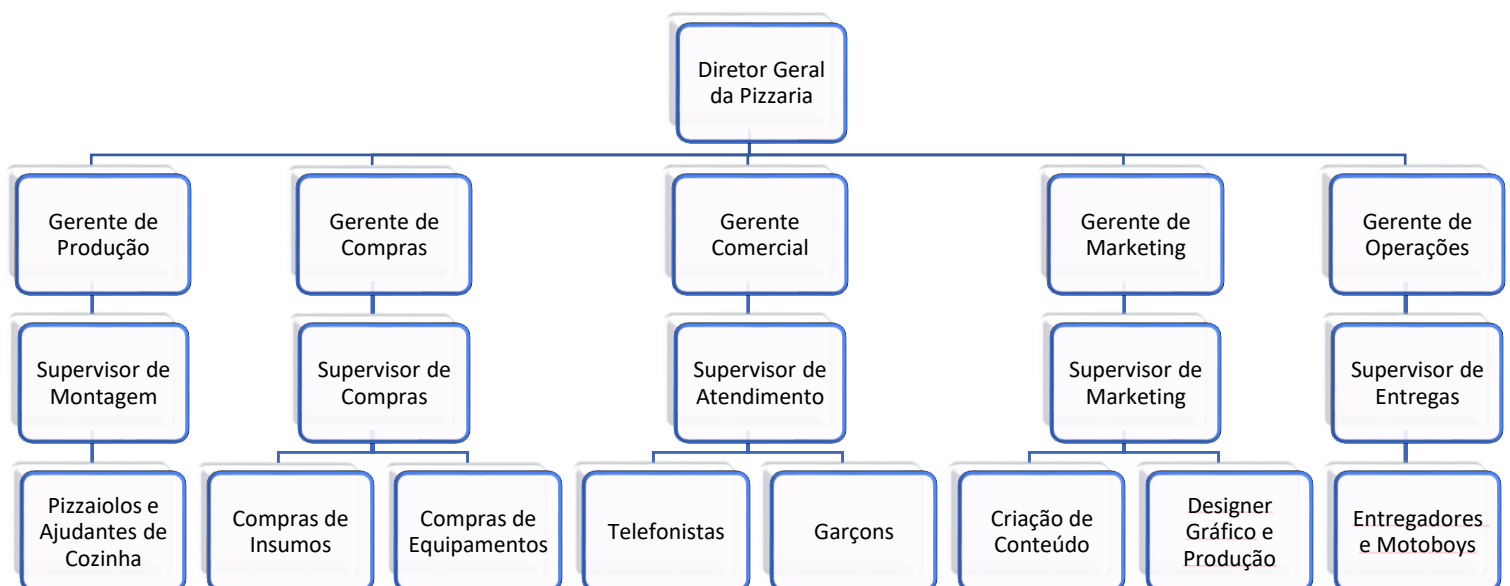
Caso contrário, você deverá aceitar e entender esses 02 termos como “sinônimos”.

1.3 – Origem da Gestão por Processos

Durante muito tempo, as organizações acreditaram que a melhor forma de aumentar a produtividade era através da **especialização** do funcionário e da **verticalização** da estrutura organizacional.

Sob essa ótica, as organizações deveriam agrupar suas atividades de acordo com as diversas **funções especializadas** realizadas dentro da empresa. Ou seja, as **atividades “semelhantes/similares”** deveriam ser **agrupadas** em áreas (departamentos) especializadas.

Vejamos o exemplo de uma pizzeria estruturada por funções, que utiliza a **Gestão Funcional** (organização funcional / organização “tradicional”):



Esse tipo de estrutura tem diversas **desvantagens**, tais como:

- **Foco introvertido**: a empresa volta-se para si mesma. Ao invés de se preocupar com o ambiente externo, com seus produtos e serviços, e, especialmente, com seus clientes, a empresa se preocupa apenas com o seu arranjo organizacional interno.
- **Dificuldade em adaptar-se às mudanças**: a “introversão” faz com que seja difícil se adaptar às mudanças que ocorrem em um meio externo dinâmico e instável.
- **Foco em “objetivos funcionais”**: cada departamento passa a focar exclusivamente em seus objetivos funcionais, “deixando de lado” os objetivos organizacionais.
- **Conflito de Interesses e de Objetivos**: pelo fato de cada departamento passar a focalizar exclusivamente em seus objetivos funcionais, muitas vezes ocorrem conflitos de interesses e de objetivos entre os diversos departamentos organizacionais.
- **Superespecialização**: a superespecialização impede a formação de profissionais “generalistas”. Além disso, as pessoas ficam “bitoladas” e restritas às suas áreas de especialização, ao invés de adotarem comportamentos sinérgicos voltados a objetivos globais.
- **Perda da visão “macro”**: esse tipo de departamentalização impede que os profissionais tenham uma visão generalista (global) da organização. Normalmente, apenas os profissionais dos níveis mais elevados da empresa têm uma visão sistêmica e “global”.



“Stefan, você poderia dar um exemplo para ilustrar?”

Claro, meu amigo!

Imagine o caso da nossa pizzaria estruturada por funções. O departamento de Marketing só está preocupado em atrair clientes para a pizzaria. Ou seja, o departamento de marketing não está preocupado se o departamento de produção tem pizzaiolos e cozinheiros em número suficiente para atender com qualidade um grande número de clientes. Isso pode fazer com que os pedidos “demorem” para ficarem prontos, e os clientes fiquem insatisfeitos.

Isso acontece pois, para o setor de Marketing, quanto mais clientes eles conseguirem atrair para a pizzaria (através de suas campanhas publicitárias), melhor! Para eles, atrair um grande número de clientes é um indicativo de que seu trabalho de marketing está sendo bem desempenhado.

O departamento comercial, por sua vez, está focado apenas em vender o máximo possível. Ou seja, o departamento comercial também não está preocupado se o setor de produção tem funcionários suficientes para atender aos clientes com qualidade.

O departamento de compras, ao seu turno, só está preocupado em reduzir custos. Portanto, não está preocupado com a qualidade dos insumos para a produção das pizzas. O objetivo é que o custo dos insumos seja o menor possível.

Já o departamento de produção está focado em produzir! O objetivo do departamento de produção é produzir o maior número de pizzas no menor tempo possível. O departamento de produção não está preocupado em saber se o departamento de operações tem entregadores e motoboys suficientes para entregarem todas as pizzas que estão sendo produzidas. Ou seja, pode ser que as pizzas sejam produzidas e fiquem bastante tempo “aguardando” a disponibilidade de algum entregador para serem levadas aos clientes. Isso pode fazer com que as pizzas cheguem frias aos clientes.

Perceba que cada departamento só está preocupado com seus “próprios resultados”. Cada departamento está focado exclusivamente em atingir seus “objetivos funcionais” (objetivos departamentais), “deixando de lado” os objetivos organizacionais.

Portanto, ao invés de se preocupar com o ambiente externo, com seus produtos e serviços e, especialmente, com seus clientes, a empresa estruturada por funções se preocupa apenas com o seu arranjo organizacional interno.

Nesse sentido, Cury destaca que esse tipo de organização funcional é muito restritiva, pois⁹:

- não evidencia como se agrega valor aos produtos ou serviços destinados aos clientes;**
- as **funções são muito mais importantes** que os clientes e os fornecedores; e
- as principais responsabilidades **se perdem na lacuna entre os departamentos funcionais.**

Hammer & Champy¹⁰ ressaltam que “essa fragmentação dos processos e as estruturas altamente especializadas e funcionais das empresas são **insensíveis a grandes mudanças** no ambiente externo”.

Esse ambiente em que vivemos, cada vez mais **dinâmico, instável, complexo** e em **constante mutação**, exige que as empresas se **orientem ao cliente**, estruturando seus processos de forma a **satisfazer às necessidades dos clientes internos e externos**, envolvendo a organização como um todo (**visão horizontalizada**). Em outras palavras, o ambiente exige que as empresas busquem se

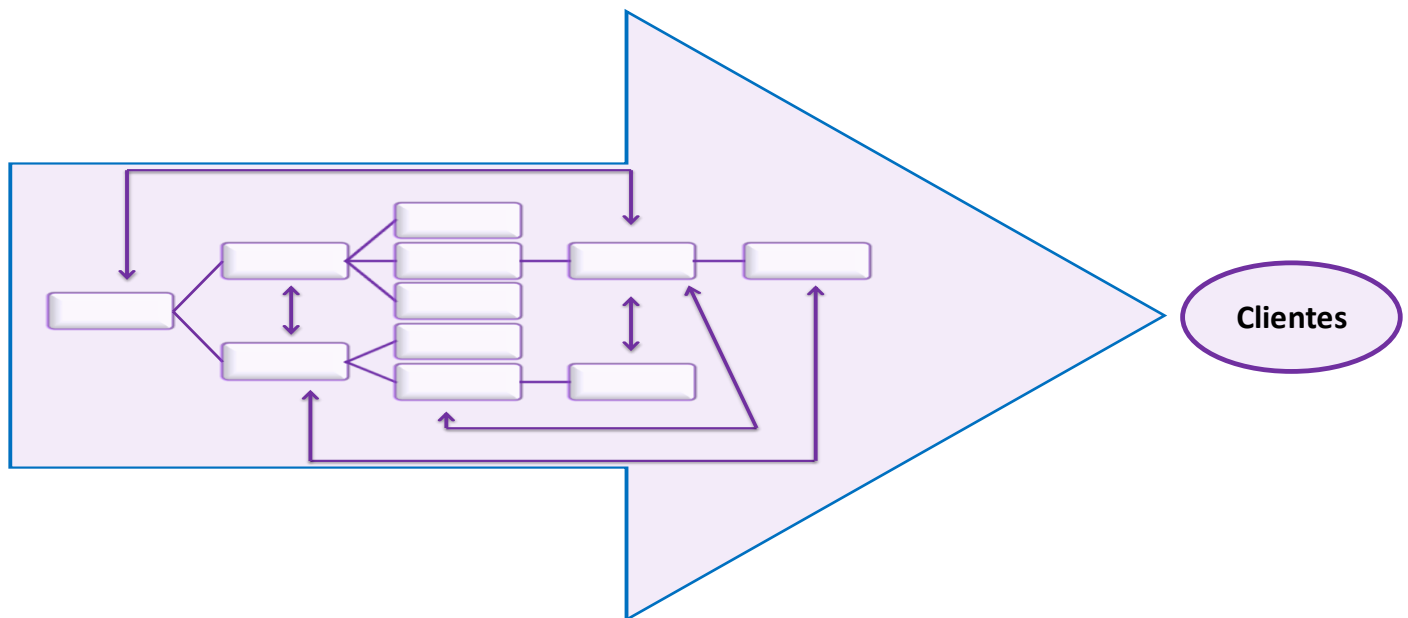
⁹ CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.291

¹⁰ CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.291

organizar por processos (e não por “funções”), com o objetivo de conseguirem se adaptar às mutações e demandas ambientais e, conseqüentemente, atenderem às necessidades dos clientes internos e externos.

De acordo com Nunes¹¹, “o modelo de **organização orientado por processos** passou a ser considerado como alternativa mais adequada para promover uma **maior efetividade** organizacional. O pressuposto foi o de que nessa forma de organização ocorresse uma **eliminação de barreiras** dentro da empresa, possibilitando a visualização da **organização como um todo** e uma maior **inter-relação** entre os diferentes agentes da cadeia de valor (cliente, fornecedor, executores do processo).”

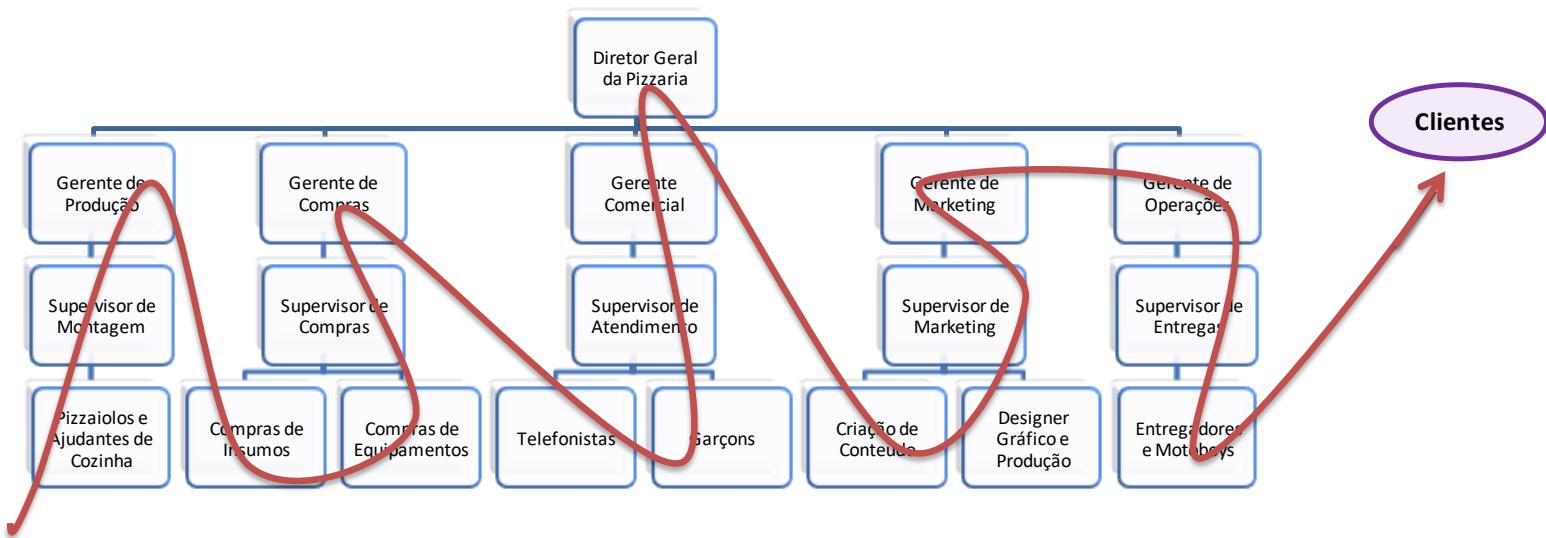
O objetivo, portanto, é que as empresas busquem uma estrutura organizacional **“Organizada por Processos” (Gestão por Processos)**. Vejamos um exemplo desse tipo de estrutura:



De fato, o objetivo não é romper totalmente com estrutura organizacional funcional. O que se busca é entender, mapear e aprimorar os processos organizacionais, considerando o inter-relacionamento entre as diversas unidades (departamentos) da organização, com o objetivo de compatibilizar a estrutura organizacional à gestão por processos, bem como satisfazer às necessidades dos clientes internos e externos.

Vejamos como seria a estrutura da nossa pizzaria (aquela pizzaria estruturada por funções) se ela estivesse organizada por processos:

¹¹ NUNES, Sirlei Maria de Souza, Avaliação **da Gestão por Processos no Contexto da Política de Modernização da Administração Fiscal do Ceará**. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual do Ceará, 2010.



Perceba que, agora, há um **inter-relacionamento** entre os diversos departamentos da pizzaria. Os diversos departamentos deixaram de estar focados apenas em suas “próprias necessidades”, e passaram a considerar a interdependência e a inter-relação entre os departamentos (ou seja, os departamentos passaram a considerar e entender as necessidades dos outros departamentos – clientes internos), bem como as necessidades dos clientes externos.

Por exemplo: O departamento de produção começa a levar em consideração a quantidade de motoboys disponíveis para realizar entregas (com o objetivo de evitar que as pizzas esfriem). O departamento comercial, por sua vez, começa a levar em consideração o número de pizzaiolos disponíveis (com o objetivo de evitar “demora” nos pedidos). Tudo isso com o objetivo de atender e satisfazer às necessidades tanto dos **clientes internos** (demais departamentos) quanto dos **clientes externos** (consumidores de pizzas).

Ou seja, as organizações que adotam a **gestão por processos** conhecem melhor as necessidades de seus clientes (internos e externos), são **mais ágeis**, se **adaptam melhor às mudanças** e, conseqüentemente, tornam-se **mais competitivas**.

A gestão por processos visa a **identificar** e **aprimorar os processos**, com o objetivo de que os **recursos** (humanos, financeiros, etc.) sejam **melhor utilizados**.

Cury destaca que esse tipo de **organização horizontal (sistêmica)**, que utiliza a **gestão por processos**¹²:

- permite à organização **visualizar** a forma como o trabalho é realmente **feito por processos** (que **cortam as fronteiras** organizacionais).

- mostra os **relacionamentos internos** entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços.

1.4 – Gestão Funcional (tradicional) x Gestão por Processos

Sordi consolida muito bem as principais diferenças entre a gestão funcional e a gestão por processos¹³:

Características Analisadas	Gestão Funcional	Gestão por Processos
Alocação de pessoas	Agrupadas junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões. A supervisão hierárquica é flexibilizada .
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/ especialização	Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre elas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/mais linear	Por meio de processos multifuncionais/mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

1.5 – O Guia BPM CBOK

O Guia BPM CBOK é um **Guia** para o **Gerenciamento de Processos de Negócio** (BPM – *Business Process Management*, em inglês). Atualmente, o Guia está na **versão 4.0**.

¹³ Fonte: SORDI, José Osvaldo de. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*, 5ª edição. São Paulo, Saraiva Educação: 2018. p.54 **adaptado** de Monteiro (2005)



A **versão 4.0** do Guia BPM CBOK é **bastante recente**. Por esse motivo, é comum que as bancas ainda continuem cobrando (durante algum tempo) conceitos referentes à **versão 3.0**.

Portanto, sempre que necessário, irei trazer os conceitos previstos tanto na versão 3.0 quanto na versão 4.0.

O objetivo é que você esteja 100% preparado para o que vier pela frente!

O Guia BPM CBOK é, portanto, um “**corpo comum de conhecimento**” sobre gerenciamento de processos de negócio. Em outras palavras, é um **guia** de “**boas práticas**”, que foi produzido com o objetivo de **auxiliar os profissionais de BPM** (profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio). O Guia BPM CBOK fornece um **panorama abrangente de conceitos**, indica as **melhores práticas** a serem adotadas e compila as **lições** que foram aprendidas ao longo do tempo. O Guia BOM CBOK fornece uma **compreensão geral** da prática de BPM.



O Guia BPM CBOK **não** é uma **metodologia**!

O Guia BPM CBOK é um “**guia de boas práticas**”.

De acordo com o Guia BPM CBOK¹⁴, **versão 3.0**, “**Gerenciamento de Processos** de Negócio (**BPM** – *Business Process Management*) é uma **disciplina gerencial** que integra **estratégias** e **objetivos** de uma organização com expectativas e **necessidades de clientes**, por meio do **foco em processos ponta a ponta**. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.”

¹⁴ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.40

A **versão 4.0** do Guia BPM CBOK¹⁵, por sua vez, expõe que o “**Gerenciamento de Processos** de Negócio *Business Process Management - BPM*) é uma **abordagem de gerenciamento** disciplinada para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, **tanto automatizados como não automatizados**, para alcançar resultados consistentes e direcionados, **alinhados aos objetivos estratégicos da organização**. O BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e, cada vez mais assistida, por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio **de ponta a ponta** que direcionam resultados de negócio, **criam valor para os clientes** e permitem que uma organização **atinja seus objetivos de negócio com mais agilidade.**”

Áreas de Conhecimento do Guia BPM CBOK (versão 3.0)

As **Áreas de Conhecimento** de Gerenciamento de Processos de Negócio (áreas de conhecimento de BPM) indicam os atributos que devem ser levados em consideração pelas organizações **quando da implementação** do Gerenciamento dos Processos de Negócio (BPM).

De acordo com o Guia BPM CBOK, **versão 3.0**, existem **09 Áreas de Conhecimento**¹⁶:

- 1 – Gerenciamento de Processos de Negócio:** Trata-se da área que tem foco nos **conceitos fundamentais** de BPM. Além disso, essa área também traz os **tipos de processo**, os **componentes de processo**, o **ciclo de vida** de BPM, etc. É a área que fornece as **bases para as demais áreas**.
- 2 – Modelagem de Processos:** É a área que inclui o conjunto de **habilidades** e **técnicas** que são necessárias às pessoas para que elas possam **compreender**, **formalizar** e **comunicar** os principais componentes do negócio. Essa área fornece uma **visão geral** e as **definições** dessas **habilidades** e **técnicas**.
- 3 – Análise de Processos:** Essa área envolve a **compreensão** dos processos de negócio, levando em consideração a **eficiência** e a **eficácia** dos processos frente aos objetivos para os quais esses processos foram desenhados. O foco é compreender os **processos atuais** (à vista disso, a área análise de processos também é conhecida pelo termo “**AS-IS**”).
- 4 – Desenho de Processos:** Corresponde à área que trata da **formulação (criação) de novos processos**, bem como da especificação de como esses processos irão **funcionar**, e da forma como esses processos serão **medidos**, **controlados** e **gerenciados** pela organização. O foco é a criação de um **modelo futuro de processos** (à vista disso, a área desenho de processos também é conhecida pelo termo “**TO-BE**”).

¹⁵ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.42

¹⁶ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.21-22

5 – Gerenciamento de Desempenho de Processos: Trata-se da área que envolve o **monitoramento** formal e planejado da **execução** dos processos, bem como o **acompanhamento** do **desempenho** dos processos, com o objetivo de verificar a **eficiência** e a **eficácia** dos processos.

6 – Transformação de Processos: Corresponde à área de trata das **mudanças** nos processos. Inclui abordagens de **melhoria**, **redesenho**, **reengenharia** e **mudanças de paradigmas**.

7 – Organização do Gerenciamento de Processos: É a área que define os **papéis**, as **responsabilidades** e a **estrutura organizacional**, com o objetivo de prover **suporte** às organizações orientadas por processos.

8 – Gerenciamento Corporativo de Processos: Essa área trata da **maximização dos resultados** dos processos, com o objetivo de garantir o **alinhamento das estratégicas** de negócio com o foco no **cliente** e **demaís partes interessadas**.

9 – Tecnologias de Gerenciamento de Processos (BPM): Corresponde à área que **discute sobre tecnologias**, para apoiar a **modelagem**, **análise**, **desenho**, **execução** e **monitoramento** dos processos. As tecnologias incluem o conjunto de aplicações, pacotes, ferramentas de desenvolvimento, infraestrutura tecnológica e armazenamento de dados e informações.



De acordo com o Guia BPM CBOK, as Áreas de Conhecimento **07** e **08** (“**Organização do Gerenciamento de Processos**” e “**Gerenciamento Corporativo de Processos**”) constituem a **Perspectiva Organizacional**.

Todas as demais Áreas de Conhecimento, constituem a **Perspectiva de Processo**.



“**AS-IS**” é um termo em inglês que significa “**como é**” (“**como está**”). Na gestão de processos, o termo “AS-IS” é utilizado para descrever **como o processo está funcionando no momento**. Ou seja, esse termo é utilizado para se referir aos **processos “atuais”**.

“**TO-BE**” é um termo em inglês que significa “**como será**”. Na gestão de processos, o termo “TO-BE” é utilizado para descrever **como o processo será no futuro** (após o novo “desenho” do processo). Ou seja, esse termo é utilizado para se referir aos **processos “futuros”**. Em outras

palavras, o termo “TO-BE” se refere ao processo futuro, após a implementação das modificações (melhorias).

A diferença entre essas duas situações (as-is e to-be) é chamada de “**espaço de melhoria**”. Ou seja, trata-se do espaço em que a melhoria deve acontecer para que a situação “to-be” (situação futura desejada) seja atingida.

Áreas de Conhecimento do Guia BPM CBOK (versão 4.0)

Por sua vez, de acordo com o Guia BPM CBOK, **versão 4.0**, as **09 Áreas de Conhecimento** são as seguintes¹⁷:

1 – Gerenciamento de Processos de Negócio: Trata-se da área que tem foco nos **conceitos fundamentais** de BPM (tais como **definições-chave**, **processos ponta a ponta**, **valor do cliente** e **natureza do trabalho multidisciplinar**). Além disso, essa área também traz os **tipos de processo**, os **componentes de processo**, o **ciclo de vida** de BPM, **habilidades críticas**, **fatores de sucesso**, entre outros. É a área que fornece as **bases para as demais áreas**.

2 – Modelagem de Processos: É a área que inclui o conjunto de **habilidades** e **processos críticos** que são necessários às pessoas para que elas possam **compreender**, **comunicar**, **medir** e **gerenciar** os componentes primários do processo de negócio. Essa área fornece uma **visão geral** dessas **habilidades**, **atividades** e **definições-chave**, juntamente a uma **explicação do propósito** e **benefícios** da modelagem de processos, bem como uma **discussão** sobre os **tipos** e **utilizações** dos **modelos** de processos, das **ferramentas**, das **técnicas** e dos **padrões de modelo**. Na versão 4.0 o conceito de **repositório de processos** é incluído.

3 – Análise de Processos: Essa área envolve uma **revisão sistemática** e um **exame aprofundado** dos processos de negócio, incluindo a **eficiência** e a **efetividade** dos processos de negócio. O foco é compreender os **processos atuais** (“**AS-IS**”), com o objetivo de alcançar melhorias no “estado futuro”.

4 – Desenho de Processos: Corresponde à área que envolve a **criação** do “**estado futuro**” ou **desenho** dos processos de negócio, de acordo com a **estratégia organizacional**. O desenho de processos fornece os **planos e diretrizes** de como os processos se **desenvolvem**, como as **regras são aplicadas**, **simulação do estado futuro**, **conformidade** de processos e **controles operacionais**. Envolve a discussão do planejamento de como os processos irão **funcionar** e de como serão

¹⁷ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.30-32

medidos, governados e gerenciados. O foco é a criação de um **modelo futuro de processos** (“**TO-BE**”).

5 – Medição do Desempenho de Processos: Trata-se da área que envolve o **monitoramento** formal e planejado da **execução** dos processos, bem como o **acompanhamento** do **desempenho** e dos **resultados** dos processos, com o objetivo de verificar a **eficiência** e a **eficácia** dos processos. Essas informações são utilizadas para **tomar decisões** sobre a **melhoria** ou **descontinuação** (retirada) de processos existentes bem como a **inclusão** (introdução) de processos novos, com o objetivo de atender aos objetivos estratégicos da organização.

6 – Transformação de Processos de Negócio: A transformação de processos enfatiza que o ciclo de vida de BPM (incluindo negócios e/ou transformação digital), começa com a estratégia e vai até a execução. Ou seja, nessa área são discutidas **mudanças** no contexto do ciclo de vida BPM, **desde o planejamento até a implementação**. Envolve, também, a **mudança na gestão** associada a essas transformações. A área explora diversas **melhorias** de processo, **replanejamentos** e metodologias de **reengenharia**, juntamente com tarefas associadas à construção, controle de qualidade e introdução da avaliação de novos processos. Vale destacar que a “gestão da mudança organizacional” também está relacionada a essa área.

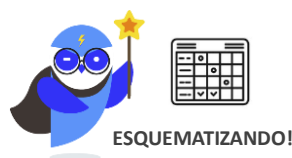
7 – Tecnologia e Transformação: Trata-se da área que envolve **tecnologias empresariais** que dão **suporte à transformação de negócios** organizacionais. **Tecnologias empresariais**, como BPM, habilitam a **transformação** de negócios bem como **transformações digitais**. BPM é uma disciplina de gestão e **suportada por tecnologia**. A área de Tecnologia e Transformação inclui tecnologias de BPM disponíveis para apoiar o **planejamento, padronização, análise, operação e monitoramento** dos processos de negócio. Essas tecnologias incluem o conjunto de pacotes de aplicação, ferramentas de desenvolvimento, tecnologias de infraestrutura e dados e base de informações que proveem apoio aos profissionais de BPM e aos trabalhadores que desenvolvem atividades relacionadas ao BPM. Essa área também abrange as **Suítes Integradas de Gerenciamento de Processos de Negócios (iBPMS)**, **repositórios de processos** e **plataformas baseadas em nuvem** para modelagem, análise, desenho, execução e monitoramento de processos. **Padrões, metodologias e tendências emergentes** em BPM também estão abrangidas por essa área. A versão 4.0 do Guia BPM CBOK incluiu, nessa área, a **automação de processo robótico (RPA)**, **blockchain**¹⁸, **inteligência artificial**, **machine learning** (“aprendizado de máquina”) e **internet das coisas** (*Internet of Things* – IoT).

8 – Organização e Cultura de Gerenciamento de Processos: É a área que trata dos **papéis**, das **responsabilidades** e da **estrutura de reporte**, com o objetivo de **apoiar** as organizações orientadas

¹⁸ De acordo com o Guia BPM CBOK, **blockchain** “é uma versão única da verdade, representada em uma estrutura de dados que torna possível criar um livro-razão digital descentralizado, imutável, seguro, com carimbo de data e hora e compartilhá-lo entre uma rede de partes independentes. Da perspectiva do Gerenciamento de Processos de Negócios, uma blockchain reinventará os processos de negócios no nível transacional para capturar os dados (entradas e saídas) gerados pelos processos que estão sendo transacionados.”

por processos. Trata-se da área que envolve a “discussão” sobre “o que define” uma empresa orientada a processos, juntamente com as **considerações culturais**, de **desempenho multifuncional** e de desempenho **baseado em equipes**. Essa área explora a importância da **governança de processos** de negócio, juntamente a uma variedade de estruturas de governança, bem como a noção de **Centro de Excelência em BPM (CoE)**.

9 – Gerenciamento Corporativo de Processos (EPM): O gerenciamento corporativo de processos é dirigido pela necessidade de **maximizar os processos** de negócios consistentes com **estratégias de negócios** bem definidas, bem como **objetivos funcionais** baseados nessas estratégias. A gestão do portfólio de processos tem por objetivo assegurar que o portfólio de processos **apoie as estratégias** organizacionais ou as estratégias de unidades de negócio, bem como forneça um método para gerenciar e avaliar iniciativas. Essa área **identifica** as **ferramentas e métodos** para estimar os **níveis de maturidade** do gerenciamento de processos, juntamente com as **áreas de prática de BMP** necessárias ao **aprimoramento do estado da organização em BPM**. Essa área discute diversos **frameworks** (estruturas de trabalhos) de processos de negócio. Trata-se da área que envolve a noção de **integração de processos**, ou seja, a integração de diversos **processos entre si** e também com modelos que “amarram” desempenho, objetivos, tecnologias, pessoas e controles (tanto financeiro quanto operacionais) à estratégia de negócios e objetivos de desempenho. Essa área aborda tópicos relativos à arquitetura de processos e melhores práticas no Gerenciamento Corporativo de Processos.



Áreas de Conhecimento BPM CBOK 3.0	Áreas de Conhecimento BPM CBOK 4.0
Gerenciamento de Processos de Negócio	Gerenciamento de Processos de Negócio
Modelagem de Processos	Modelagem de Processos
Análise de Processos	Análise de Processos
Desenho de Processos	Desenho de Processos
Gerenciamento de Desempenho de Processos	Medição do Desempenho de Processos
Transformação de Processos	Transformação de Processos de Negócio
Organização do Gerenciamento de Processos	Tecnologia e Transformação
Gerenciamento Corporativo de Processos	Organização e Cultura de Gerenciamento de Processos
Tecnologias de Gerenciamento de Processos (BPM)	Gerenciamento Corporativo de Processos (EPM)

Conceitos Importantes do Guia BPM CBOK

Vale mencionar alguns conceitos importantes destacados pelo Guia BPM CBOK¹⁹:

- BPM é uma disciplina gerencial.
- BPM não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas.
- BPM é uma capacidade básica interna.
- BPM visa **entregar valor para o cliente**.
- BPM trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio.
- BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado.
- Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados devem ser adequados à finalidade e aptos para uso.
- Processos de negócio devem ser gerenciados em um **ciclo contínuo** para manter sua integridade e permitir a transformação.
- BPM requer investimento nas capacidades de negócio.
- As capacidades são desenvolvidas ao longo de uma **curva de maturidade** em processos.
- A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades.
- A **tecnologia** desempenha **papel de apoio** e não de liderança na implementação de BPM.
- Implementação de BPM é uma **decisão estratégica** e requer patrocínio da liderança executiva.
- Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente.

¹⁹ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.41



(CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

Caracterizada por ser uma estrutura de gestão verticalizada, a gestão por processos foca as funções específicas de cada departamento de uma organização e sua participação nas tarefas.

Comentários:

Nada disso!

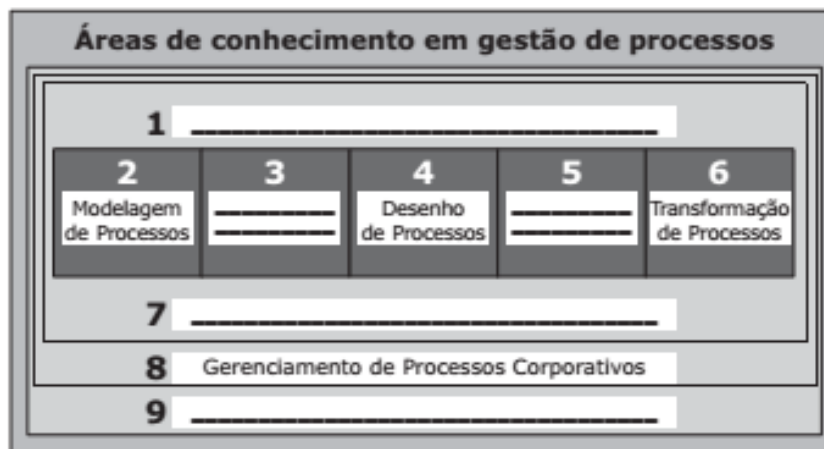
A assertiva trouxe o conceito de gestão funcional.

Enquanto a gestão funcional é típica de organizações verticalizadas, com foco nas funções específicas de cada departamento; a gestão por processos é típica de organizações horizontalizadas, organizadas por processos e orientadas ao cliente.

Gabarito: errada.

(UFSM – UFSM – Administrador - 2015)

O Common Body of Knowledge - Guide to the Business Process Management (BPM CBOK) define nove áreas de conhecimento essenciais para a execução adequada das ações de gestão por processos. A adoção dessas áreas do conhecimento de forma excelente propicia melhorias tangíveis e objetivas na gestão de uma organização.



Fonte: PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. *Mapeamento e Gestão por Processos-BPM*. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. Editora: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011, p.104.

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

a) 1) Definição de Processos de Negócio; 3) Modelagem da Estrutura Organizacional; 5) Gerenciamento do Padrão Desempenho; 7) Organização do Padrão em Processos; 9) Informatização do Gerenciamento de Processos.

b) 1) Planejamento dos Processos; 3) Alinhamento do Desenho de Cargos; 5) Gerenciamento do desenho de Processos; 7) Organização de Gerenciamento de Processos; 9) Execução de Processos de Negócio.

c) 1) Gerenciamento de Processos de Negócio; 3) Análise de Processos; 5) Gerenciamento do Desempenho de Processos; 7) Organização de Gerenciamento de Processos; 9) Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio.

d) 1) Definição de Processos Corporativos; 3) Modelagem de Cargos; 5) Análise e Organização de Cargos e Processos ; 7) Definição dos Gestores e Participantes de cada Processo; 9) Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio.

e) 1) Gerenciamento de Processos de Negócio; 3) Modelagem da Estrutura Organizacional; 5) Alinhamento da Estrutura Organizacional com os Processos; 7) Definição dos Gestores e Participantes de cada Processo; 9) Execução de Processos de Negócio.

Comentários:

De acordo com o Guia BPM CBOK, versão 3.0, existem 09 Áreas de Conhecimento:

1 – Gerenciamento de Processos e Negócio

2 – Modelagem de Processos

3 – Análise de Processos

4 – Desenho de Processos

5 – Gerenciamento de Desempenho de Processos

6 – Transformação de Processos

7 – Organização do Gerenciamento de Processos

8 – Gerenciamento Corporativo de Processos

9 – Tecnologias de Gerenciamento de Processos (BPM)

O gabarito é a letra C.

(CESPE – ANATEL – Analista Administrativo - 2012)

O CBOOK é uma metodologia de gerenciamento de processo de negócio adequada para as organizações que adotam a gestão por processos.

Comentários:

Muito cuidado!

O Guia BPM CBOOK **não** é uma **metodologia**!

O Guia BPM CBOOK é um “**guia de boas práticas**”.

Gabarito: errada.

1.6 – Rotinas Administrativas

As **rotinas administrativas** são um conjunto de processos que ocorrem de **forma sistemática**, e que **contribuem para o alcance dos objetivos** da organização.

As rotinas administrativas requerem **conhecimento técnico, científico** e o **domínio de tecnologias**.

Portanto, para o bom desempenho das rotinas administrativas, cada funcionário deve desempenhar atividades que estejam de acordo com o seu **nível de competência** e **capacidade**.



(VUNESP – Câmara de Mogi das Cruzes – Auxiliar de Apoio Administrativo – 2017)

Nas rotinas administrativas, um conjunto de profissionais executa atividades que devem estar em conformidade com o nível de competência de cada um, o nível de autoridade e de responsabilidade, de forma a se obterem resultados. Entende-se que a rotina administrativa é composta por

a) diversos processos que ocorrem de forma sistemática e que requerem conhecimento técnico e domínio de tecnologias.

- b) trabalhos descontinuados e repetitivos adotados por uma organização para o alcance de objetivos.
- c) uma sequência desordenada de ações direcionadas para atender as necessidades de um determinado público.
- d) processos que são executados por diversas pessoas e que não estão relacionados aos objetivos da organização.
- e) atividades complexas que são desenvolvidas por um grupo de pessoas que trabalham em um mesmo setor.

Comentários:

As **rotinas administrativas** são um conjunto de processos que ocorrem de **forma sistemática**, e que **contribuem para o alcance dos objetivos** da organização.

As rotinas administrativas requerem **conhecimento técnico, científico** e o **domínio de tecnologias**.

O gabarito é a letra A.

(CONSULPAM – STCRESS - PB – Assistente Administrativo – 2015 - ADAPTADA)

Rotina administrativa é formada por vários processos que acontecem de forma sistemática e que requerem conhecimento técnico, científico e domínio de tecnologias.

Comentários:

Isso mesmo!

Gabarito: correta.

2 – Elementos dos Processos

Os processos são compostos por diversos elementos. Dentre os mais importantes, destacam-se²⁰:

Entradas (inputs): correspondem aos **recursos** utilizados, **insumos**, **matérias-primas**, etc. Tratam-se dos elementos que serão “transformados”.

²⁰ Baseado em: TADEU, Cruz. *Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. e HARRINGTON, James. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo, Makron Books: 1993.

Fluxo: Se refere aos **métodos** utilizados para transformar as entradas em saídas.

Saídas (outputs): correspondem aos **produtos** e **serviços** gerados. É o resultado final do processo.

Rotas: São os **caminhos físicos ou lógicos** que tem por objetivo conduzir (dentro do processo) informações, dados, insumos, etc.

Custo: Se referem aos recursos (financeiros, humanos, de tempo, etc.) que foram utilizados durante todo o processo.

Valor Agregado: O valor agregado representa a **diferença de valor** entre as entradas e as saídas.

Por exemplo: entraram insumos no valor de R\$ 10,00. Após todo o processo, saiu um produto no valor de R\$ 25,00. Portanto, o valor agregado é R\$ 15,00.

Cliente Externo: São os **consumidores** e **usuários** dos produtos e serviços da organização, bem como outros clientes que, embora não consumam diretamente os produtos e serviços da organização, precisam ser atendidos pela organização (por exemplo: receita federal, receita estadual, agências de fiscalização, etc.)

Cliente Interno: São os departamentos, os gestores, os funcionários, e outros indivíduos e unidades que fazem parte do dia a dia interno da organização.

Fornecedores Externos: Pessoas (físicas ou jurídicas) **“de fora”** da organização, que fornecem “entradas” para a organização.

Fornecedores Internos: Pessoas **“de dentro”** da organização, que fornecem “entradas” para a organização.

Atividades: A atividade é um **conjunto de tarefas** e **ações**.

Tarefas: São um **conjunto de trabalhos** a serem executados. As tarefas indicam **“como”** deve ser feito.

Recursos: Tratam-se de elementos que são utilizados durante a realização das tarefas.

Atores: São os “responsáveis” pelas tarefas.

Regras do Negócio: Servem para orientar a execução das tarefas. Normalmente, as regras advêm das políticas e das normas da organização e da legislação (federal, estadual e municipal).

Eventos: São **episódios** que delimitam o **início**, o **meio** ou o **fim** de um processo.

Eficácia: Se refere ao grau em que as **expectativas** dos clientes são **satisfeitas**.

Tempos: Os tempos são elementos fundamentais e importantíssimos em qualquer processo.

Tempo de Ciclo: Se refere ao tempo decorrido entre o momento em que uma ocorrência dá entrada em alguma atividade do processo e o momento em que essa ocorrência sai dessa atividade.

Metas: É o que se espera alcançar em um curto período de tempo. São “**etapas**” que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos. Em outras palavras, pode-se dizer que os **objetivos são desmembrados em diversas metas**, as quais devem ser realizadas para o alcance dos objetivos e dos desafios.

As metas são voltadas para o **curto prazo**, devem ser **quantificáveis** e devem refletir a realidade da organização.

3 – Gestor de Processos

De acordo com Sordi²¹, “o aspecto **mais visível** de **diferenciação** entre as organizações **tradicionais** estruturadas por **funções** empresariais e as empresas **orientadas a processos** de negócios é a existência do **gestor**, o **dono** do processo de negócios”.

Ou seja, o que diferencia as empresas **estruturadas por funções** (**gestão funcional**) das empresas **orientadas por processos** (**gestão por processos**) é a existência de um “**gestor de processos**” (que é o “dono” de determinado processo).

Enquanto o “**gerente funcional**” (gestão funcional) gerencia uma equipe de **profissionais “especializados”** em determinada área/função, o “**gestor de processos**” (gestão por processos) gerencia uma **equipe multidisciplinar** (ou seja, uma equipe composta por profissionais de diversas áreas, especializados em diversas funções, que estão dispostos entre as diversas unidades organizacionais).

É necessário, portanto, que o gestor de processos tenha **larga experiência profissional** e possua uma **visão sistêmica (ampla)** da organização.

Diferentemente dos “gestores de projetos” que possuem funções temporárias (ou seja, sua função se extingue com a conclusão do projeto), os “**gestores de processos**” possuem **funções perenes** (constantes, contínuas) na organização (ou seja, sua função não é temporária, uma vez que os

²¹ SORDI, José Osvaldo de. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*, 5ª edição. São Paulo, Saraiva Educação: 2018. p.103

processos não são temporários; isto é, os processos estão sempre evoluindo para atender às demandas).



PROCESSO x PROJETO

Para Djalma Oliveira²², “**projeto** é um trabalho, com datas de **início** e **término**, com **resultado final previamente estabelecido**, em que são alocados e administrados os recursos, tudo isso sob a responsabilidade de um coordenador.”

Chiavenato²³, por sua vez, explica que “**projeto** é um **conjunto de atividades que ocorrem apenas uma vez**, com **ponto de partida** e **ponto de chegada** definidos no tempo. **Tem início, meio e fim previamente determinados.**”

Os **projetos** têm por objetivo a produção de um serviço ou produto “**unitário/único**”, ou seja, um produto “**novo/exclusivo**”.

Portanto, **NÃO CONFUNDA**:

Os **processos** são **perenes (constantes)**. Trata-se de um conjunto **de atividades rotineiras**. Os processos possuem um **ciclo de vida contínuo**.

Os **projetos**, por sua vez, são atividades **temporárias**, com início, meio e fim previamente definidos, que têm por objetivo a produção de um serviço ou produto “**unitário/único**”, ou seja, um produto “**novo/exclusivo**”.

De acordo com o Guia BPM CBOK²⁴, o dono de processos pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a **responsabilidade** e a **prestação de contas** contínuas pelo **desenho (design), desenvolvimento, execução e desempenho** bem-sucedidos de um ou mais processos de negócio. A propriedade dos processos pode ser uma responsabilidade em tempo integral ou uma responsabilidade em tempo parcial (ou seja, uma responsabilidade “adicional”, como uma função de linha ou equipe).

²² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2014. pp. 140.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 273-274.

²⁴ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.303 e Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.337

Sordi²⁵ destaca que o gestor do processo deve ter **total responsabilidade** e **autoridade** sobre seu processo. Além disso, o autor menciona que o **gestor de processo** possui as seguintes **responsabilidades**:

- assegurar os **recursos necessários** para atender às demandas do processo conforme seu projeto em vigor;
- realizar a **medição contínua do desempenho** de aspectos críticos do processo;
- assegurar a **capacitação dos profissionais** que cooperam com o processo por meio de programas de treinamento;
- definir e coordenar as alterações necessárias** para a evolução contínua do processo.



Gestor de Processos x **Gerente** de Processos

O Guia BPM CBPOK destaca, ainda, que em organizações mais maduras, o **Gestor** do Processo (Dono do Processo) tem um subordinado, chamado de **Gerente** do Processo.

O **Gerente de Processos** é responsável por **coordenar** e **gerenciar** o **desempenho dos processos no dia a dia**, bem como **liderar as iniciativas de transformação dos processos**. O guia destaca que Gerente de Processos realmente **executa** e **coordena** o trabalho em um processo. Ou seja, ao Gerente de Processos compete apoiar a rotina dos processos no dia a dia. O Gerente de Processos está envolvido na **medição e monitoramento** das métricas dos processos e na **melhoria contínua** dos processos.

²⁵ SORDI, José Osvaldo de. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*, 5ª edição. São Paulo, Saraiva Educação: 2018. p.104



(CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2016 - ADAPTADA)

Denomina-se dono do processo o responsável pelo desenho do processo e pela prestação de contas relativas ao desempenho do processo.

Comentários:

Isso mesmo!

O Gestor do Processo (Dono do Processo) é responsável pelo desenho, execução e desempenho do processo, bem como pela prestação de contas referente a esses aspectos.

Gabarito: correta.

(CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2016 - ADAPTADA)

Por ter seu foco direcionado para o dia a dia da organização, o gestor do processo é responsável pelo desempenho do processo e pelas iniciativas propostas para a transformação deste.

Comentários:

É o **Gerente** de Processos que é responsável por coordenar e gerenciar o **desempenho dos processos no dia a dia**, bem como **liderar as iniciativas de transformação dos processos**. Ou seja, ao Gerente de Processos compete apoiar a rotina dos processos no dia a dia.

Gabarito: errada.

(CESPE – TELEBRAS – Especialista em Gestão)

O processo reúne um conjunto de atividades que são desenvolvidas temporariamente e com características únicas e exclusivas para cada momento em que são desempenhadas.

Comentários:

Muito cuidado! A assertiva trouxe as características dos **projetos**, quais sejam: conjunto de atividades temporárias, com início, meio e fim previamente definidos, que têm por objetivo a produção de um serviço ou produto “**unitário/único**”, ou seja, um produto “**novo/exclusivo**”.

Gabarito: errada.

4 – Tipos de Processos

4.1 – Processos Primários x Processos Secundários x Processos Gerenciais

De acordo com o Guia BPM CBOK, os processos podem ser classificados em 03 tipos²⁶:

Processos Primários (Processos Essenciais / Finalísticos / Centrais / Principais): Trata-se dos processos que representam as **atividades essenciais** que a organização executa para cumprir sua missão. São processos tipicamente interfuncionais/interdepartamentais **ponta a ponta** (ou seja, que percorrem a organização como um todo; isto é, percorrem diversos departamentos organizacionais) ou até mesmo interorganizacionais (envolve mais de uma organização) **ponta a ponta**. Os processos primários **agregam valor diretamente ao cliente**.

Esse tipo de processo está diretamente relacionado com a “**experiência de consumo**” do cliente; portanto, os processos primários são responsáveis por **construir a “percepção de valor”** que o cliente possui em relação ao produto ou serviço.

À vista disso, somente as atividades que **impactam** e **influenciam imediatamente** a “**experiência do cliente**” podem ser consideradas como parte dos processos primários. As demais atividades que **impactam** e **influenciam** a experiência do cliente (porém, de forma **não imediata**), podem ser consideradas como parte dos **processos de suporte**.

Os processos primários formam uma **cadeia de valor**, em que cada etapa agrega valor à etapa anterior, com o objetivo de entregar valor aos clientes. As atividades principais são chamadas de **atividades de agregação de valor**.

Em outras palavras, são os processos que geram os **produtos** e **serviços** que os clientes **desejam**.

Por exemplo:

- processo de fabricação de um smartphone: percebe-se que o cliente é impactado imediatamente pelo smartphone; a “experiência de consumo” do cliente dependerá da qualidade do smartphone.
- processo de atendimento em um banco: percebe-se que o cliente é impactado imediatamente pelo atendimento que ele recebe em um banco; a “experiência de consumo” do cliente dependerá da qualidade do atendimento que ele tiver no banco.

²⁶ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.35-37 e Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 4.0, 2020. p.45-46

Processos Secundários (Processos de Suporte / de Apoio): Tratam-se dos processos que **dão suporte** aos **processos primários** e também aos **processos gerenciais**. São processos que **agregam valor a outros processos** (e não diretamente aos clientes).

Os processos de suporte são projetados para dar suporte aos processos primários, geralmente **gerenciando recursos e infraestrutura** exigidos pelos processos primários.

São processos “invisíveis” aos clientes. Contudo, são muito importantes para permitir e aumentar a capacidade da organização de realizar os processos primários.

Por exemplo:

- processo de treinamento e seleção de pessoal; processo de compras de insumos; processo de contabilidade e finanças. Perceba que são processos que, embora não sejam “visualizados” pelos clientes, são fundamentais para a realização dos processos primários.

Processos de Gerenciamento (Gerenciais / de Gestão): Tratam-se dos processos que têm por objetivo **monitorar, medir, controlar** e **avaliar** as atividades, com o objetivo de administrar o presente e o futuro do negócio organizacional.

Assim como os processos secundários, os processos gerenciais **não agregam valor** diretamente aos clientes. Contudo, são fundamentais para garantir que a organização atue de acordo com seus **objetivos** e **metas de desempenho**.

Os processos de gerenciamento buscam garantir que um processo primário ou um processo de suporte **atenda às metas financeiras, operacionais, regulatórias** e **legais**.

Esse tipo de processo é importante para que a organização **aprimore** e **melhore continuamente** os demais processos. Trata-se de processos necessários para que a organização opere de maneira **eficaz** e **eficiente**.

Por exemplo:

- processo de definição de metas; processos de monitoramento, medição e controle, etc.

O Guia BPM CBOK²⁷ destaca que, na maioria das empresas, os **processos primários** representam **20%** das atividades do negócio; os **processos de suporte** representam **70%** das atividades do negócio; e os **processos de gerenciamento** representam **10%** das atividades do negócio.

²⁷ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.45-46



(CESPE – MEC – Especialista em Processos de Negócio)

Os processos podem ser gerenciais, ou de gestão, de suporte, e finalísticos, ou primários.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, os tipos de processo na visão do Guia BPM CBOK.

Gabarito: correta.

(COMPERVE – UFRN – Tecnólogo - 2019)

A análise de processos de uma organização requer a revisão dos vários elementos que os compõem. Nesse sentido, a primeira tarefa dessa análise consiste em identificar e mapear os principais tipos de processos organizacionais. Nas organizações públicas, os que entregam valor diretamente aos cidadãos/usuários são os

- a) processos de apoio.
- b) processos finalísticos.
- c) processos de gestão.
- d) processos de suporte.

Comentários:

São os processos primários (**finalísticos**) que agregam valor diretamente aos clientes (cidadãos / usuários).

O gabarito é a letra B.

4.2 – Processos de Negócio x Processos Organizacionais x Processos Gerenciais

De modo semelhante, Gonçalves²⁸ destaca que existem 03 tipos de processos:

Processos de Negócio (de Clientes): Tratam-se dos processos que estão relacionados à **essência do funcionamento** da organização.

Perceba que são equivalentes aos **processos primários** do Guia BPM CBOK.

Processos Organizacionais (Administrativos): Se referem aos processos que produzem **resultados imperceptíveis** para os clientes externos. Contudo, são processos **fundamentais para a efetiva gestão** do negócio organizacional.

Perceba que são equivalentes aos **processos secundários** do Guia BPM CBOK.

Processos Gerenciais (de Gestão): Tratam-se dos processos que incluem as atividades que os gestores realizam para dar **suporte aos processos de negócio**. Esse tipo de processo **auxilia os gestores** na **tomada de decisões**. A “avaliação da qualidade do atendimento” é um exemplo de processo gerencial.

Perceba que são similares aos **processos de gerenciamento** do Guia BPM CBOK.

4.3 – Processos Primários x Processos de Suporte

Uma outra classificação, de forma mais simples, classifica os processos apenas em Primários ou de Suporte.²⁹

Processos Primários: Tratam-se dos processos que incluem atividades que **geram valor** para o cliente.

Equivalem aos **processos de negócio**.

Processos de Suporte: Tratam-se dos processos que dão o **apoio** e o **suporte** necessário para que os processos primários funcionem de forma adequada.

Englobam tanto os **processos organizacionais** quanto os **processos gerenciais**.

²⁸ GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As Empresas são Grandes Coleções de Processos*. RAE - Revista de Administração de Empresas. V.40. Jan/Mar 2000. p.11

²⁹ GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As Empresas são Grandes Coleções de Processos*. RAE - Revista de Administração de Empresas. V.40. Jan/Mar 2000. p.12



(FCC – INFRAERO – Administrador - ADAPTADA)

Em termos de capacidade de geração de valor, os processos em uma organização podem ser classificados como processos primários, que correspondem a atividades que geram valor para o cliente, e de suporte, que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Gabarito: correta.

4.4 – Processos Horizontais x Processos Verticais

A depender a **orientação** com relação à **estrutura organizacional** da organização, Gonçalves³⁰ explica que existem processos Verticais e processos Horizontais.

Processos Verticais (Intrafuncionais): Tratam-se dos processos que ocorrem “**de cima para baixo**” (dos níveis organizacionais mais elevados para os níveis mais baixos) ou “**de baixo para cima**” (dos níveis organizacionais mais baixos para os níveis mais elevados). Se referem aos processos que são **inteiramente** realizados dentro de **uma única unidade funcional** (um único departamento).

Gonçalves ressalta que os processos verticais “se referem ao **planejamento** e ao **orçamento empresarial** e se relacionam com a **alocação de recursos escassos** (fundos e talentos)”.³¹

Processos Horizontais (Interfuncionais / Interdepartamentais / Transversais): São processos que atravessam as fronteiras das “áreas funcionais” (dos departamentos) da organização. São os processos que ocorrem **lateralmente**. Esses processos são desenhados de acordo com o **fluxo do trabalho**. Os processos primários (ou processos de negócio) são um exemplo de processos horizontais.

³⁰ GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As Empresas são Grandes Coleções de Processos*. RAE - Revista de Administração de Empresas. V.40. Jan/Mar 2000. p.11

³¹ GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As Empresas são Grandes Coleções de Processos*. RAE - Revista de Administração de Empresas. V.40. Jan/Mar 2000. p.11

4.5 – Processos Internos x Processos Externos

Processos Internos (Intraorganizacionais): Tratam-se dos processos que são **iniciados, executados e finalizados** dentro de **uma mesma organização**. Ou seja, o processo interno está limitado a apenas uma organização.

Por exemplo: os processos secundários (por exemplo: processo de contabilidade, processo de treinamento, etc.)

Processos Externos (Interorganizacionais / Transorganizacionais): Tratam-se dos processos que **envolvem mais de uma organização**. Ou seja, os processos externos envolvem a participação de duas ou mais organizações para sua realização. Alguns autores também chamam os processos interorganizacionais de **processos transversais**.

4.6 – Processos Críticos

Os **processos críticos** (ou **processos-chave**) são aqueles processos considerados **primordiais** para o **atingimento os objetivos** organizacionais.

Trata-se dos processos que causam um **grande impacto nos resultados** e, conseqüentemente, na **satisfação dos clientes**. Ou seja, os processos críticos geram impacto diretamente sobre os clientes.

Os processos-chave são capazes de determinar o **sucesso** ou no **fracasso** do negócio organizacional. Portanto, é necessário que a organização esteja sempre atenta aos processos-chave e busque a **melhora contínua** desses processos.

5 – Níveis de Detalhamento dos Processos

O processo pode ser “destrinchado” em diversos “níveis hierárquicos”.

Em outras palavras, o processo pode ser “desdobrado” (decomposto) de acordo com o seu grau de detalhamento.

Alguns processos são extremamente amplos, complexos e abrangentes. Portanto, essa decomposição é realizada com o objetivo de auxiliar a organização a analisar e entender melhor o processo (afinal, é mais fácil analisar e compreender cada “pedaço”/“parte” do processo, do que tentar analisar e compreender o processo como um todo).

Nesse sentido, os níveis de detalhamento dos processos são os seguintes: (do **maior** “**nível hierárquico**” para o **menor** “**nível hierárquico**” ou, de outro ângulo, do **menor** “**nível de detalhamento**” para o **maior** “**nível de detalhamento**”).

Macroprocesso (Megaprocesso): O macroprocesso corresponde à visão “macro”. Consiste em um **conjunto de processos** que geram **alto impacto** na organização. O macroprocesso está relacionado à **missão** organizacional. Normalmente, envolve **diversas unidades** e **funções** organizacionais. É o “**nível hierárquico**” **mais alto**. O macroprocesso traz o **menor nível de detalhamento**.

Processo: É um **conjunto de atividades inter-relacionadas** (ou **conjunto de subprocessos**), sequencialmente e logicamente estruturadas e encadeadas, por meio das quais as entradas/inputs (insumos) são transformadas (processamento) em saídas/outputs (produtos / serviços).

Subprocesso: É um “processo menor” que está “dentro” de um processo. Ou seja, quando o processo é decomposto em diversos outros “processos menores”, dá origem aos subprocessos. Corresponde a um **nível maior de detalhamento** de uma **parte específica** do processo.

O subprocesso é um **conjunto de atividades “correlacionadas”**, referentes a uma parte específica de um processo.

Em outras palavras, o subprocesso é um desdobramento do processo em fluxos menores. O subprocesso demonstra os **fluxos de trabalho e atividades** que são necessários à execução de cada processo.

É um **conjunto de atividades**.

Atividade: Corresponde ao conjunto de **ações, operações** ou **tarefas** que são realizadas dentro de um subprocesso ou dentro de um processo. Normalmente, as atividades são executadas por uma unidade organizacional (departamento) ou por um indivíduo. As atividades indicam “**o que**” deve ser feito para o alcance de algum **objetivo específico**.

A atividade é um **conjunto de tarefas**.

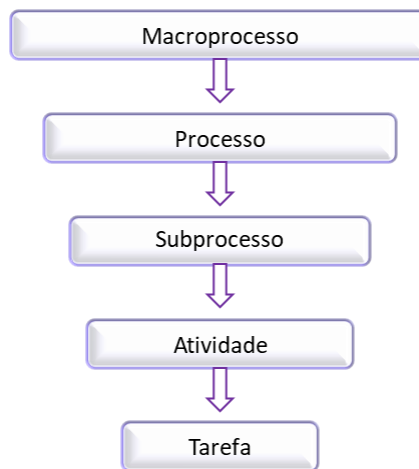
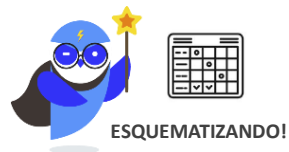
Tarefa (Procedimento / Operação): É o **maior nível de detalhamento**. É uma parte específica da atividade. A tarefa é o menor nível em um mapeamento de processo. A tarefa indica de **forma mais detalhada como a atividade deve ser executada**. Corresponde a uma **sequência de etapas** que devem ser executadas para a realização da tarefa. As tarefas indicam “**como**” deve ser feito. É o “**nível hierárquico**” **mais baixo**. A tarefa traz o **maior nível de detalhamento**.

É um **conjunto de trabalhos** a serem executados.



Alguns autores **não** consideram o “**subprocesso**” como parte dos níveis de detalhamento. Portanto, na sua prova poderão aparecer apenas 04 níveis: Macroprocesso > Processo > Atividade > Tarefa.

É por esse motivo que o **processo** pode ser considerado tanto um **conjunto de subprocessos**, quanto um **conjunto de atividades** inter-relacionadas (situação em que não foi levada em consideração a existência do “subprocesso”).



(COPEVE-UFAL – Prefeitura de Maceió-AL – Técnico Administrativo - 2017)

A gestão por processos é uma abordagem sistêmica dos negócios adotada nas organizações, que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Ao se analisar os processos, conforme sua prioridade de execução e sua importância na organização, estes podem ser separados hierarquicamente. A sequência da hierarquia de processos numa organização, do nível mais alto ao nível mais baixo, conforme estabelecida na literatura, é:

a) Macroprocesso – Processo – Subprocesso – Atividades – Tarefas

b) Subprocesso – Macroprocesso – Tarefas – Atividades – Processo

- c) Processo – Macroprocesso – Subprocesso – Tarefas – Atividades
- d) Processo – Subprocesso – Macroprocesso – Tarefas – Atividades
- e) Tarefas – Atividades – Macroprocesso – Subprocesso – Processo

Comentários:

Os níveis de detalhamento dos processos são os seguintes: (do **maior “nível hierárquico”** para o **menor “nível hierárquico”**).

Macroprocesso > Processo > Subprocesso > Atividade > Tarefa (**menor nível hierárquico**).

O gabarito é a letra A.

(UFPR – SES-PR – Administrador)

Um processo pode ser detalhado em diversos níveis, dependendo da necessidade da organização. Assinale a alternativa que apresenta essa hierarquia, do menor para o maior nível de detalhe.

- a) tarefa, atividade, processo e macroprocesso.
- b) macroprocesso, atividade, processo e tarefa.
- c) tarefa, processo atividade e macroprocesso.
- d) macroprocesso, processo, atividade e tarefa.
- e) processo, macroprocesso, tarefa e atividade.

Comentários:

Muito cuidado, meu amigo! Diferentemente da questão anterior, aqui, a questão está pedindo a ordem de acordo com o **nível de detalhamento**. Nesse sentido, é o **macroprocesso** (maior nível hierárquico) que apresenta o **menor nível** de detalhamento. Ao passo que a **Tarefa** (menor nível hierárquico) apresenta o **maior nível** de detalhamento.

Dito isso, conforme vimos, alguns autores não consideram o “subprocesso” como parte dos níveis de detalhamento. Portanto, nesse caso, os níveis de detalhamento dos processos são os seguintes: (do **menor “nível de detalhamento”** para o **maior “nível de detalhamento”**)

Macroprocesso < Processo < Atividade < Tarefa (**maior nível de detalhamento**).

O gabarito é a letra D.

6 – Níveis de Maturidade em Processos

Cada organização apresenta um **nível de “maturidade”** em relação ao gerenciamento de processos.

Saber em qual “nível de maturidade” a organização se encontra, é fundamental para que a organização consiga **compreender** o que é **factível** para a sua **realidade** e seja capaz de **elaborar um plano** para a execução de futuras iniciativas de transformação.

Em cada nível de maturidade, a organização irá **entender os processos** de uma forma **diferente**, e irá construir uma **infraestrutura** para prover o **suporte adequado àquele nível de maturidade**.

Vejamos, a seguir, quais são esses níveis.

6.1 – Modelo do Guia BPM CBOK – versão 2.0

Embora o Guia BPM CBOK já esteja em sua versão 4.0, algumas questões de prova ainda cobram o modelo dos níveis de maturidade em processos previsto no Guia BPM CBOK **versão 3.0** e, inclusive, algumas bancas também acabam formulando questões sobre níveis de maturidade baseadas no Guia BPM CBOK **versão 2.0**. Portanto, é importante que você também conheça os modelos previstos nas versões 2.0 e 3.0 do Guia BPM CBOK.

De acordo com o Guia BPM CBOK versão 2.0, os níveis de maturidade são os seguintes³²:

Nível 1 - Inicial: Os processos são executados de maneira **ad-hoc** (para uma **finalidade específica**). O gerenciamento dos processos **não é consistente** e é **difícil prever os resultados**.

Nível 2 - Gerenciado: A gestão equilibra os **esforços nas unidades de trabalho**, garantindo que os trabalhos 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.

Nível 3 - Padronizado: Os **processos padrões** são consolidados com base nas **melhores práticas** identificadas pelos grupos de trabalho. Além disso, **procedimentos de adaptação** são oferecidos para suportar diferentes necessidades do negócio. Os processos padronizados propiciam uma **economia de escala** e funcionam como uma **base para o aprendizado**, através de meios comuns e experiências.

³² Gespública. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Maio, 2011. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespública/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf pp.15-16

Nível 4 - 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 (fluxo de trabalho)**, com o objetivo de **entender** e **controlar** as variações, de forma que os **resultados** dos processos sejam **previstos** ainda em “estados intermediários” (ou seja, busca-se prever os resultados dos processos durante a sua “execução”; isto é, busca-se prever os resultados dos processos antes mesmo que eles terminem).

Nível 5 - Otimizado: Ações de **melhorias proativas** e oportunistas buscam **inovações** que possam **fechar os gaps** (lacunas) existentes entre a **capacidade atual** da organização e a **capacidade requerida** para alcançar seus **objetivos de negócio**.



(FCC – MPE-MA – Analista Ministerial - ADAPTADA)

Segundo a visão do CBOK, os processos podem ser classificados em cinco níveis: inicial, gerenciado, padronizado, previsível e otimizado.

Comentários:

De acordo com o Guia BPM CBOK versão 2.0, os níveis de maturidade são os seguintes:

Nível 1 - Inicial

Nível 2 - Gerenciado

Nível 3 - Padronizado

Nível 4 - Previsível

Nível 5 – Otimizado

Portanto, a assertiva está correta.

Gabarito: correta.

6.2 – Modelo do Guia BPM CBOK – versão 3.0

A **versão 3.0** do Guia BPM CBOK revisou e alterou o modelo de níveis de maturidade em processos. Trata-se de um modelo bastante semelhante ao da versão 2.0. Contudo, tive o cuidado de trazer alguns conceitos contidos na versão 3.0, para que você se familiarize com eles, e não tenha qualquer surpresa na sua prova.

O Guia BPM CBOK versão 3.0, baseado no **CMMI** (*Capability Maturity Model Integration*), destaca que os **níveis de maturidade** são os seguintes³³:

Nível 1 - Inicial: Nesse nível, a única coisa que se espera da organização é que o **trabalho seja feito** para **entregar ao cliente** o que ele deseja. O objetivo é motivar as pessoas para que elas **realizem o trabalho** e **entreguem o que o cliente quer**. O sucesso da organização depende dos “**heróis**”.

Nível 2 - Gerenciado: Nesse nível, são definidos alguns **indicadores**, **métricas** e **medidas** de tempo, capacidade, custo e qualidade. Busca-se gerenciar o trabalho para que seja possível **repetir o procedimento** e **satisfazer os compromissos primários** dos grupos de trabalho. Esse nível está relacionado à **Capacidade de Gestão de Projetos**.

Nível 3 - Definido: Nesse nível o processo passar a utilizar indicadores, métricas e medidas de **desempenho de processos ponta a ponta**, deixando de lado os “limites funcionais” (limites departamentais). Trata-se de adaptar um “**processo comum**” às **necessidades dos projetos**. O **foco** está nos **clientes**.

Nível 4 – Gerenciado Quantitativamente: Nesse nível, são **definidos** (a partir dos **objetivos estratégicos** da organização) indicadores, métricas e medidas de desempenho de processo, bem como o **gerenciamento de desempenho** de processos interfuncionais. Está relacionado à capacidade de **planejar estatisticamente a qualidade dos resultados**.

Nível 5 – Em Otimização: É o nível de alta maturidade. Nesse nível, o **gerenciamento de processos** e a **medição de desempenho** estão **fundidos** em um **único elemento**. A medição direciona o **gerenciamento** e as **estratégias** organizacionais. Os **objetivos organizacionais** estão **conectados** ao **foco no cliente**. Esse nível está relacionado à capacidade de **prevenir defeitos** e à capacidade de **inovação**.



(UFG – Fundação Unirg – Analista - 2017)

³³ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.218

CMMI é um modelo de referência que pode ser usado como uma estrutura para avaliar a maturidade do processo da organização. A sequência dos níveis de maturidade previstos é a seguinte:

- a) inicial, definido, gerenciado, gerenciado quantitativamente, em otimização.
- b) inicial, gerenciado, definido, gerenciado quantitativamente, em otimização.
- c) inicial, gerenciado, gerenciado quantitativamente, definido, em otimização.
- d) inicial, gerenciado quantitativamente, gerenciado, definido, em otimização.

Comentários:

De acordo com o Guia BPM CBOK versão 3.0, os níveis de maturidade são os seguintes³⁴:

Nível 1 - **Inicial**

Nível 2 - **Gerenciado**

Nível 3 - **Definido**

Nível 4 – **Gerenciado Quantitativamente**

Nível 5 – **Em Otimização**

O gabarito é a letra B.

6.3 – Modelo do Guia BPM CBOK – versão 4.0

A **versão 4.0** do Guia BPM CBOK, por sua vez, destaca que “A **maturidade do processo** refere-se a quão perto um processo está de ser completo. Para um processo amadurecer, ele deve ser completo em sua utilidade, automatizado, confiável em informações e continuamente aprimorado. A **curva de maturidade** é a visualização de onde o processo se encaixa nessa medida”.

Baseado nas ideias de Champlin (2001), a **versão 4.0** do Guia BPM CBOK destaca que os **níveis de maturidade de processos** são os seguintes³⁵:

³⁴ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.218

Nível 1 - Inicial: Processos **ad-hoc**.

Nível 2 - Repetível: Processos **estáveis**.

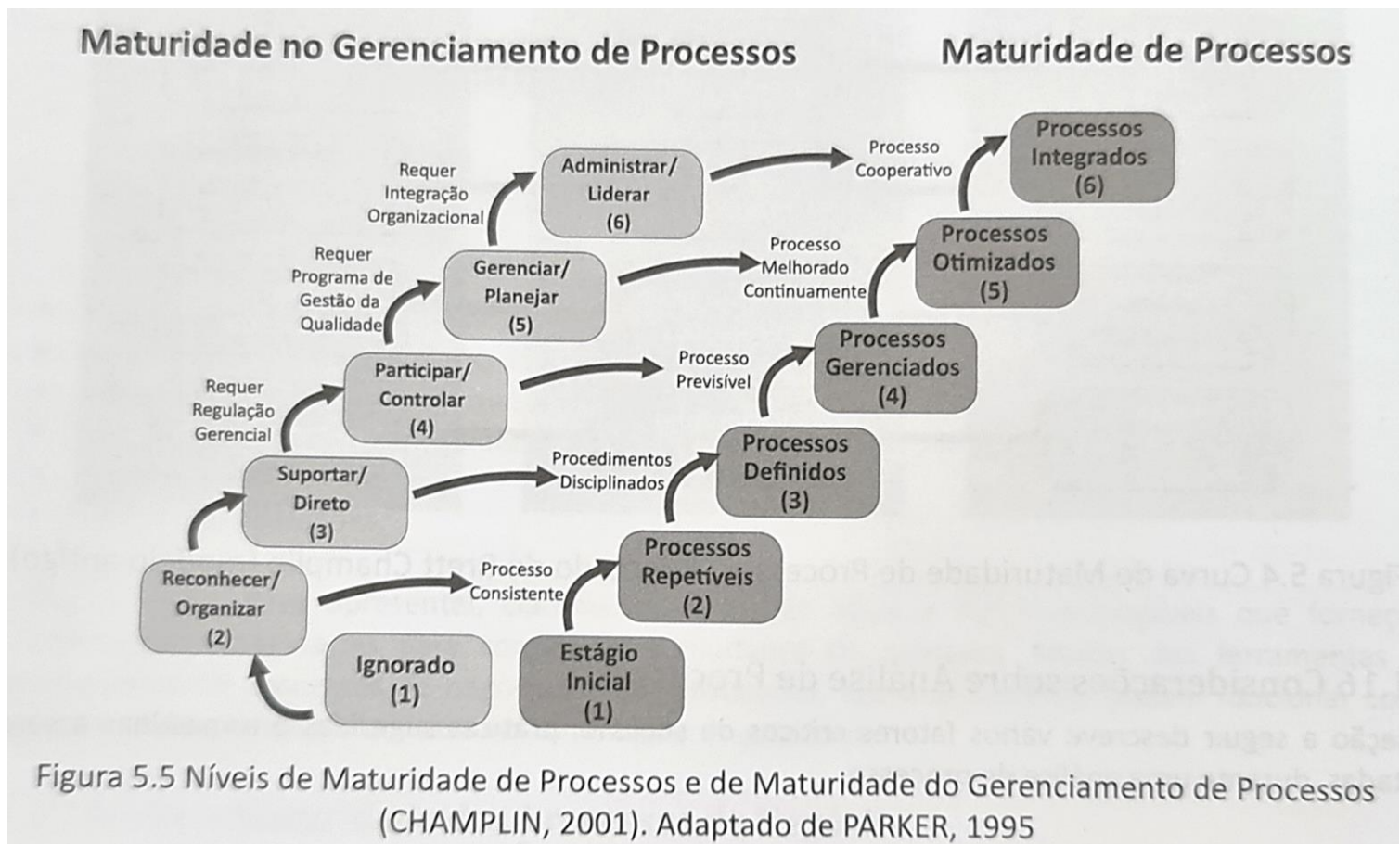
Nível 3 - Definido: Processos **padronizados**.

Nível 4 – Gerenciado: Processos **medidos**.

Nível 5 – Otimizado: Processos **eficazes**.

Nível 6 – Integrado: Processos **coordenados**.

A versão 4.0 do guia não detalha cada um desses níveis. Vejamos, a seguir, um esquema extraído da versão 4.0 do guia³⁶:



³⁵ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.166-168

³⁶ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.168

6.4 – Modelo da SDPS

Outro modelo que também aparece nas provas, é o modelo dos níveis de maturidade de processos na visão da *Society for Design and Process Science* (SDPS).

A visão da SDPS de maturidade de processos acompanha a própria “definição de seu ciclo de gestão”, ou seja, cada nível está relacionado a uma das etapas do conhecimento das equipes envolvidas e da minimização dos riscos de efeitos indesejados.

Vejamos cada um desses níveis³⁷:

Nível 1 – Processos Modelados: Os processos são identificados a partir de seus **valores**, de seus **impactos** / **motivações** / **características**, de seus **papéis** (valor adicionado, insumo, referência, infraestrutura), das **sincronias envolvidas** (critérios, condições / ações, atividades) e de seus **efeitos colaterais**.

Nível 2 – Processos Simulados: Os processos são simulados a partir da **introdução de dados estimados** (quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação, distribuições estatísticas, valores máximo / mínimo / médio, etc) que permitem **criar** e a **analisar cenários distintos**, **reduzindo os riscos** da implantação e **induzindo**, quando necessário, **mudanças** nos modelos de processos.

Nível 3 – Processos Emulados: Os processos são emulados a partir da **coexistência de dados da realidade** junto aos dados estimados, permitindo um **maior refinamento dos cenários** e dos possíveis impactos e, novamente, minimizando a possibilidade de efeitos indesejáveis.

Nível 4 – Processos Encenados: Os processos são **realizados** conforme os modelos **desenhados**, **simulados** e **emulados**, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a **permanentes adequações** dos requisitos de processo.

Nível 5 – Processos Interoperados: Os processos são **executados** e **geridos além das fronteiras organizacionais**, promovendo **cadeias de valor** entre instituições como, por exemplo, no caso da execução de **políticas públicas**.



(FCC – TRT 19ª Região – Técnico Judiciário)

³⁷ Gespública. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Maio, 2011. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf pp.16-17

O grau de maturidade na gestão de processos define a maturidade a partir de níveis, que medem a evolução da instituição quanto às práticas de gestão/gerenciamento de processos. O Guia de Gestão de Processos do Governo do Brasil (2011) descreve a maturidade do processo segundo níveis, utilizando, como um dos modelos a visão da Society for Design and Process Science - SDPS, sendo o

a) Nível 2 - Processos Padronizados: os processos são executados de maneira ad hoc, o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados.

b) Nível 5 - Processos Gerenciados: o desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente durante a execução de todo o workflow, prevendo seus resultados.

c) Nível 1 - Processos Modelados: os processos são identificados a partir de seus valores, de seus impactos/motivações/características, das sincronias envolvidas e de seus efeitos colaterais.

d) Nível 3 - Processos Simulados: os processos são realizados conforme os modelos desenhados, e a observação das novas condições exigidas induz a constantes adequações.

e) Nível 4 - Processos Interoperados: os padrões consolidados com base nas melhores práticas propiciam uma economia de escala e base medida estatisticamente.

Comentários:

Na visão da SDPS, os níveis de maturidade são os seguintes³⁸:

Nível 1 – Processos Modelados: Os processos são identificados a partir de seus valores, de seus impactos / motivações / características, de seus papéis (valor adicionado, insumo, referência, infraestrutura), das sincronias envolvidas (critérios, condições / ações, atividades) e de seus efeitos colaterais.

Nível 2 – Processos Simulados: Os processos são simulados a partir da introdução de dados estimados (quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação, distribuições estatísticas, valores máximo / mínimo / médio, etc) que permitem criar e analisar cenários distintos, reduzindo os riscos da implantação e induzindo, quando necessário, mudanças nos modelos de processos.

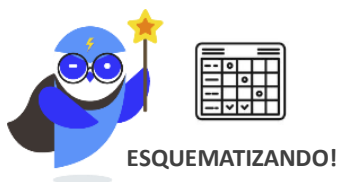
Nível 3 – Processos Emulados: Os processos são emulados a partir da coexistência de dados da realidade junto aos dados estimados, permitindo um maior refinamento dos cenários e dos possíveis impactos e, novamente, minimizando a possibilidade de efeitos indesejáveis.

³⁸ Gespública. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Maio, 2011. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf pp.16-17

Nível 4 – Processos Encenados: Os processos são realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a permanentes adequações dos requisitos de processo.

Nível 5 – Processos Interoperados: Os processos são executados e geridos além das fronteiras organizacionais, promovendo cadeias de valor entre instituições como, por exemplo, no caso da execução de políticas públicas.

O gabarito é a letra C.



Nível de Maturidade dos Processos	BPM CBOK 2.0	BPM CBOK 3.0	BPM CBOK 4.0	SDPS
Nível 1	Inicial	Inicial	Inicial	Processos Modelados
Nível 2	Gerenciado	Gerenciado	Repetível	Processos Simulados
Nível 3	Padronizado	Definido	Definido	Processos Emulados
Nível 4	Previsível	Gerenciado Quantitativamente	Gerenciado	Processos Encenados
Nível 5	Otimizado	Em Otimização	Otimizado	Processos Interoperados
Nível 6	-	-	Integrado	-

7 – Ciclo de Gerenciamento de Processos (Ciclo de Vida dos Processos)

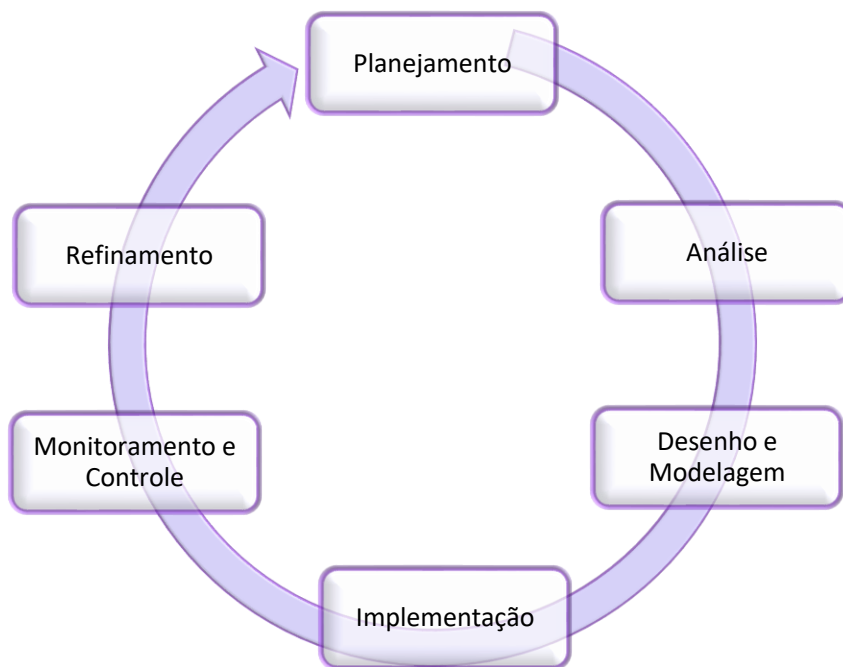
7.1 – Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos (Guia BPM CBOK – versões 2.0 e 3.0)

De acordo com o Guia BPM CBOK, os processos devem ser gerenciados em um **ciclo contínuo** para manter a sua **integridade** e permitir a sua **transformação**³⁹.

Nesse sentido, de acordo com o Guia, o gerenciamento de processos envolve uma **continuidade** (um ciclo de *feedback* “sem fim”) com o objetivo de assegurar que os processos de negócio estejam **alinhados à estratégia** organizacional e ao **foco no cliente**.

³⁹ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.218

De acordo com o Guia BPM CBOK (versões 2.0 e 3.0), o **ciclo de vida** dos processos é composto pelas seguintes etapas:



Vejamos maiores detalhes sobre cada uma dessas etapas, de acordo com o “Guia de Gestão de Processos de Governo”⁴⁰:

Planejamento: Trata-se da primeira etapa do ciclo de gerenciamento de processos. 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, onde sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, são identificados **papéis** e **responsabilidades** organizacionais associados ao gerenciamento de processos, aspectos relacionados a patrocínio, metas, expectativas de desempenho e metodologias.

Análise: A análise tem por objetivo **entender os atuais processos organizacionais** (“AS-IS”) **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**. Durante essa etapa são vistos pontos como: objetivos da modelagem de negócio, ambiente do negócio que será modelado, principais *stakeholders* e escopo da modelagem (processos relacionados com o objetivo geral).

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”.

A **modelagem** de processo, por sua vez, 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". Também chamada de fase de “**identificação**”, a modelagem pode ser também definida como a “fase onde ocorre a **representação do processo presente** exatamente como este processo se apresenta na realidade, buscando-se ao máximo não recorrer a redução ou simplificação de qualquer tipo”. O Guia CBOOK ressalta, no entanto, que a modelagem de processos pode ser executada tanto para o **mapeamento dos processos atuais** como para o **mapeamento de propostas de melhoria**.

Implementação: A etapa de implementação é definida como a fase que tem por objetivo **realizar (implementar) 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): A contínua **medição** e **monitoramento** dos processos de negócio é de extrema importância para fornecer **informações-chave** para os gestores de processo ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos.

Essa etapa **avalia o desempenho** do processo através de **métricas** relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em atividades de **melhoria**, **redesenho** ou **reengenharia**.

A etapa de gerenciamento de desempenho, também pode ser chamada de “**simulação e emulação**”, sendo responsável pela **aferição e validação do processo**, como forma de garantir que o processo está representado conforme sua realidade, bem como pelo estudo de diversos cenários, possibilitando a análise de mudanças no processo.

Refinamento (Transformação): Trata-se da etapa responsável pela **transformação** dos processos, baseado nos resultados obtidos na etapa de análise de desempenho. Essa etapa ainda trata de desafios associados à **gestão de mudanças** na organização, à **melhoria contínua** e à **otimização de processo**. Essa etapa também é chamada de “**encenação**”,

revidendo o modelo de processo e implantando na prática as **mudanças propostas** após o estudo de variados cenários.



(CESPE – TRT 7ª Região – Técnico Judiciário - 2017)

Em gerenciamento de processos, as atividades relacionadas a planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e refinamento são

- a) as raízes comuns a todos os desenhos de processos de negócio.
- c) as funções de negócio que devem ser mapeadas e desenhadas por meio de processos eficientes e eficazes.
- c) as atividades do ciclo de deming ou ciclo PDCA.
- d) atividades de um típico ciclo de vida de um gerenciamento de processos de negócio.

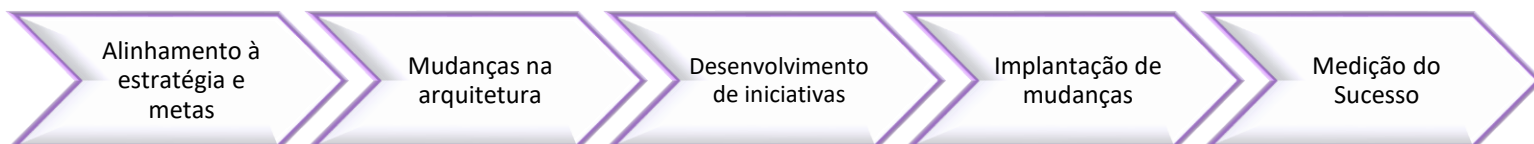
Comentários:

De acordo com o Guia BPM CBOK, o **ciclo de vida dos processos** é composto pelas seguintes etapas: Planejamento, Análise, Desenho e Modelagem, Implementação, Monitoramento e Controle, e Refinamento.

O gabarito é a letra D.

7.2 – Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos (Guia BPM CBOK – versão 4.0)

A versão 4.0 do Guia BPM CBOK, por sua vez, prevê que o **ciclo de vida** dos processos é composto pelas seguintes fases⁴¹:



⁴¹ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.43

Vejamos maiores detalhes sobre cada uma dessas fases, de acordo com a versão 4.0 do Guia BPM CBOK⁴²:

Fase 1 - Alinhamento à Estratégia e Metas/Objetivos (Alinhar Estratégia e Metas): O ciclo de vida BPM começa com o **desenvolvimento de uma estratégia orientada a processos** e um **plano** para a organização. Essa fase se inicia com um entendimento das estratégias e objetivos organizacionais que são projetados para garantir uma proposta de valor atraente para os clientes. Trata-se da fase que **define a estratégia e as diretrizes de alinhamento** entre o **processo** de negócio e a **estratégia** organizacional. É nessa fase que os processos são **alinhados aos objetivos dos clientes**.

Fase 2 - Mudanças na Arquitetura (Mudanças Arquiteturais / Arquitetar Mudanças): É nessa fase que ocorre o trabalho de **modelagem, análise, desenho e medição de desempenho** do processo. Essa fase busca **identificar os principais processos** organizacionais multifuncionais, no contexto das metas e objetivos pretendidos. Essa fase busca identificar e entender completamente os **processos prioritários a serem implementados** na organização. Todo o desenho se concentra em “como” os novos papéis irão **agregar valor aos clientes**.

Fase 3 - Desenvolvimento de Iniciativas (Desenvolver Iniciativas): Trata-se da fase em que são **desenvolvidos os planos de implementação**, tais como: plano de treinamento de processos, plano de gerenciamento de mudanças, plano de projeto, plano de mudanças tecnológicas e plano de realização de benefícios.

Fase 4 - Implantação de Mudanças (Implementação de Mudanças / Implementar Mudanças): Trata-se da fase em que **são implementados os planos** previstos na etapa anterior (“etapa 3”). Esses planos são gerenciados e coordenados pelo patrocinador do programa e pelo gerente do projeto. Essa fase requer um **cronograma de implementação** do projeto, devidamente **estruturado** para cada atividade e tarefa, por fases.

Fase 5 - Medição do Sucesso (Medir Sucesso): Essa fase busca medir e avaliar os “**benefícios alcançados**” (**realização de benefícios**). Para isso, os benefícios “alcançados” são comparados com os “benefícios planejados” inicialmente pelo plano original. Essa etapa inclui a **medição e monitoramento contínuos** dos **processos** de negócios e das **tecnologias**. Os planos de negócios, gerenciamento de mudanças, realização de benefícios e planos de tecnologias são armazenados nos repositórios de processos e documentos. Um **plano de melhoria contínua é implementado gradualmente**, com o Dono do Processo assumindo o controle uma vez que a iniciativa chega à conclusão do projeto.

⁴² Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.43-44



De acordo com o Guia BPM CBOK⁴³, “a **melhoria contínua** do processo é uma abordagem na qual os profissionais de BPM **avaliam continuamente o desempenho** dos processos de negócio e, se os resultados ficarem abaixo das expectativas, inicia-se o ciclo de vida BPM novamente.”



A versão 4.0 do Guia BPM CBOK destaca a relação entre as **Áreas de Conhecimento** e as **Fases do Ciclo de Vida BPM**. De acordo com o guia, o alinhamento entre as Áreas de Conhecimento e as Fases do Ciclo de Vida ocorre da seguinte maneira⁴⁴:

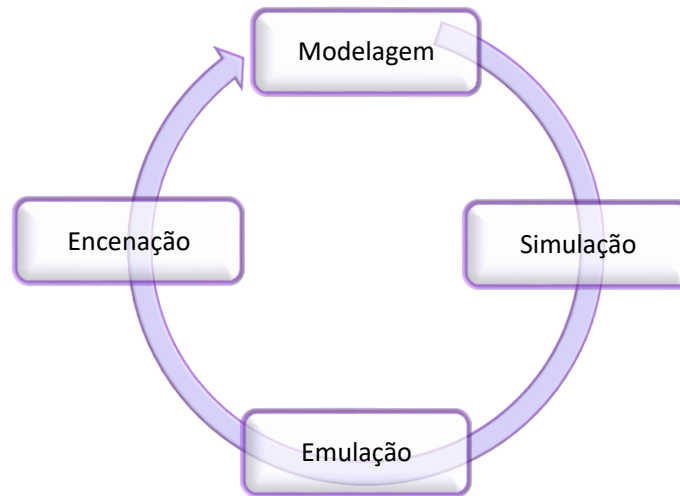
Fases	Áreas de Conhecimento
Fase 1	Fase que se concentra no alinhamento do Processo à Estratégia e Objetivos
Fase 2	Modelagem de Processos
	Análise de Processos
	Desenho de Processos
	Medição de Desempenho de Processos
	Transformação de Processos
Fase 3	Tecnologia e Transformação
	Transformação de Processos
Fase 4	Organização de Processos
	Essa fase abrange o Desenho Organizacional, Treinamento Profissional, Go-live e estabilização da Tecnologia.
Fase 5	Gerenciamento Corporativo de Processos (EPM)

⁴³ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.45

⁴⁴ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.44-45

7.3 – Ciclo de Gerenciamento de Processos (visão do SDPS)

Já para a *Society for Design and Process Science* (SDPS), o ciclo de gerenciamento do processo apresenta as seguintes etapas⁴⁵:



Modelagem: Nessa etapa são inicialmente identificados os **valores** que o processo em estudo deverá gerar. Além de sua descrição, é importante retratar quais as **motivações** para que tal valor seja esperado, bem como os **impactos que serão causados** por sua existência e as características de qualidade que o definem como válido.

Após a identificação dos itens que compõem a “**cadeia de valores**” do processo, verifica-se os **papeis** assumidos por tais elementos, ou seja, **valores adicionados** (resultados do processo), **insumos** (que são transformados), **referências** (que orientam a transformação) ou **infraestruturas** (que são consumidos pelo processo).

Ainda na modelagem, são verificadas as **sincronias necessárias entre insumos, referências e infraestruturas** para a geração do valor esperado, sendo que devem ser compatibilizadas as **expectativas** entre as várias partes que produzem cada um dos elementos. Também são previstas as condições que os elementos do processo podem assumir e as respectivas ações a serem tomadas, planejando-se para possíveis contingências e melhorias.

Simulação: A simulação incorpora **dados estatísticos** aos modelos de processos desenhados na etapa anterior, visando à **minimização dos riscos** de efeitos indesejáveis quando de sua implantação. São previstos itens como: existência ou não de estoques antes do início dos processos, seus pontos de indução, as distribuições estatísticas e os tempos associados às transformações, dentre outros.

⁴⁵ Gespública. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Maio, 2011. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespública/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf pp.13-15

A partir de tais dados estimados, são gerados **cenários alternativos** que devem ser **avaliados** e, quando necessário, induzirão alterações nos modelos para que sejam o mais próximo do resultado desejado quando de sua implantação

Emulação: Nessa etapa são incluídos **dados da realidade** junto aos dados estimados (identificados na fase de simulação). Busca-se evitar que requisitos que já foram modelados sejam impossíveis de serem obtidos na prática. É nessa fase que também são criadas **turmas-piloto** de algo que se tem por objetivo ver funcionando na “**vida real**”.

Encenação: Fase do ciclo de gestão de processos que **representa a “vida real”** dos processos modelados, simulados e emulados, ou seja, é a única etapa que não se pode faltar durante a execução de um trabalho (ela ocorre, quer o processo tenha sido modelado / simulado / emulado ou não). Portanto, se desejarmos reduzir ou eliminar os riscos de algum efeito que não desejamos observar em nosso processo, é importante realizar boas modelagens, simulações e emulações, porém, nunca perdendo de vista as exigências que as partes envolvidas no processo possuem – caso contrário, boa parte do esforço pode ser desconsiderado face à velocidade requerida pela realidade.



“Stefan, você poderia dar um exemplo?”

Claro, meu amigo! Parece algo complicado, mas é algo bastante intuitivo.

Quando você decidiu estudar para concursos, inicialmente, você fez a **modelagem** do processo. Ou seja, você identificou os “valores” que esse processo de “estudar” iria gerar (por exemplo: ser futuramente aprovado no concurso público, e mudar de vida), bem como identificou os impactos que esse processo de “estudar” iria gerar (diminuição do horário de sono, diminuição de saídas aos finais de semana, etc.)

Além disso, ainda na etapa de modelagem, você identificou, por exemplo, os insumos que você iria utilizar (PDFs, vídeo aulas, etc.) e a infraestrutura necessária (impressora, tinta e papel para impressão dos PDFs).

Depois disso, você fez a **simulação** do processo. Você coletou dados estatísticos de aprovados (por exemplo: quantas horas por dia os aprovados estudaram para serem aprovados – ex: 8 horas líquidas). Com isso, você tem por objetivo minimizar os riscos de ser reprovado no concurso. Nessa etapa, você ainda criou cenários “alternativos” (por exemplo: e se eu não conseguir estudar 8 horas líquidas? Nesse caso, estudarei menos horas, e não assistirei às vídeo aulas).

Posteriormente, você fez a **emulação** desse processo. Ou seja, você juntou os dados estatísticos que foram anteriormente obtidos (estudar 8 horas líquidas por dia) com dados de sua realidade (por exemplo: você só tem 4 horas líquidas diárias para estudar). Assim, você busca evitar que aqueles requisitos que foram modelados anteriormente (estudar 8 horas líquidas diárias) sejam impossíveis de serem realizados na prática.

Por fim, você realizou a **encenação** do processo. Ou seja, começou a estudar! Colocou em prática o que foi modelado, simulado e emulado.



(FCC – TRE-SP – Analista Judiciário - 2017)

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

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

Comentários:

Para a *Society for Design and Process Science* (SDPS), o ciclo de gerenciamento do processo apresenta as seguintes etapas⁴⁶: Modelagem, Simulação, Emulação e Encenação.

O gabarito é a letra D.

⁴⁶ Gespública. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Maio, 2011. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespública/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf pp.13-15

8 – Mapeamento e Modelagem de Processos

O **mapeamento** e a **modelagem** dos processos são de extrema importância para que a organização consiga **entender** melhor os seus processos. É por meio do mapeamento e da modelagem dos processos que a organização identificará as **responsabilidades**, os **papéis**, os **pontos fortes e fracos**, e compreenderá o **fluxo da cadeia de valor**, com o objetivo de **compreender melhor o funcionamento** dos processos e, então, ser capaz de **otimizar os processos**.

O **mapeamento dos processos** consiste em **levantar informações** sobre as **tarefas** e **atividades** que são realizadas em um processo, bem como sobre os **papéis** e **responsabilidades** de cada um dos envolvidos no processo. Trata-se de elaborar uma espécie de “**mapa**”, que tem por objetivo ilustrar o “**passo a passo**” do processo.

De acordo com Rother e Schook⁴⁷, o mapeamento de processos é uma ferramenta que fornece uma “**figura**” de **todo o processo** de produção.

O mapeamento dos processos é a **primeira etapa** a ser realizada para a **implementação da gestão por processos**.

Após a realização do mapeamento, inicia-se a fase modelagem do processo.

A **modelagem dos processos** consiste em “desenhar” (ou “redesenhar”) o processo. De acordo com Maranhão e Macieira (2010), a modelagem de processos da organização pode ser entendida como o conjunto de **atividades necessárias** para **desenhar** (ou “redesenhar”) e **documentar** os **processos** de trabalho que foram **anteriormente identificados** e **mapeados**.

De acordo com Limberger⁴⁸, o **objetivo** da **modelagem de processos** é: “**melhor compreensão** do funcionamento de uma organização; **usar** e **explicitar** o **conhecimento adquirido** e a experiência para usos futuros (lições aprendidas); **otimizar o fluxo de informações**; **reestruturar** a organização (aspecto funcional, comportamental, estrutural, entre outros), **controlando-a** e **coordenando-a**”.

Vejamos como o Guia de Referência em Gestão de Processos do Governo Federal diferencia ambos os conceitos⁴⁹:

Mapeamento de processos: **Descrição gráfica** através de **fluxos do funcionamento** de um processo. O mapeamento auxilia na **visualização** do processo, ilustrando suas **variáveis** e o

⁴⁷ ROTHER e SCHOOK (2000) *apud* MELLO, Ana Emília Nascimento Salomon. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da Simulação no Desenvolvimento de Projetos de Processos Produtivos**. Dissertação de Mestrado. Itajubá: UNIFEI, 2008. Disponível em: https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1695/dissertacao_0034092.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁴⁸ LIMBERGER (2010) *apud* PRADELLA, Simone. FURTADO, João Carlos. KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de processos: da teoria à prática**. 4a reimpressão. São Paulo, Atlas: 2016. p.12

⁴⁹ Ministério da Fazenda. Guia de Referência em Gestão de Processos. Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda. Abril de 2014. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/pmimff/frentes-de-atuacao/inovacao-projetos-e-processos/download-de-arquivos-1/modelo-de-governanca/guia-de-referencia-em-gestao-de-processos.pdf>

relacionamento entre os participantes (pessoas, processos, sistemas), eventos, resultados etc., em **vários níveis** de detalhamento.

Modelagem de processos: É um mecanismo utilizado para retratar a **situação atual** e **descrever a visão futura** dos processos de negócios. Tem como objetivo **otimizar os processos** executados dentro de uma organização. Pode ser “dividida” em dois grandes momentos de análise e mapeamento do ambiente de negócio: **Situação atual (AS-IS)** e **Situação proposta / desejada / futura (TO-BE)**.



O **mapeamento de processos** tem por objetivo **descrever o “fluxo” atual** do processo, com o objetivo de **auxiliar na “visualização”** de todo o processo. Ou seja, busca-se entender o **“passo a passo”** do processo atual.

A **modelagem de processo**, por sua vez, tem por objetivo **compreender a situação atual** (“as-is”) que foi identificada pelo mapeamento, e **“desenhar” a situação futura desejada** (“to-be”). Ou seja, busca-se **entender** o processo atual, e **desenhar novas situações**, com o objetivo de **otimizar** (**aprimorar, melhorar**) o processo.



1 - Alguns autores tratam os termos **“mapeamento”** e **“modelagem”** como **sinônimos**.

2 – Alguns autores, por sua vez, entendem que o **“mapeamento”** está contido dentro da **“modelagem”** de processos. Em outras palavras, alguns autores entendem que a modelagem de processos envolve a etapa de mapeamento de processos. Nesse sentido, vejamos⁵⁰:

“Entende-se por **modelagem** de processos a **identificação**, o **mapeamento**, a **análise** e o **redesenho** dos processos”.

Portanto, você deve ficar atento e aceitar caso as questões de sua prova tragam os conceitos dessa forma!

8.1 – Vantagens de Realizar o Mapeamento e a Modelagem dos Processos

O mapeamento e a modelagem dos processos trazem diversas **vantagens** para a organização. Dentre essas vantagens podem-se citar:

Melhor compreensão do **impacto** que o processo tem sobre a **organização** e sobre os **clientes**.

Melhor **compreensão do negócio** da organização.

Facilita a realização do **monitoramento e avaliação**.

Proporciona um **aumento da eficiência** dos processos.

Proporciona um **aumento da produtividade**.

Proporciona uma **redução de custos**.

Permite a **identificação dos fatores críticos** do processo.

Permite a **visualização de problemas**.

Propicia uma melhor **organização** e **padronização** dos processos.

Permite a visualização da **inter-relação** entre as **diversas unidades envolvidas** no processo.

8.2 – Abordagens de Mapeamento e Modelagem de Processos

De acordo com o Guia BMP CBOK, as **abordagens** de modelagem de processos podem ser de 03 tipos⁵¹:

De cima para baixo (top-down): Essa abordagem tem por objetivo realizar, **primeiramente**, a modelagem de **processos abrangentes**. Ou seja, primeiro são modelados aqueles processos que envolvem a organização como um todo, sem “entrar em detalhes” sobre “como” as atividades são executadas. **Posteriormente**, realiza-se a modelagem **detalhada** dos processos.

São centradas em **fluxos de trabalho** e **tarefas**. Apresentam melhor resultado quando se busca modelar o **funcionamento de áreas funcionais**.

⁵¹ SATHLER, Gustavo Barroso. *Estratégia de Modelagem Middle-Up-Down para Processos de Negócios*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10019184.pdf>

Esse tipo de abordagem facilita a comunicação da “visão por processos” dentro da organização.

É uma abordagem que parte do “abrangente” para o “específico”.

De baixo para cima (*bottom-up*): Essa abordagem tem por objetivo realizar, **primeiramente**, a modelagem de processos **específicos** e **detalhados** para, **depois**, modelar os processos mais **abrangentes** e **abstratos**.

Normalmente, esse tipo de abordagem é utilizada para a melhoria de processos “curtos” e em organizações que não possuem processos documentados.

É uma abordagem que parte do “específico” para o “abrangente”.

Do meio para fora (*middle-out* ou *inside-out*): Essa abordagem parte da identificação e modelagem dos **processos-chave** da organização para, posteriormente, modelar os demais processos.

Normalmente, a modelagem inicial ocorre em um nível baixo de detalhamento e, depois, expande vertical e horizontalmente para os demais processos, até que seja formada uma visão “geral” dos processos organizacionais (macroprocesso). Portanto, geralmente, essa abordagem é complementada pela abordagem bottom-up.

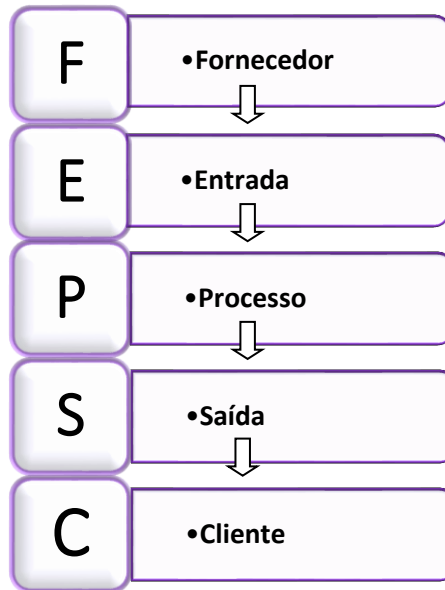
A maior dificuldade dessa abordagem é identificar os “processos-chave”.

8.3 – Técnicas de Mapeamento e Modelagem de Processos

De início, vale destacar que as técnicas que veremos a seguir servem tanto para os processos de **organizações privadas** quanto para os processos de **organizações públicas** (feitas as devidas adaptações ao setor público).

Além disso, cabe dizer que as técnicas podem ser **utilizadas de forma complementar umas às outras**. Ou seja, mais de uma técnica pode ser utilizada. Uma técnica pode ser utilizada, inclusive, como ferramenta auxiliar para a elaboração de outra técnica. Em outras palavras, as técnicas não são excludentes; mas sim, complementares.

O profissional responsável pelo mapeamento dos processos deve ser capaz de entender e compreender os seguintes elementos: **Fornecedor**, **Entrada**, **Processo**, **Saída** e **Cliente** (FEPSC).



É importante que você saiba, também, que existem 03 níveis diferentes de “mapeamento e modelagem de processos”. Ou seja, existem **03 níveis de “representação”** de processo. São eles:

Diagrama: É a **representação “inicial”** de um processo. São representações mais **simples**, que demonstram o **fluxo básico** de um processo. Através do diagrama é possível visualizar rapidamente as **principais atividades** do processo.

Mapa: É uma **“evolução” do diagrama**. No mapa são adicionados **mais detalhes e informações** como, por exemplo, **atores, regras, eventos, resultados**, etc. O Mapa apresenta uma **maior precisão** em relação ao Diagrama.

Modelo: É a **“versão final” de representação** de um processo. O modelo traz um **alto nível de informações** técnicas e operacionais, e um **alto nível de detalhamento** do processo. O Modelo tem um **alto grau de precisão**. O modelo representa um determinado **estado de negócio** (atual ou futuro), bem como os respectivos recursos envolvidos (recursos financeiros, recursos humanos, máquinas, insumos, etc.).



Existem diversas técnicas que podem ser utilizadas para o mapeamento e a modelagem de processos.

Veremos, a seguir, maiores detalhes sobre as principais técnicas utilizadas.



(FCC – INTRAERO – Administrador - ADAPTADA)

Na atividade de mapeamento de processo, o responsável deve compreender os elementos do FEPSC, acrônimo para fornecedores, entradas, processo, saídas e clientes.

Comentários:

De fato, o profissional responsável pelo mapeamento dos processos deve ser capaz de entender e compreender os seguintes elementos: Fornecedor, Entrada, Processo, Saída e Cliente (FEPSC).

Gabarito: correta.

(CESPE – SEDF – Técnico de Gestão Educacional - 2017)

Diagramas, mapas e modelos de processos são termos sinônimos e dizem respeito a representações gráficas dos processos de negócios.

Comentários:

Nada disso! Conforme vimos, Diagramas, Mapas e Modelos representam 03 níveis diferentes de “mapeamento e modelagem de processos”.

Gabarito: errada.

Fluxograma

O **Fluxograma**, também chamado de **Diagrama de Processos**, é uma técnica que permite **visualizar graficamente** o **fluxo das atividades** de determinado processo.

O fluxograma consiste, portanto, em um gráfico que, através da utilização de diferentes **símbolos**, demonstra o fluxo (ou a “**sequência normal**”) do trabalho e das atividades de um processo. Em outras palavras, é um gráfico que representa o “**passo a passo**” do processo.

Os **símbolos** utilizados no fluxograma têm por objetivo demonstrar a **origem**, o **processamento** e o **destino** das informações.

Os fluxogramas representam um importante instrumento para a **compreensão** e a **análise** do funcionamento dos processos.

De acordo com Cury, as principais **vantagens do fluxograma** são as seguintes⁵²:

- permite **verificar como funcionam todos os componentes** de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a **análise de sua eficácia**;
- permite um **melhor entendimento do processo**, de forma mais simples e objetiva, se comparado a outras técnicas;
- facilita a localização das deficiências**, pela fácil visualização do “passo a passo”;
- pode ser aplicado a **qualquer sistema**, desde o mais simples até os mais complexos;
- permite um **rápido entendimento de qualquer alteração realizada** nos sistemas, uma vez que mostra claramente as modificações introduzidas/realizadas.

Os fluxogramas podem ser de diferentes tipos. Vejamos⁵³:

Fluxograma Vertical: É um fluxograma baseado em um **formulário padronizado**, de fácil **preenchimento**. A padronização do formulário evita distorções, divergências e incoerências. Esse tipo de fluxograma é mais indicado para **rotinas de trabalho** existentes em unidades funcionais (ou seja, é mais indicado para processos intradepartamentais; isto é, processos que não permeiam entre diversos departamentos).

Vejamos um exemplo de um fluxograma vertical: (perceba que é um formulário padronizado, no qual o analista apenas “pinta” os símbolos que indicam o fluxo do processo)

⁵² CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.314

⁵³ CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. pp.318-326

Fluxograma de Trabalho (Levantamento)												
Processo: Atendimento de Requisição de Material						Folha Nº 1/3						
Início		Sigla				Levantado xxx						
		Órgão				Analisado yyy						
Término		Sigla				Aprovado zzz						
		Órgão				Data -/-						
Descrição do Método		<input checked="" type="checkbox"/> Atual <input type="checkbox"/> Proposto		Operação	Transporte	Controle	Demora	Arquivo	Quantidade	Distância	Tempo	Analisar (*)
1	Órgão emite requisição material (RM) em 3 vias	●	○	○	○	○	○	○				
2	Arquiva 3ª via	○	○	○	○	○	○	○				
3	Envia 1ª e 2ª vias à seção controle de material	○	○	○	○	○	○	○				
4	Seção controle material recebe 1ª e 2ª vias da RM	●	○	○	○	○	○	○				
5	Verifica se existe material, existindo parte	○	○	○	○	○	○	○				
6	Para o existente, emite nota fornecimento material (NFM) em 3 vias	○	○	○	○	○	○	○				
7	Faz anotações ficha controle estoque	●	○	○	○	○	○	○				
8	Restitui 2ª via RM processada ao requisitante	○	○	○	○	○	○	○				
9	Requisitante recebe 2ª via RM	●	○	○	○	○	○	○				
10	Coloca RM pendente	○	○	○	○	○	○	○				
11	Seção controle material encaminha 1ª e 2ª vias NFM ao almoxarifado	○	○	○	○	○	○	○				
12	Arquiva 3ª via NFM	○	○	○	○	○	○	○				
13	Para o material não existente, a seção de controle de material emite pedido de compras de material (PCM) em 3 vias	○	○	○	○	○	○	○				
14	Coloca pendente 1ª via RM com 3ª via PCM	○	○	○	○	○	○	○				
15	Encaminha 1ª e 2ª vias PCM à seção de compras	○	○	○	○	○	○	○				
16	Almoxarifado recebe as 1ª e 2ª vias da NFM	●	○	○	○	○	○	○				
17	Retira o material do estoque e embala	○	○	○	○	○	○	○				
18	Fornece ao requisitante acompanhada 1ª via NFM	○	○	○	○	○	○	○				
19	Coloca pendente a 2ª via de NFM processada	○	○	○	○	○	○	○				
20	Requisitante recebe o material	●	○	○	○	○	○	○				

Resumo							Observações		*Código de Análise
Itens	Fases	○	◻	□	◇	△	Total		
Passos									
Distância									
Tempo									

1. Método

2. Formulário

3. Máquina

4. Local

5. Executor

A-4 (29,7 x 21,0 cm)

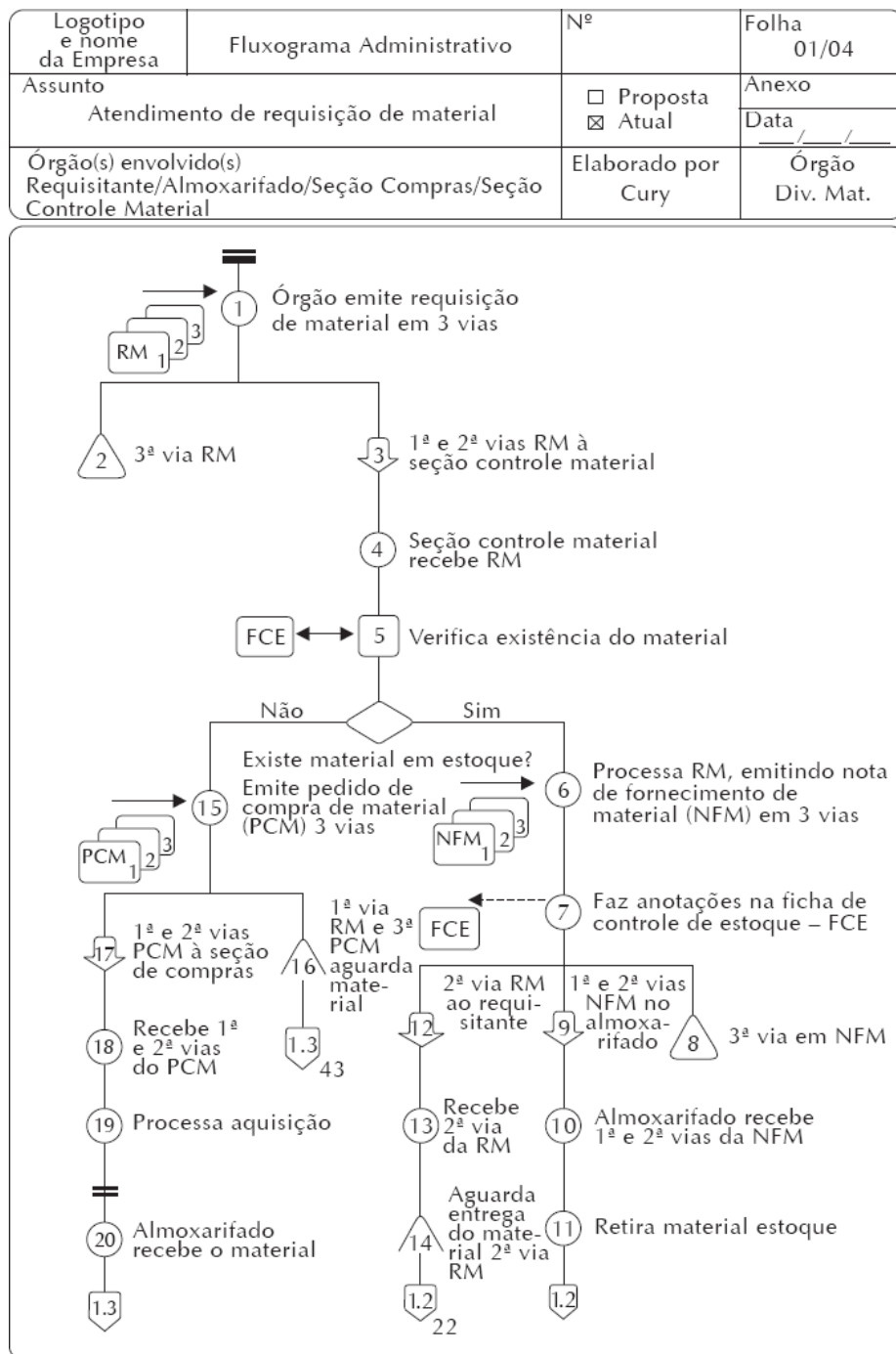
Fonte: Cury (2012)

Fluxograma Administrativo (de rotinas de trabalho): Esse tipo de fluxograma utiliza os mesmos símbolos do fluxograma vertical. Contudo, o fluxograma administrativo tem a vantagem de poder ser elaborado com a adoção de alguns **recursos técnicos** adicionais, que permitem uma apresentação **mais compreensível** da rotina, facilitando, assim, a **análise** da rotina e sua posterior **otimização / racionalização**.

Esse tipo de fluxograma não utiliza “formulários padronizados”. Portanto, o analista tem uma **maior liberdade** para elaborá-lo.

Para se obter um maior aproveitamento, o fluxograma administrativo deve ser precedido do fluxograma vertical. Isso acontece pois, no levantamento de informações, o analista vai preenchendo o formulário referente ao fluxograma vertical e, após “passá-lo a limpo”, desenha o fluxograma administrativo.

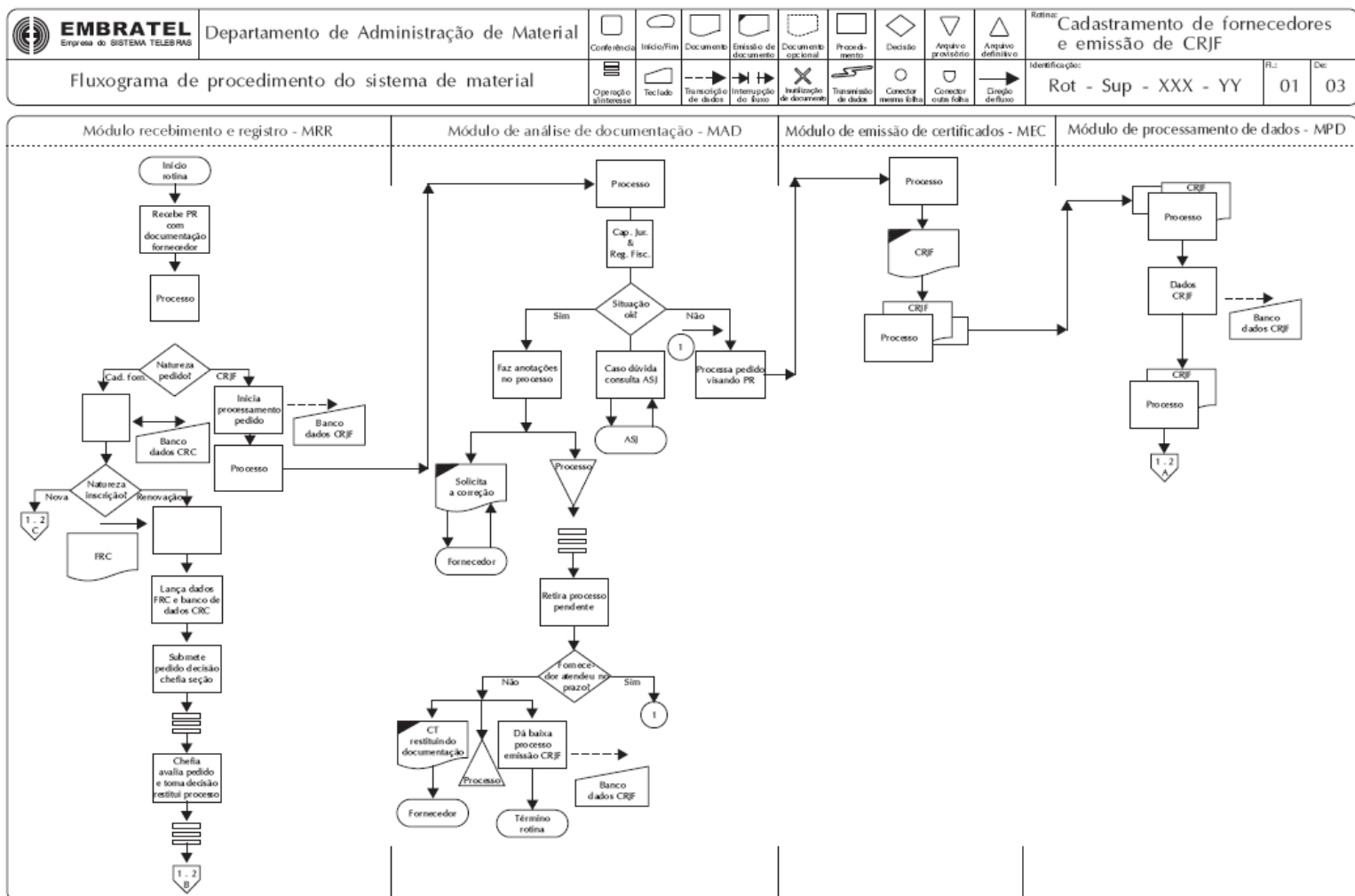
Vejamos um exemplo de um fluxograma Administrativo:



Fluxograma Global (de colunas): Esse fluxograma fornece uma **visão “global” do fluxo de trabalho**. Diferentemente dos anteriores, no fluxograma global os órgãos aparecem no fluxo sob a forma de “colunas”. A utilização desse fluxograma é mais indicada para se transmitir o fluxo de trabalho **para toda a organização**.

Assim, após o analista realizar o levantamento da rotina e realizar o **fluxograma vertical**, ele elabora o **fluxograma administrativo**, com o objetivo de obter uma melhor análise do processo. Posteriormente, ele estabelece o “sistema ideal” (ou seja, ele “racionaliza” o processo) e desenha o **fluxograma global**.

Vejamos um exemplo de um fluxograma Global:



Fonte: Cury (2012)






Símbolos utilizados no fluxograma

Cada tipo de fluxograma exige que seja utilizado um tipo de técnica diferente (isso inclui, por exemplo, a utilização de símbolos diferentes).

O que ocorre é que não existe uma padronização quanto aos símbolos utilizados nos fluxogramas. Diferentes autores defendem a utilização de diferentes símbolos.

Vejamos, a seguir, os principais símbolos utilizados na construção de um fluxograma.


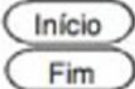

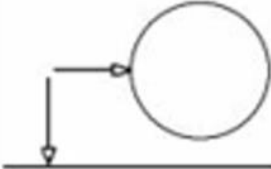

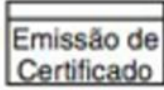

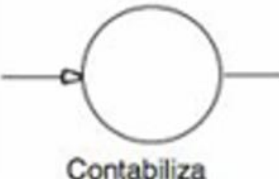

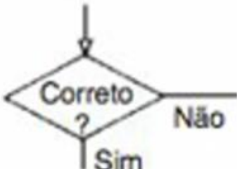






De acordo com Cury⁵⁴, os símbolos básicos utilizados nos fluxogramas **verticais** e **administrativos** são os seguintes:




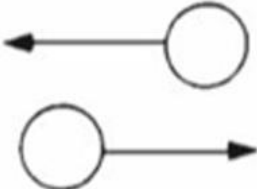
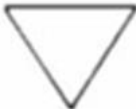






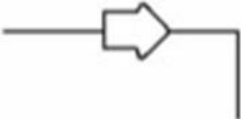
Símbolos	Descrição
	Operação: Ocorrência de qualquer acréscimo ou trabalho somado ao objeto da rotina.
	Transporte: Movimentação do documento objeto da rotina de um ponto para outro.
	Verificação, análise ou controle: Documento submetido a conferência, verificação e exame de seu conteúdo.
	Demora, espera ou arquivamento temporário: Documento encontra-se em compasso de "aguarda" ou arquivamento temporário.
	Arquivo: Documento foi arquivado, em caráter definitivo, só podendo sair mediante requisição.

Chinelato Filho⁵⁵, por sua vez, elenca diversos símbolos utilizados nos fluxogramas. Vejamos alguns deles:

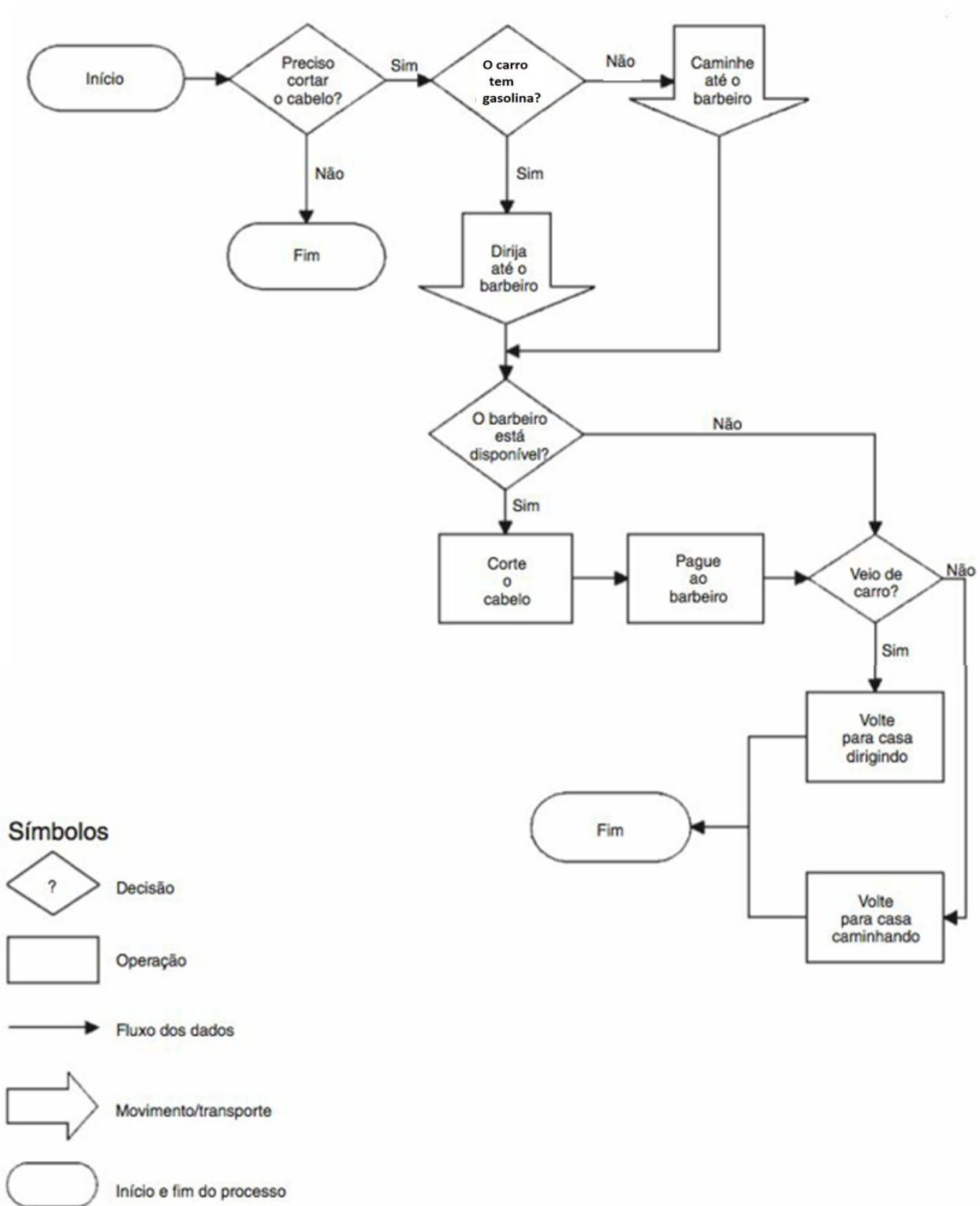
⁵⁴ CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.320

⁵⁵ CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2011. p.62-63

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

Símbolo	Significado	Exemplo
	Conector de Folha — Usado para indicar a ligação de pontos do fluxo situados em folhas diferentes.	
	Conector de Fluxo — Usado para conexão de pontos de um mesmo fluxo.	
	Arquivamento Definitivo — Usado para representar o encerramento da tramitação de um documento.	
	Arquivamento Temporário — Usado para representar a interrupção de tramitação de um documento em decorrência da necessidade de informações complementares.	
	Espera ou Demora — Usado para representar qualquer ocorrência que impeça o desenvolvimento normal do trabalho. Identifica, dentro do símbolo, o prazo médio da demora.	
	Transporte — Usado para representar a remessa de um elemento de um componente para outro.	

Vejamos, a seguir, um exemplo bem simples trazido por Chinelato Filho⁵⁶, referente a um processo que ajudará o indivíduo a responder à seguinte pergunta: “Preciso cortar o cabelo?”.



Fonte: CHINELATO FILHO (2011)

⁵⁶ Adaptado de CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações*. 14ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2011. p.65



(IF-ES – IF-ES – Auxiliar em Administração - 2016)

O fluxograma _____ é normalmente destinado à representação de rotinas simples e é o mais utilizado para identificar as rotinas existentes num setor de trabalho qualquer. Como exemplo de vantagem, este fluxograma pode ser impresso como formulário padronizado e de fácil preenchimento.

Assinale a alternativa que preenche CORRETAMENTE a lacuna da frase acima.

- a) Administrativo
- b) Global
- c) Vertical
- d) Parcial ou descritivo
- e) Esqueleto




Comentários:

É o **Fluxograma Vertical** que é baseado em um **formulário padronizado, de fácil preenchimento**. A padronização do formulário evita distorções, divergências e incoerências. Esse tipo de fluxograma é mais indicado para **rotinas de trabalho existentes em unidades funcionais** (ou seja, é mais indicado para processos **intradepartamentais**; isto é, processos que não permeiam entre diversos departamentos).

O gabarito é a letra C.

(Instituto AOCP – EBSEH – Assistente Administrativo - 2015)

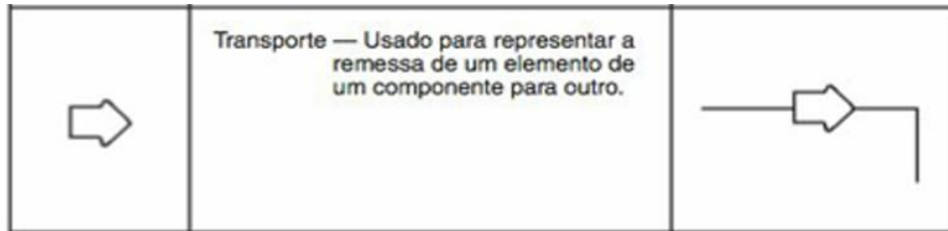
Um fluxograma é uma ferramenta que estabelece levantamentos e análise de rotinas e é representado por símbolos. Qual simbologia de um fluxograma vertical diz respeito a transporte?

- a)  .
- b) 
- c) 



Comentários:

Vejamos⁵⁷:



Portanto, o gabarito é a letra E.

O gabarito é a letra E.

Business Process Modal and Notation (BPMN)

Conforme vimos, diversos **símbolos** e **técnicas** diferentes são utilizados para a construção dos **fluxogramas**.

O que ocorre é que ainda não existe uma total “padronização” para o mapeamento e modelagem de processos. Ou seja, ainda não existe uma padronização 100% para utilização de símbolos, para a construção de fluxogramas, etc.

Contudo, a tendência atual é a busca pela “padronização” nas formas de mapeamento de modelagem de processos. A padronização permite a utilização de símbolos “universais”, que podem ser entendidos por qualquer profissional que conheça o “padrão” utilizado.

Nesse sentido, o **BPMN** é um “**padrão de notação**” que foi desenvolvido com o objetivo de ser uma “**linguagem comum**” para a **modelagem de processos**. Trata-se de um “padrão internacional” de notação que, atualmente, é a **principal linguagem** utilizada para a modelagem de processos.

O BPMN busca, portanto, **facilitar a construção**, a **visualização** e a **compreensão** de um fluxograma, por meio de diversas “**notações gráficas**” (símbolos “padronizados”) que descrevem o passo a passo de um processo.

⁵⁷ CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações*. 14ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2011. p.62-63

O BPMN é a maior e mais aceita notação para modelagem de processo.

Existem 04 “**grandes grupos**” de símbolos no BPMN. São eles:

Atividades: trata-se da **ação** que é executada (ou seja, o trabalho que é realizado). São representados por **quadrados/retângulos com cantos arredondados**.

Eventos: são **episódios** que delimitam alguma ocorrência (por exemplo, o início ou o fim de um processo). São representados por **círculos**.

Gateways: tratam-se de “**pontos de desvio**” que irão **determinar o caminho** que o processo irá seguir. São os pontos que exigem algum tipo de tomada de decisão. São também chamados de “**gatilhos**”. São representados por **losangos (“diamantes”)**.

Conectores: são símbolos que **ligam diferentes elementos** em um fluxo de processo.

Vejamos alguns exemplos desses símbolos⁵⁸:

Notação BPMN 2.0

conheça alguns símbolos

Conectores



Gateways



Atividades



Eventos

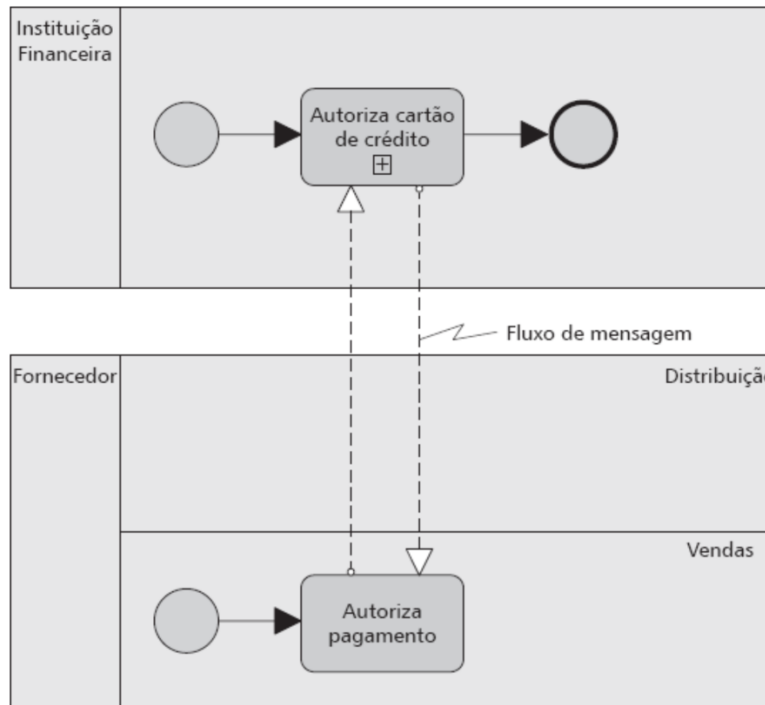


⁵⁸ Imagem extraída do site Heflo. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/bpm/notacao-bpmn/>

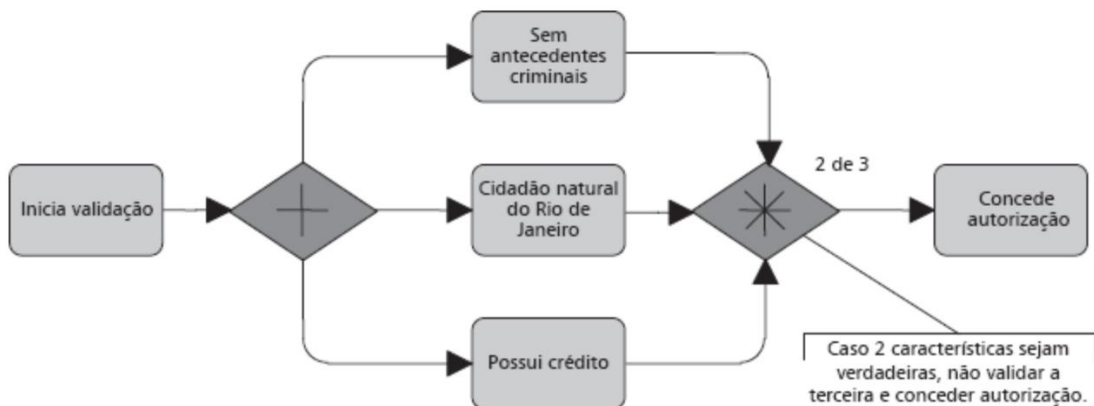
Vejamos, a seguir, alguns exemplos de fluxogramas utilizando a Notação BPMN⁵⁹:



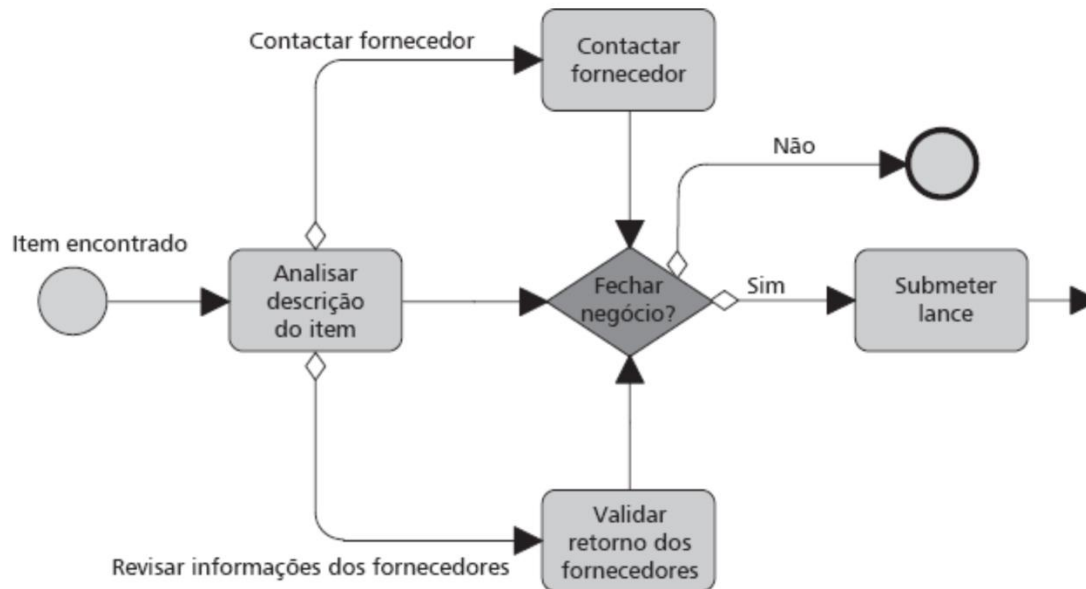
Fonte: ARAUJO, GARCIA e MARTINES (2017)



Fonte: ARAUJO, GARCIA e MARTINES (2017)



Fonte: ARAUJO, GARCIA e MARTINES (2017)



Fonte: ARAUJO, GARCIA e MARTINES (2017)



(FCC – TCE-AM – Analista de Controle Externo - ADAPTADA)

Sobre a BPMN, é correto afirmar: Trata-se de uma notação padrão para o desenho de fluxogramas em processos de negócios. Na prática, trata-se de um conjunto de regras e convenções que determinam como os fluxogramas devem ser desenhados.

Comentários:

Isso mesmo! Questão perfeita!

Gabarito: correta.

(FCC – DPE-RR – Analista - 2015)

Ao fazer a modelagem de processos utilizando a notação BPMN, um Analista de Sistemas utilizou

- a) retângulos para representar os *gateways*, cujas anotações indicam seu tipo e comportamento.
- b) retângulos com cantos arredondados para representar atividades, que são um passo dentro do processo e consomem recursos, como tempo e custos.
- c) retângulos para representar eventos, que podem iniciar um processo, interromper um processo ou uma atividade, parar o processo ou finalizá-lo.

d) setas sólidas para representar as linhas de mensagem, que indicam a comunicação entre 2 *pools*.

e) setas tracejadas para conectar as figuras básicas, representando o controle do fluxo e a sequência das atividades.

Comentários:

Letra A: errada. Os gateways São representados por **losangos (“diamantes”)**.

Letra B: correta. Isso mesmo! As atividades são representadas por retângulos com cantos arredondados.

Letra C: errada. Os eventos são representados por **círculos**.

Letra D: errada. O fluxo de mensagens é representado por setas com **linhas tracejadas**.

Letra E: errada. O fluxo de sequência das atividades é representado por setas com **linhas sólidas**.

O gabarito é a letra B.

(IDECAN – INMETRO – Analista – 2015 - Adaptada)

É o elemento utilizado para oferecer flexibilidade ao fluxo das atividades, tornando possível a tomada de diferentes caminhos. Assinale a alternativa que apresenta corretamente esse elemento de acordo com o BPMN.

a) Evento.

b) Gateways.

c) Conectores.

d) Subprocessos.

e) Intermediação.

Comentários:

O enunciado trouxe o conceito de **gateways**. Ou seja, “pontos de desvio” que irão determinar o caminho que o processo irá seguir. São os pontos que exigem algum tipo de tomada de decisão.

O gabarito é a letra B.

Blueprinting (Service Blueprint)

O Blueprinting (ou Fluxo de Processos de Serviço) é uma espécie de **fluxograma** que tem por objetivo retratar o processo de um **serviço** sob o **ponto de vista do cliente**.

De acordo com Shostack, “o *Blueprinting* é uma **técnica de mapeamento de processos de serviço** que, ao contemplar as relações entre os **agentes envolvidos** no processo evidenciando os **pontos de interação** entre **consumidor** e **provedor**, auxilia a identificação de **oportunidades de melhoria**”.

O *blueprinting* é uma ferramenta que ilustra visualmente todo o **processo do serviço**, especialmente os “**pontos de contato**” com o **cliente**, que são fundamentais para fornecer informações sobre a qualidade de um serviço (especialmente sob o ponto de vista do cliente).

Em outras palavras, o blueprinting é um “**mapa**” que descreve o processo de prestação de **serviço**, evidenciando todos os elementos do serviço, especialmente os “pontos de contato” com o cliente. O foco do blueprinting está nas **necessidades dos clientes** e nas **experiências dos clientes** com os serviços prestados. Essa ferramenta gera **evidências tangíveis dos serviços** prestados.

O objetivo é **compreender o processo** do serviço para que seja possível **detectar falhas**, **aprimorar o processo** e **aumentar a qualidade** do serviço prestado.

Nunes ressalta que, de acordo com Fitzsimmons (2014), o *Service Blueprint* é composto por 05 componentes principais, que são posicionados em faixas horizontais. São eles⁶⁰:

Evidências Físicas: Tratam-se dos fatores que são **observáveis** pelos clientes. São os aspectos que fazem parte da **experiência de consumo** do serviço.

Ações dos Clientes: Se referem às **tarefas desempenhadas pelos clientes** para a execução e entrega do serviço

Operações de Linha de Frente (Onstage / Front Office): Tratam-se das ações que são **executadas pela organização** na “linha de frente” e, portanto, são **vísíveis** aos clientes. Em outras palavras, são as ações executadas pela organização que são **percebidas pelo cliente**.

Existe uma “**linha de interação**” que separa as “operações de linha de frente” e as “ações dos clientes”. Sempre que essa linha é cruzada, significa que ocorreu um **ponto de interação** entre o cliente e a organização (através dos funcionários da linha de frente).

Operações de Retaguarda (Backstage / Back Office): Tratam-se das ações que são executadas pela organização e que **não são visualizadas** pelos clientes.

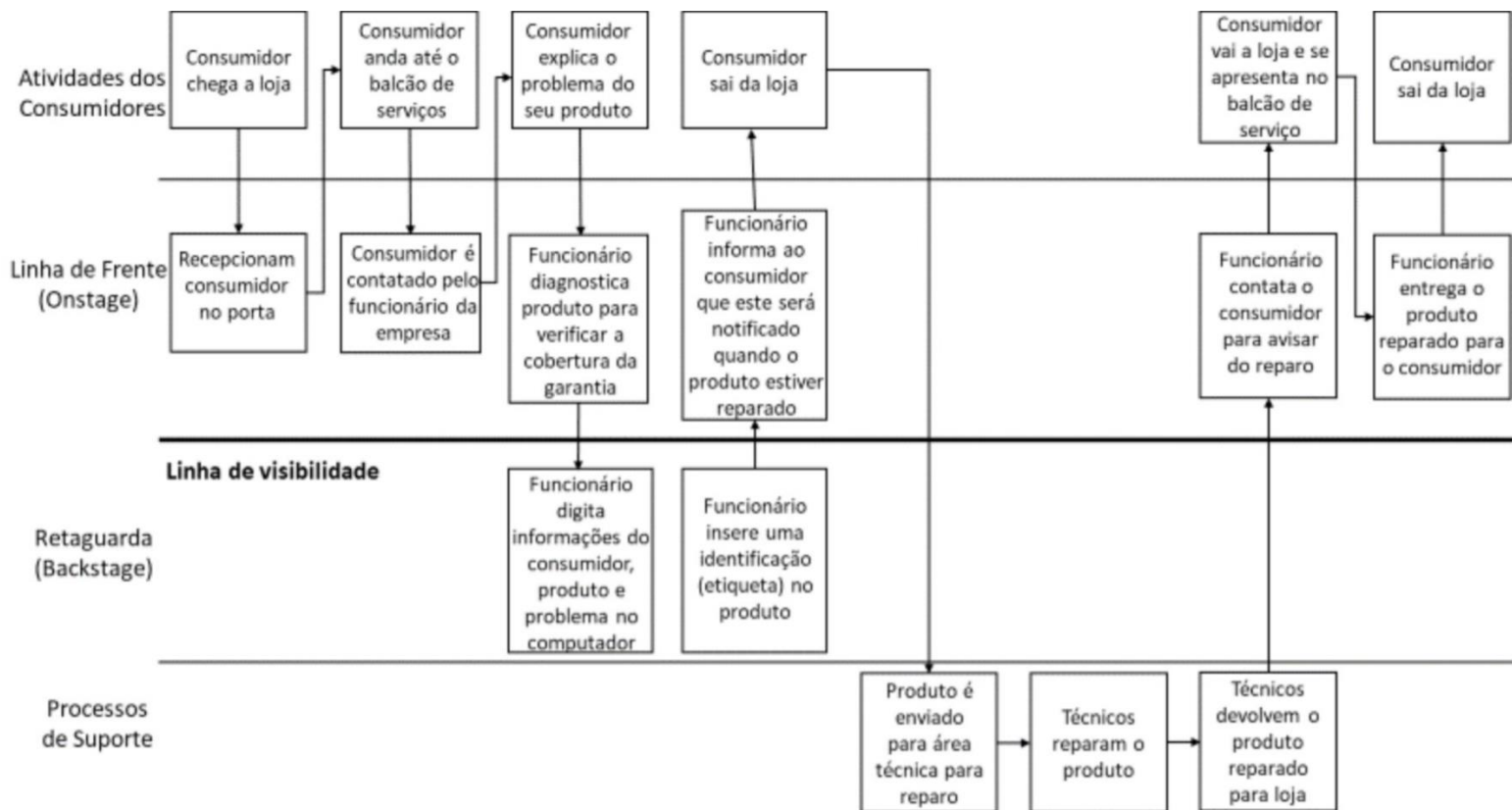
⁶⁰ TORRES, Isabela Lopes Gomes. NUNES, Maria Laura Bernardi. **Utilização do Mapeamento de Processos para Estruturação dos Processos da Coordenação de um Curso de Graduação**. TCC apresentado ao Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Uberlândia: 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/25257/1/Utiliza%C3%A7%C3%A3oMapeamentoProcessos.pdf>

São tarefas necessárias à concretização do serviço. Contudo, por serem tarefas que não interagem diretamente com os clientes, muitas vezes, **não são percebidas pelos clientes**.

Existe uma “**linha de visibilidade**” que separa as “operações de linha de frente” e as “operações de retaguarda”. As tarefas que são executadas acima dessa linha (executadas pela linha de frente) são visíveis aos clientes, enquanto as tarefas que são executadas abaixo dessa linha (executadas pela retaguarda) não estão expostas aos clientes.

Processos de Apoio (Suporte): Tratam-se das áreas ou sistemas que dão **suporte** ao processo. Se encontram abaixo da “**linha de interação interna**”.

Vejamos, a seguir, um exemplo de um processo em uma loja de manutenção de computadores, mapeado pelo Blueprinting⁶¹:



Fonte: Kumar; Strandlund e Thomas (2008)

⁶¹ Extraído de TORRES, Isabela Lopes Gomes. NUNES, Maria Laura Bernardi. Utilização do Mapeamento de Processos para Estruturação dos Processos da Coordenação de um Curso de Graduação. TCC apresentado ao Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Uberlândia: 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/25257/1/Utiliza%C3%A7%C3%A3oMapeamentoProcessos.pdf>



(CS-UFG – UFG – Assistente em Administração - 2018)

Trata-se de uma ferramenta útil na análise de processos em serviços e que serve para mapear os conjuntos inter-relacionados de atividades que concorrem para que o serviço tenha sucesso. Ela permite que sejam identificadas as relações entre as atividades de frente e as de retaguarda, para que, posteriormente, sejam analisadas quais atividades ou processos de retaguarda têm maior impacto nos momentos de contato mais relevantes para o cliente. Essa ferramenta é

- a) o controle estatístico de processos.
- b) o seis sigma.
- c) o service blueprint (fluxo de processos de serviço).
- d) o lifetime value (valor do cliente para toda vida).

Comentários:

O enunciado da questão trouxe o conceito do **Service Blueprint**.

O gabarito é a letra C.

SIPOC

O **SIPOC** (*Supplier-Input-Process-Output-Customer*), também chamada de **FIPSC** (Fornecedor, Insumo, Processo, Saída, Consumidor) é uma ferramenta que tem por objetivo **identificar todos os elementos** de um processo, do começo ao fim.

De acordo com o Guia BPM CBOK⁶², “o SIPOC é uma técnica que descreve a **sequência “Fornecedor-Entrada-Processo-Saída-Cliente”**, usada para verificar se as **entradas** do processo **correspondem às saídas** dos processos anteriores, bem como se as **saídas** do processo **correspondem às entradas** esperadas pelos processos seguintes”.

Através da ferramenta SIPOC é possível ter uma **visão** clara das **etapas principais** do processo, bem como de outros pontos importantes, como os pontos de **início** e **fim** das **atividades**.

⁶² Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.436

S

• **Supplier (Fornecedor):** É quem fornece as entradas (insumos) para o processo.

I

• **Input (Entrada):** São as entradas (insumos) que serão transformadas no processo.

P

• **Process (Processo):** Trata-se da sequência de atividades que gerarão os resultados esperados.

O

• **Output (Saída):** São os resultados das transformações (produtos ou serviços).

C

• **Customer (Cliente):** É o consumidor do produto ou serviço.

Vejamos, a seguir, um exemplo bem simples de uma Matriz SIPOC sobre um processo de “Alimentar um Bebê com Papinha”:

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente
Supermercado	Mãe do bebê	Ir ao Supermercado	Bebê alimentado	Mãe do bebê
	Bebê	Comprar a Papinha	Supermercado obtém lucro	
	Dinheiro	Voltar para Casa		
	Papinha	Abrir a Papinha		
	Colher	Pegar a Colher		
		Alimentar o Bebê		

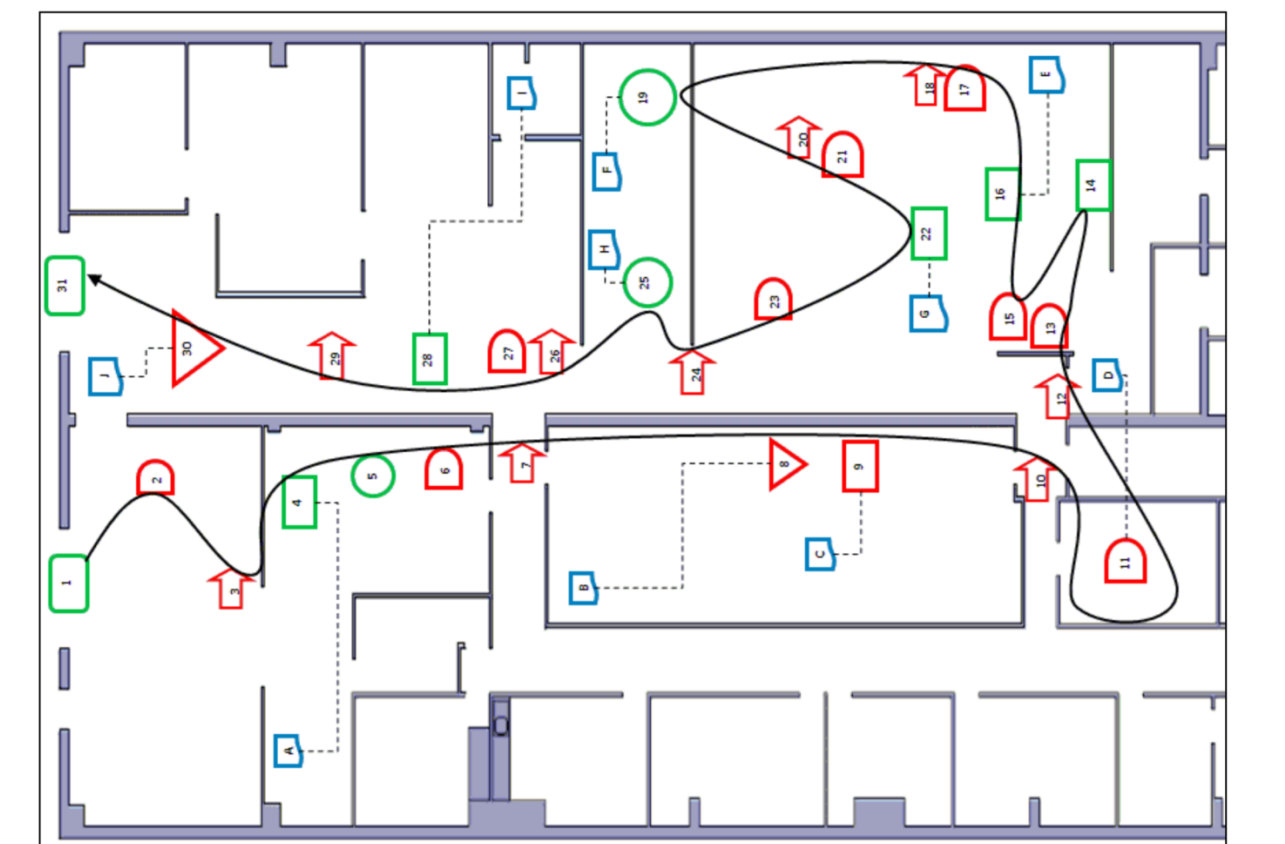
Mapofluxograma

O mapofluxograma consiste em um **fluxograma** desenhado sobre o **layout de uma linha de produção**. Em outras palavras, o mapofluxograma consiste na **união** entre um **fluxograma** e uma “**planta**” de um **ambiente físico** ou de um **layout físico**. Ou seja, consiste em “sobrepor” o fluxograma sobre a “planta” do ambiente em que o processo irá ocorrer.

O mapofluxograma tem por objetivo representar graficamente a **movimentação física dos materiais** em um processo. Ou seja, através do mapofluxograma é possível verificar o trajeto que os materiais irão percorrer durante o processo.

Com o mapofluxograma, o processo pode ser **visualizado considerando o layout físico** da área onde ele está sendo realizado.

Vejamos um exemplo de um mapofluxograma⁶³:



Fonte: TOSTA, OLIVEIRA e SOUZA (2009)

Fonte:

⁶³ Extraído de: TOSTA, Lucas Irineu. OLIVEIRA, Mona Liza Moura. SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. ***Uma análise do uso da técnica mapofluxograma na implementação inicial do sistema lean de produção em uma empresa do setor médico-cirúrgico.*** XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador: 2009.

Mapeamento Lean

Essa técnica de mapeamento de processos tem o foco no **tempo**. O objetivo é entender o processo com o objetivo de **diminuir o tempo** entre as atividades.

Outros objetivos dessa técnica são **reduzir os custos** e os **desperdícios** ao longo do processo.

Através do mapeamento do processo por meio da técnica “mapeamento lean”, é possível identificar e **eliminar aquelas atividades que não agregam valor** e que não são necessárias ao processo.

Busca-se, portanto, melhorar a produtividade; melhorar a qualidade dos produtos; reduzir o número de produtos com defeitos; reduzir o tempo de produção; reduzir os custos de produção; e eliminar os desperdícios.

Diagrama de Causa-Efeito (Diagrama de Ishikawa)

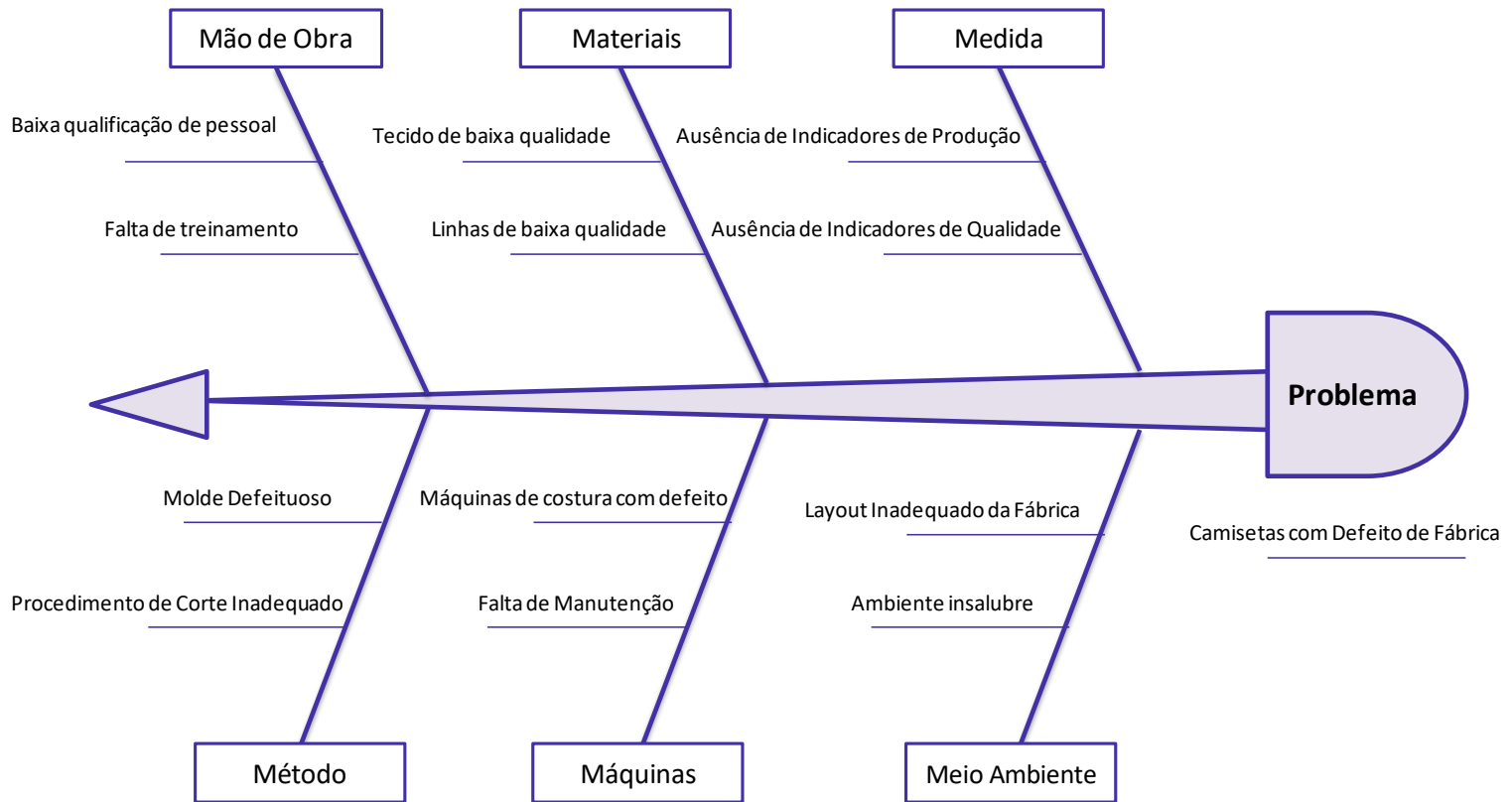
O **Diagrama de Ishikawa**, também conhecido como **Diagrama de Causa-Efeito**, “**Gráfico Espinha de Peixe**”, **Método 4M** ou **Método 6M**, é uma ferramenta que auxilia o gestor a **identificar as causas** de determinados efeitos em um processo. Ou seja, essa ferramenta auxilia o gestor a identificar as causas que geram determinados efeitos (ou problemas) e, conseqüentemente, **“compreender” melhor** um processo.

Em outras palavras, o Diagrama de Ishikawa permite ao gestor “visualizar” e “entender” quais são as **causas** que estão gerando determinados **efeitos** (problemas).

As **causas** (origens dos problemas / origens dos “efeitos”) dividem-se em **06 diferentes categorias (6Ms)**:

- Mão de obra**
- Método**
- Materiais**
- Máquinas**
- Mensuração**
- Meio ambiente**

Vejamos, a seguir, um exemplo do Diagrama de Ishikawa, indicado as possíveis causas de um problema (por exemplo: camisetas com defeito de fábrica) em um fábrica de roupas.



Alguns autores consideram apenas as 04 primeiras causas (**4Ms**), quais sejam:

- **Mão de obra**
- **Método**
- **Materiais**
- **Máquinas**

Portanto, em sua prova, você deve considerar correto tanto os 6Ms, quanto os 4Ms.

Diagrama homem-máquina

O Diagrama Homem-Máquina tem por objetivo **mapear o processo** de trabalho entre um **homem** (operador) e uma ou mais **máquinas**.

Ou seja, o Diagrama Homem-Máquina busca demonstrar as **etapas do processo de trabalho** que envolvem um operador (homem) e uma ou mais máquinas.

Busca-se entender as etapas do processo para que seja possível **minimizar o tempo “improdutivo”** e **maximizar a capacidade de utilização das máquinas** ou da **mão de obra**.

Vejamos um exemplo de um Diagrama Homem-Máquina para um processo em um açougue:

HOMEM				MÁQUINA	
Cliente	Tempo (Segundos)	Açougueiro	Tempo (segundos)	Moedor de Carne	Tempo (segundos)
Pede 4kg de carne moída	10	Ouve o pedido	10	Parada	10
Aguarda	40	Pega a carne, coloca no moedor e liga a máquina	40	Parada	40
Aguarda	15	Aguarda	15	Moe a Carne	15
Aguarda	15	Deliga o moedor e embala a carne	15	Parada	15
Recebe a carne e efetua o pagamento	20	Entrega a carne e recebe o dinheiro	20	Parada	20

Perceba que durante muito tempo o moedor de carne fica “parado” (improdutivo). Da mesma, durante muito tempo o cliente tem de “aguardar”.

Portanto, uma sugestão de melhoria para esse processo poderia ser um “estoque” de carne moída. Assim, o cliente não iria ter de aguardar tanto tempo. Assim, mais clientes poderiam ser atendidos em um menor período de tempo.

Haveria, assim, uma minimização do tempo “improdutivo” e uma “maximização” da utilização das máquinas e dos profissionais.

IDEF

O IDEF (*Integration Definition Language*) é uma “família” de métodos para modelagem de processos.

O IDEF0, por exemplo, trata da modelagem de funções. O IDEF1, por sua vez, trata da modelagem de dados. Já o IDEF8, se refere à interface de modelagem.



(IESES – Prefeitura de São José-SC – Analista Administrativo - 2019)

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna abaixo.

O _____ é um tipo de técnica de mapeamento que representa graficamente uma sequência de eventos, os passos de processamento e as decisões tomadas durante um processo. É muito utilizado como ferramenta de qualidade, pois trabalha a gestão da empresa facilitando seu entendimento por meio de informações visuais e de fácil entendimento.

- a) Dendograma de processo.
- b) Fluxograma de processo.
- c) Mapofluxograma de processo.
- d) Blueprint.

Comentários:

A assertiva trouxe o conceito do Fluxograma (fluxograma de processo).

O gabarito é a letra B.

(Quadrix – CRB 10ª Região – Auxiliar Administrativo - 2018)

O mapofluxograma é uma variação do fluxograma, em que o processo pode ser visualizado, considerando-se o leiaute físico da área onde ele for realizado.

Comentários:

Isso mesmo! O mapofluxograma consiste em um **fluxograma** desenhado sobre o **layout de uma linha de produção**. Em outras palavras, o mapofluxograma consiste na **união** entre um **fluxograma** e uma “**planta**” de um **ambiente físico** ou de um **layout**.

Gabarito: correta.

(CS-UFG – IF-GO – Assistente em Administração - 2017)

No processo de resolução e controle de problemas de qualidade, alguns diagramas apoiam a tomada de decisão. O diagrama que tem por objetivo apoiar o processo de identificação das possíveis causas de um problema é o

- a) diagrama de Ishikawa
- b) diagrama de correlação.
- c) diagrama de Pareto.
- d) diagrama de processos

Comentários:

A ferramenta que tem por objetivo **identificar as causas** de determinado problema é o **diagrama de Ishikawa**.

O gabarito é a letra A.

(FCC – CNMP – Analista do CNMP - 2015)

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

A lacuna é corretamente preenchida por:

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

Comentários:

O **blueprinting** é um “mapa” que descreve o processo de prestação de serviço, evidenciando todos os elementos do serviço, especialmente os “pontos de contato” com o cliente. O foco do blueprinting está nas **necessidades dos clientes** e nas **experiências dos clientes** com os serviços prestados. Essa ferramenta gera **evidências tangíveis do serviço** prestados.

O gabarito é a letra D.

8.4 – Técnicas de Coleta de Informações e Dados sobre Processos

De acordo com o Guia BPM CBOK, as principais técnicas para levantamento de dados e informações são as seguintes⁶⁴:

Pesquisa: Pode-se começar por **pesquisar qualquer documentação ou notas** sobre o processo existente. Caso as informações não estejam disponíveis, ou a documentação esteja desatualizada, a equipe de análise pode solicitar às partes interessadas e aos atores do processo, descrições escritas do processo.

Os dados também podem ser coletados via pesquisa e feedback por escrito. Contudo, essas variantes estão sujeitas aos mesmos problemas encontrados em entrevistas individuais, tais como: maior tempo para realização, falta de informações e maior tempo para conciliar as diferenças de opiniões ou descrições sobre o mesmo trabalho.

Entrevista: Trata-se de uma **técnica de obtenção de informação**, por meio de **perguntas e respostas**. As entrevistas podem ocorrer de forma **individual** ou **coletiva**. Além disso, as entrevistas podem ser de três tipos:

- estruturadas**: nesse caso, são utilizadas questões fechadas, ou seja, questões pré-definidas.

- não-estruturadas**: são utilizadas questões abertas, ou seja, as questões são formuladas na hora da entrevista, de acordo com cada situação.

- semi-estruturadas**: a entrevista é composta tanto por questões fechadas quanto por questões abertas.

Consiste em entrevistar aqueles que participam das atividades ou que estão, de alguma forma, associados ao processo. Os entrevistados podem ser os donos do processo, os clientes, os fornecedores, etc.

As entrevistas podem ser presenciais, conduzidas por telefone, videoconferência ou por e-mail. Normalmente, a entrevista presencial é mais produtiva, uma vez que permite um maior diálogo e discussão sobre o que realmente está ocorrendo (ou sobre o que já ocorreu).

Workshop estruturado: Trata-se de uma **reunião focada e facilitada**, na qual **especialista** no assunto e **partes interessadas** criam **modelos** de forma interativa. Esse tipo de técnica oferece a vantagem de encurtar o tempo necessário para o desenvolvimento dos modelos. Além disso, ela cria um forte senso de “propriedade” nos participantes.

⁶⁴ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.117-120

Em geral, os modelos produzidos em workshops demandam menos acompanhamento e geram, mais **rapidamente** e com **maior qualidade**, uma descrição de **entendimento comum** sobre um processo.

Contudo, devido à possibilidade da ocorrência de viagens e despesas, às vezes, os workshops são mais caros que os outros métodos.

Conferência via web (vídeoconferência): Essa técnica pode ser utilizada para obter **vários benefícios** que os **workshops** presenciais oferecem. Contudo, as vídeoconferências funcionam melhor em grupos menores.

A vídeoconferência tende a ser **menos custosa** e **mais conveniente** quando os participantes estão **geograficamente distribuídos**. Entretanto, o uso desse tipo de “ambiente tecnológico” depende da habilidade dos “facilitadores” (indivíduos que conduzem a “reunião”).

Observação direta: Consiste na **análise presencial** de determinado processo. O profissional observa presencialmente o processo, e registra sistematicamente as informações, de acordo com um “roteiro” pré-definido. O profissional que realiza a observação direta utiliza **anotações de campo**, deve ter uma boa **capacidade de “percepção seletiva”**, e deve ser capaz de coletar **informações válidas, exatas e confiáveis**.

A observação direta é uma boa maneira de documentar os detalhes do processo atual. A observação direta pode revelar atividades e tarefas que, de outra forma, poderiam não ser reconhecidas. Além disso, essa técnica pode ser eficaz na **identificação de desvios** que ocorrem no dia a dia do trabalho.

Contudo, a observação direta pode ser limitada a um tamanho de **“amostra” relativamente pequena**. Além disso, a observação direta implica o risco de os “executores” das tarefas fazerem aquilo que acham que o “observador” quer ver, e não o que normalmente fazem no dia a dia (ou seja, há o risco da presença do “observador” influenciar no comportamento dos “executores” do processo).

Assim, deve-se assegurar que o trabalho que está sendo executado representa a “rotina natural” do serviço.

A principal vantagem da observação direta é visualizar o processo atual em “primeira mão”.

De acordo com Patton⁶⁵, as **vantagens** desse método são as seguintes:

- permite ao observador compreender o contexto no qual se desenvolvem as atividades;

⁶⁵ Patton (1987) **apud** TCU, Manual de Auditoria Operacional. Brasília: 2010.

- permite ao observador testemunhar os fatos, sem depender de informações de terceiros;
- permite que um observador treinado perceba aspectos que escapam aos participantes, rotineiramente envolvidos com o programa;
- pode captar aspectos do programa sobre os quais os participantes não desejam falar numa entrevista, por ser um tema delicado ou embaraçoso;
- traz para a análise as percepções do próprio observador, que, ao serem confrontadas com as percepções dos entrevistados, fornecem uma visão mais completa do programa estudado;
- permite que o observador forme impressões que extrapolem o que é possível registrar, mesmo nas mais detalhadas anotações de campo, e que podem auxiliar na compreensão do programa e dos seus participantes.

Fazer em vez de observar: Aprender o que é feito permite **compreender mais profundamente** sobre a realização da tarefa (ao invés de simplesmente “observar” a tarefa sendo executada). Portanto, sempre que for viável e útil, o executar da tarefa deve ensinar o trabalho ao observador (isso pode fornecer detalhes adicionais sobre o processo).

Além disso, “ensinar” faz com que o executor da tarefa reflita sobre aspectos do processo que podem ocorrer “inconscientemente”.

Durante o período de aprendizado, é útil ter um segundo membro da equipe de análise observando o processo de aprendizagem e as atividades iniciais do aprendiz.

Essa técnica é frequentemente utilizada para **tarefas repetitivas** e **rotineiras**.

Análise de vídeo: Trata-se de uma “variante” da observação direta. Aqui, as ações **do executor são gravadas em vídeo** e, depois, analisadas pelo observador.

A vantagem é que o executor da tarefa se adapta melhor ao vídeo, em vez de ter alguém ao seu lado assistindo e anotando cada movimento que ele faz.

Simulação de atividades: Trata-se de uma técnica que permite **analisar o desempenho humano**. Os indivíduos “simulam” a execução de um processo. Ou seja, as partes interessadas no processo se encontram e cada pessoa “representa” a parte de um processo. As pessoas simulam a execução do processo, discutindo em detalhes o que é feito em cada etapa, como as ações estão sendo regidas, quais passos estão sendo realizados e quanto tempo cada passo irá demorar.

9 – Melhoria dos Processos

De acordo com o Guia BPM CBOK⁶⁶, a “**melhoria de processos** de negócio (BPI – *Business Process Improvement*) é uma iniciativa específica ou um projeto para **melhorar** o **alinhamento** e o **desempenho** de processos com a **estratégia organizacional** e as **expectativas do cliente**”.

A melhoria dos processos se dá de **forma contínua**. Busca-se realizar “ajustes” específicos (melhorias específicas) nos processos com o objetivo de **aprimorar o desempenho** dos processos e o **alinhamento** dos processos com a **estratégia** organizacional e com as **expectativas dos clientes**.

Em outras palavras, de acordo com o Guia BPM CBOK⁶⁷, “a **melhoria contínua** é uma **evolução incremental** de um processo utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos”.

Portanto, a melhoria contínua dos processos se dá de forma **incremental**. Ou seja, de forma **gradual**, buscando apenas **acrescentar**, **agregar** ou **somar** melhorias.

A seguir veremos algumas técnicas de melhoria de processos (técnicas “incrementais”) que podem ser utilizadas para a melhoria dos processos.

9.1 – Lean Management

O Lean Management é uma “filosofia” que tem por objetivo **reduzir desperdícios (eliminar as perdas)** e focar nas **necessidades dos clientes**.

O Lean Management consiste, basicamente, em obter as **coisas certas**, para o **lugar certo**, na **hora certa**, na **quantidade certa**, **reduzindo os desperdícios** e sendo **flexível** e **aberto a mudanças**.

De acordo o Guia BPM CBOK⁶⁸, os **princípios-chave** do Lean Management são os seguintes:

- **Qualidade perfeita** na **primeira vez**.
- Busca do “**zero defeito**”.
- Ênfase na descoberta e solução dos problemas na “**fonte**”.
- **Minimização de desperdício**, eliminando redes de segurança e atividades que não agregam valor.

⁶⁶ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.236

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Ibid p.237

- **Maximização do uso de recursos** (capital, pessoas, terra, matérias-primas, equipamentos, energia, água, espaço, etc.)
- **Melhoria contínua**, através da redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da produtividade e compartilhamento de informações.
- **Processamento “puxado”**: produtos ou serviços são “puxados” pela demanda do cliente (e não “empurrados” para o cliente).
- **Flexibilidade de produção**: busca-se produzir diferentes produtos ou serviços com rapidez, sem sacrificar a eficiência em menores volumes de produção.
- Construção e manutenção de um **relacionamento de longo prazo com fornecedores**, por meio do compartilhamento colaborativo de riscos, custos e informações.

De acordo com o Lean Management, os **07 principais “desperdícios”** que devem ser minimizados são os seguintes:

- Espera**: Se refere ao tempo não trabalhado (tempo “perdido”).
- Movimentação**: Um layout organizacional ruim, normalmente, causa um desperdício de movimentação “física”.
- Excesso de Produção**: Produzir mais do que é necessário significa que os esforços estão sendo dirigidos para atividades não prioritárias.
- Transporte**: Se refere ao tempo desperdiçado para movimentar as coisas dentro de um processo (ou entre processos).
- Defeitos**: Os defeitos geram “retrabalhos” e “reparos”. Os clientes não aceitam defeitos.
- Inventário (Estoque)**: Um estoque excessivo de materiais que não estão sendo utilizados nas atividades correntes, é uma situação de desperdício.
- Processamento sem valor**: Consiste em executar mais atividades do que é necessário para adicionar valor ao cliente. Deve-se buscar eliminar aquelas atividades que não geram valor aos clientes.

9.2 – TQM

O **Gerenciamento da Qualidade Total** (TQM – *Total Quality Management*) é um conjunto de práticas ao longo da organização, que tem por objetivo assegurar que a organização consistentemente **satisfaça** (ou **exceda**) as **expectativas dos clientes**.

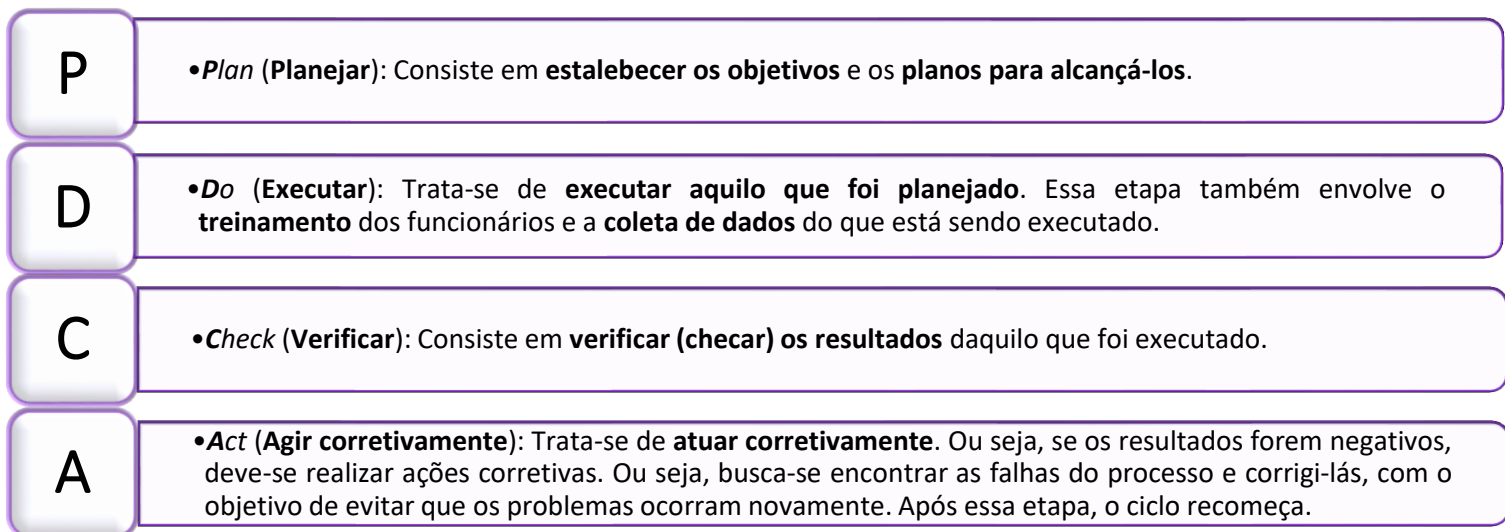
Para assegurar resultados positivos com a utilização da TQM, é necessário que as expectativas/necessidades dos clientes sejam pensadas de “**fora para dentro**”, integrando o cliente no processo de definição dessas “expectativas/necessidades”;

A TQM envolve **toda a organização**, e tem foco na **medição** e no **controle** dos processos.

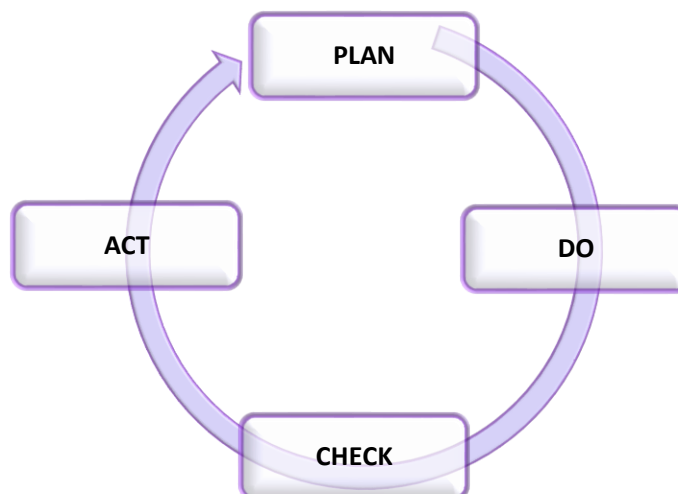
9.3 – Ciclo PDCA

O **Ciclo PDCA** é uma ferramenta bastante utilizada na **gestão de processos**. O foco dessa ferramenta está na **melhoria contínua** dos processos.

O Ciclo PDCA é composto por **04 etapas**:



Esse processo consiste em um ciclo. Ou seja, as etapas devem ser **realizadas continuamente**. Vejamos:



9.4 – Seis Sigma

O **Seis Sigma** (Six Sigma) é uma técnica que, através da coleta e análise dados, busca **eliminar os defeitos** (com base em dados estatísticos sobre os processos), com o objetivo de aproximar os processos da “**perfeição**”.

Em outras palavras, o Six Sigma tem por objetivo **reduzir as variabilidades**.

O foco principal do Seis Sigma é a **satisfação dos clientes**.

O “Sigma” é um símbolo que representa uma variável que indica quanto das informações apresentadas estão de acordo com as expectativas dos clientes. Portanto, quanto maior for o “Sigma”, menos defeitos serão apresentados nos produtos/serviços, e melhor será a qualidade desses produtos ou serviços

A técnica Seis Sigma pode ser realizada por duas metodologias, inspiradas no ciclo PDCA. Vejamos essas metodologias:

DMADV: Utilizada para **criar novos processos**. Consiste em:

- 1 - **Definir** os objetivos.
- 2 - **Mensurar** os aspectos que são importantes e críticos para a qualidade.
- 3 - **Analisar** para desenvolver alternativas.
- 4 - **Desenhar** os detalhes do processo.
- 5 - **Verificar** o desenho e implementar o processo.

DMAIC: Utilizada para **melhorar processos existentes**. Consiste em:

- 1 - **Definir** o problema.
- 2 - **Mensurar** os principais aspectos do processo.
- 3 - **Analisar** os dados obtidos.
- 4 - **Melhorar** (**Improve**, em inglês) o processo, baseado na análise dos dados obtidos.
- 5 - **Controlar** o “estado futuro” do processo, com o objetivo de evitar desvios.

No Six Sigma, um **defeito** é definido como **qualquer item fora das especificações** do cliente.

De acordo com o Guia BPM CBOK⁶⁹, “a representação estatística de Six Sigma descreve quantitativamente como um processo é executado. Ao atingir seis sigmas, um processo obtém a **capacidade de apresentar não mais que 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de defeito.**”



(CESPE – SEDF – Analista de Gestão - 2017)

Segundo a técnica de melhoria de processo six sigma, para atingir elevados níveis de qualidade, o processo não pode produzir mais de três ou quatro defeitos por milhão de quantidade total de chances para um defeito.

Comentários:

Pois é... A banca considerou a assertiva correta.

Perceba que o correto seria dizer que, de acordo com a técnica six sigma, para atingir elevados níveis de qualidade, o processo não pode produzir mais **3,4 (três vírgula quatro)** defeitos por milhão de quantidade total de chances para um defeito.

Contudo, a banca considerou correto o termo “3 ou 4 defeitos” por milhão de unidades. Portanto, fique atento!

Gabarito: correta.

9.5 – Benchmarking

O **Benchmarking** é um processo de **análise das práticas adotadas** por **empresas concorrentes**, as quais são consideradas fortes e, na maioria das vezes, líderes de mercado.

Consiste em estudar e **comparar** as práticas adotadas pela organização, em relação às “**melhores**” **práticas** adotadas no mercado. Em outras palavras, benchmarking é um **processo contínuo** e **sistemático** de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional.⁷⁰

⁶⁹ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.239

⁷⁰ (Spendolini, 1993) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

Através do Benchmarking, portanto, é possível que a organização identifique **oportunidades de melhorias**.

9.6 – Metodologia de Melhoria de Processos de Rummler e Bracher

Também chamada de **Melhoria do Desempenho Humano**, a Metodologia de Melhoria de Processos de Rummler e Bracher tem por objetivo **identificar** e **redefinir** os **processos críticos interfuncionais** que têm impacto sobre o desempenho organizacional.

Essa metodologia busca **entender o alinhamento dos recursos humanos centrais** para o desempenho de uma ou mais **cadeias de valor**.

Rummler e Bracher sugerem a utilização de uma **matriz de desempenho** para ilustrar e **integrar os diversos níveis de uma organização**. Vejamos quais são esses níveis⁷¹:

Níveis da Organização	Preocupações	Objetivos e Medições	Desenho e Implementação	Gerenciamento
Nível Organizacional	A organização como um todo	Objetivos organizacionais e medições para avaliar o sucesso organizacional	Desenho e implementação organizacional	Gerenciamento organizacional
Nível de Processo	Processos específicos que a organização utiliza para realizar o trabalho	Objetivos de processo e medições para avaliar o sucesso do processo	Desenho e implementação de processo	Gerenciamento de processo
Nível de Trabalho (ou executor do trabalho)	Atividades concretas que as pessoas e os sistemas realizam	Objetivos de trabalho (execução de trabalho) e medições para avaliar o sucesso do trabalho (execução do trabalho)	Desenho e implementação de trabalho (execução)	Gerenciamento do trabalho (execução)

O objetivo é, portanto, identificar os diversos processos organizacionais e **integrá-los aos objetivos** e às **medições organizacionais**, bem como **integrar o desempenho humano individual** os diferentes níveis organizacionais.

9.7 – Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP)

O **Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP)** é um conjunto de ações que são desenvolvidas com o objetivo de **aprimorar as atividades**. Busca-se identificar os desvios e corrigir os erros, com o objetivo de **melhorar o processo**.

⁷¹ Adaptado de Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. pp.298-299

O MAMP é composto por **08 passos (etapas)**:

- 1 - Identificação do Problema:** Consiste em definir claramente o problema.
- 2 - Observação:** Trata-se de investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
- 3 - Análise de causas:** Nessa etapa, busca-se identificar e analisar as principais causas do problema.
- 4 - Plano de Ação:** Depois que o problema foi identificado, observado e que as principais causas do problema foram analisadas, deve-se definir um plano de ação para eliminar as causas do problema e melhorar o processo.
- 5 - Execução do Plano de Ação:** Trata-se de executar o plano que foi definido.
- 6 - Verificação e Controle:** Consiste em verificar se o plano de ação foi efetivo.
- 7 - Padronização / Normatização:** Trata-se da fase onde são **elaboradas as normas**, os **fluxos** e as **rotinas de trabalho**. Além disso, nessa etapa também são elaborados outros **documentos de apoio**, que irão propiciar a correta operacionalização do processo.
- 8 - Encerramento / Conclusão:** Trata-se de recapitular todo o processo para trabalhos futuros.

Vale destacar que essas etapas podem ser associadas ao **Ciclo PDCA**. Vejamos:

Ciclo PDCA	Passos (Etapas) do MAMP
Plan (planejar)	1 – Identificação do problema
	2 – Observação
	3 – Análise de causas
	4 – Plano de ação
Do (fazer)	5 – Execução do Plano de Ação
Check (verificar)	6 – Verificação e Controle
Act (agir)	7 – Padronização / Normatização
	8 – Encerramento / Conclusão

Scartezini apresenta as etapas do MAMP de uma maneira um pouco diferente. De acordo com o autor, as etapas do MAMP envolvem⁷²:

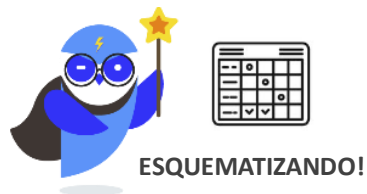
- 1 – **Mapeamento dos processos.**
- 2 – **Monitoramento dos processos e de seus resultados.**
- 3 – **Identificação e priorização de problemas e suas causas.**
- 4 – **Ações corretivas, preventivas e de melhoria.**
- 5 – **Sistema de documentação e procedimentos operacionais.**

Scartezini apresenta, ainda, as etapas do MAMP de uma maneira mais “destrinchada”. Vejamos⁷³:

- 1 – **Mapeamento do processo:** Consiste em determinar a sequência de atividades do processo.
- 2 – **Elaboração do fluxograma:** Representar graficamente o processo.
- 3 – **Monitoramento do Processo:** Acompanhar o processo de forma proativa.
- 4 – **Identificação dos problemas:** Analisar o processo e identificar as falhas (problemas).
- 5 – **Priorização dos problemas:** Selecionar os problemas mais relevantes.
- 6 – **Identificação das causas dos problemas:** Definir quais são os pontos (causas dos problemas) que devem ser corrigidos.
- 7 – **Priorização das causas dos problemas:** Selecionar as causas mais importantes.
- 8 – **Identificação de soluções alternativas:** Elaborar planos de ação.
- 9 – **Normatização do processo:** Trata-se da última etapa do processo de melhoria. Consiste em elaborar o procedimento operacional padrão (POP). Ou seja, trata-se da fase onde são elaboradas as normas, os fluxos e as rotinas de trabalho. Além disso, nessa etapa também são elaborados outros documentos de apoio, que irão propiciar a correta operacionalização do processo.

⁷² SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. *Análise e Melhoria de Processos*. Goiânia, 2009.

⁷³ SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. *Análise e Melhoria de Processos*. Goiânia, 2009.



Passos / Etapas	Visão 1	Visão 2 (Scartezini Simplificado)	Visão 3 (Scartezini Destrinchado)
1	Identificação do Problema	Mapeamento dos processos	Mapeamento do processo
2	Observação	Monitoramento dos processos e de seus resultados	Elaboração do fluxograma
3	Análise de causas	Identificação e priorização de problemas e suas causas	Monitoramento do Processo
4	Plano de Ação	Ações corretivas, preventivas e de melhoria	Identificação dos problemas
5	Execução do Plano de Ação	Sistema de documentação e procedimentos operacionais	Priorização dos problemas
6	Verificação e Controle	-	Identificação das causas dos problemas
7	Padronização / Normatização	-	Priorização das causas dos problemas
8	Encerramento / Conclusão	-	Identificação de soluções alternativas
9	-	-	Normatização do processo

9.8 - Brainstorming

O **Brainstorming**, também chamado de “**Tempestade de Ideias**” (“Tempestade Cerebral”), é uma ferramenta utilizada com o objetivo de **criar alternativas criativas** para solução de problemas ou para o aproveitamento de oportunidades.

Essa técnica consiste em reunir um grupo de pessoas para que elas exponham suas opiniões, ideias ou sugestões. Os participantes são estimulados e incentivados a produzir, sem **qualquer crítica ou censura**, o maior número de ideias e sugestões sobre determinado assunto ou problema.⁷⁴

Portanto, o brainstorming pode ser utilizado como técnica de melhoria de processos, uma vez que também **facilita a identificar o diagnóstico atual da situação (do processo)**.

⁷⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.263



(IBFC – INEP – Pesquisador)

A técnica Lean, conforme o BPM-CBOK, é utilizada para visualizar o fluxo de valor de um processo, departamento ou organização. Assinale os sete desperdícios identificados no mapeamento da cadeia de valor pelo enfoque Lean:

- a) financeiros - humanos - administrativos - transporte - estoque - processamento - espera
- b) defeitos - movimentação - excesso de produção - transporte - estoque - processamento - espera
- c) financeiros - humanos - administrativos - burocracia - tempo - contábeis - legislação
- d) excesso de produção - transporte - estoque - burocracia - tempo - contábeis - legislação
- e) defeitos - movimentação - excesso de produção - financeiros - humanos - administrativos - leis

Comentários:

De acordo com o Lean Management, os **07 principais “desperdícios”** que devem ser minimizados são os seguintes:

- Espera
- Movimentação
- Excesso de Produção
- Transporte
- Defeitos
- Inventário (Estoque)
- Processamento sem valor

O gabarito é a letra B.

(FUNECE – UECE – Assistente em Administração - 2017)

As quatro fases que contemplam o Ciclo PDCA são:

- a) propor ações, desenvolver tarefas, capacitar e agir corretivamente.
- b) praticar melhorias, ditar regras, corrigir e analisar.
- c) pensar, dialogar, conferir e avaliar.

d) planejar, executar, verificar e agir corretivamente.

Comentários:

O Ciclo PDCA é composto por 04 etapas: **Planejar** (Plan), **Executar** (Do), **Verificar** (Check) e **Agir Corretivamente** (Act).

O gabarito é a letra D.

(QUADRIX – CREF 11ª Região – Agente -2019)

As etapas do método de análise e melhoria de processos (MAMP) envolvem: mapeamento dos processos; monitoramento dos processos e de seus resultados; identificação e priorização de problemas e suas causas; ações corretivas, preventivas e de melhoria; e sistema de documentação e procedimentos operacionais.

Comentários:

De fato, de acordo com Scartezini, as etapas do MAMP envolvem⁷⁵:

- 1 – Mapeamento dos processos.
- 2 – Monitoramento dos processos e de seus resultados.
- 3 – Identificação e priorização de problemas e suas causas.
- 4 – Ações corretivas, preventivas e de melhoria.
- 5 – Sistema de documentação e procedimentos operacionais.

Gabarito: correta.

(CESPE – PC-DF – Escrivão)

A normatização é considerada a última etapa da melhoria de processos em que são elaboradas as normas e fluxos bem como documentação de apoio que proporcionarão a operacionalidade dos processos.

Comentários:

Isso mesmo! De acordo com Scartezini⁷⁶, a normatização do processo é última etapa do processo de melhoria. Consiste em elaborar o procedimento operacional padrão (POP). Ou seja, trata-se da

⁷⁵ SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. *Análise e Melhoria de Processos*. Goiânia, 2009.

⁷⁶ SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. *Análise e Melhoria de Processos*. Goiânia, 2009.

fase onde são elaboradas as normas, os fluxos e as rotinas de trabalho. Além disso, nessa etapa também são elaborados outros documentos de apoio, que irão propiciar a correta operacionalização do processo.

Gabarito: correta.

(CESPE – SEDF – Analista – Administração - 2017)

A aplicação da metodologia de melhoria de processos de Rummler-Brache, também conhecida como melhoria de desempenho humano, é útil para se entender o alinhamento de recursos humanos centrais para o desempenho de uma ou mais cadeias de valor.

Comentários:

De fato, a metodologia de melhoria de processos de Rummler-Beache busca **entender o alinhamento dos recursos humanos centrais** para o desempenho de uma ou mais **cadeias de valor**.

Gabarito: correta.

10 – Redesenho de Processos

O **Redesenho de Processos** é uma abordagem diferente da Melhoria dos Processos.

O **Redesenho** tem por base uma **perspectiva holística** dos processos. Ou seja, o Redesenho busca entender e modificar o processo de **forma integral** (e não apenas através da implementação de mudanças incrementais, como ocorre na Melhoria de Processos).

De acordo com o Guia BPM CBOK⁷⁷, o “redesenho de processos é o **repensar ponta a ponta** sobre o que o processo está realizando atualmente”.

Embora o redesenho de processos envolva mudanças mais **significativas** e **abrangentes**, as mudanças implementadas continuam a ser **baseadas nos conceitos fundamentais do processo existente**. É exatamente isso que diferencia o “redesenho” da “reengenharia” (que estudaremos a seguir).

⁷⁷ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.240

11 – Reengenharia

A **Reengenharia** é uma técnica que foi criada com o objetivo de que as organizações fossem capazes de se **adaptar** e se **ajustar a grandes e intensas mudanças ambientais**.

A Reengenharia consiste em realizar uma nova e diferente “engenharia” da estrutura organizacional. Ou seja, trata-se de uma **reconstrução total dos processos fundamentais da organização**. A reengenharia descarta todos os processos existentes e vai em busca de outros totalmente novos. A reengenharia “**parte do zero**”.

De acordo com o Guia BPM CBOK⁷⁸, a “reengenharia de processos (BRP – *Business Process Reengineering*) é um repensar fundamental e um **redesenho radical** de processos para obter **melhorias dramáticas** no negócio”.

A Reengenharia é uma mudança organizacional **drástica, radical** e com **foco nos processos** e na **agregação de valor para o cliente** (ou seja, o foco não está nas tarefas ou funções).



(CESPE – Banco da Amazônia – Técnico Científico)

Ao se analisar os processos de uma organização que pretende realizar a reengenharia, não se adotam mudanças incrementais; outrossim, é preciso aplicar uma mudança radical, partindo-se do zero.

Comentários:

Isso mesmo! Se a organização pretende realizar a reengenharia, não devem ser adotadas mudanças incrementais. É preciso aplicar uma **mudança radical**, partindo-se do zero.

Gabarito: correta.

(FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo Municipal - 2018)

⁷⁸ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.241

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

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

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

Comentários:

Vejamos a palavra-chave que a assertiva nos traz: “mudança **radical**”.

Portanto, estamos diante da **Reengenharia**.

O gabarito é a letra B.

12 – Mudança de Paradigma

A **mudança de paradigma** é uma abordagem que defende a ideia de que as organizações devem ser capazes de se **reinventarem** (e **melhorarem**) **continuamente e permanentemente** (e não apenas quando surgem crises).

Assim, em vez de competir, a organização deve buscar “**não competir**”. Ou seja, em vez de otimizar seus processos para competir melhor, a mudança de paradigma em processos busca posicionar a organização como a “única opção”, sem concorrentes, com um “monopólio temporário”.

De acordo com o Guia BPM CBOK⁷⁹, “mudança de paradigma, em vez de competição por fricção, requer um compromisso e estabelecimento de um ambiente organizacional que encoraje **interações criativas** entre pessoas e mobilização de conhecimento tático. Requer **capacitação**, perseverança, dedicação à causa, bem como conhecimento do negócio, com **foco no cliente**,

⁷⁹ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.241

pensamento centrado em processos, tecnologia, gerenciamento de **mudança**, gerenciamento de **projetos**, suporte gerencial, **patrocínio** e **financiamento**".

13 – Processos e Certificação ISO 9000

A *International Organization for Standardization* – ISO (ou Organização Internacional de Normatização) é uma importante organização internacional que trata de padrões de normatização de procedimentos.

Conforme vimos, a gestão de processos está intimamente relacionada à gestão da qualidade. De acordo com a ISO 9000⁸⁰, a gestão da qualidade é um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade”.

Nesse sentido, **ISO 9000** é um conjunto de normas técnicas internacionais, que definem **modelo de gestão da qualidade** para as organizações.

No que toca à gestão da qualidade, a ISO 9000 é um conjunto das seguintes normas:

ISO 9000: Norma que trata dos fundamentos e do vocabulário dos sistemas de gestão da qualidade.

ISO 9001: Define os requisitos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade e obtenção do certificado.

ISO 9004: Contém as diretrizes para o sucesso sustentado.

ISO 19011: Contém as diretrizes para auditorias de sistemas de gestão.



Quando a organização detém a **certificação ISO 9000**, significa que ela **adota a padronização** e os princípios definidos pela norma ISO 9000.

Contudo, isso **não garante a qualidade dos produtos!**

Seguir os padrões ISO 9000 são **requisitos necessários** (**mas, não suficientes**) para que a empresa garanta a qualidade de seus produtos.

Em outras palavras, a **obtenção do certificado ISO 9000 não garante a qualidade** dos produtos! Quando a organização obtém a certificação ISO 9000, significa dizer apenas

⁸⁰ ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000.

que a organização está adotando a padronização e os princípios previstos pela norma ISO 9000.

Os **princípios** da gestão da qualidade da ISO 9000 são os seguintes⁸¹:

Foco no Cliente: O foco principal da gestão da qualidade é atender as necessidades dos clientes.

Liderança: A existência de líderes em todos os níveis organizacionais cria condições para que as pessoas estejam motivadas e engajadas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Engajamento das pessoas (Envolvimento das pessoas): O envolvimento e engajamento das pessoas é essencial para aumentar a capacidade da organização de gerar e entregar valor aos clientes.

Abordagem de Processo (Abordagem Sistêmica para a Gestão): Quando as atividades são gerenciadas como processos, os resultados desejados são alcançados de forma mais eficiente. Compreender e gerenciar os processos como processos inter-relacionados (funcionando como um “sistema coerente”), traz resultados mais consistentes, previsíveis, eficazes e eficientes.

Melhoria Contínua: As organizações de sucesso têm um foco contínuo e permanente na melhoria.

Tomada de decisão com base em evidências (Abordagem Factual para Tomada de Decisões): As decisões baseadas em análises e avaliação de informações e dados, têm uma probabilidade maior de produzir resultados desejados.

Gestão de relacionamento (Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores): As organizações devem gerenciar seus relacionamentos com as partes interessadas, para obter o sucesso sustentado.



(CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

Indústrias farmacêuticas que possuam certificações da ISO 9000 têm garantia quanto aos produtos fabricados.

⁸¹ ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015.

Comentários:

Nada disso!

A obtenção do certificado ISO 9000 **não garante a qualidade dos produtos!** Quando a organização obtém a certificação ISO 9000, significa dizer apenas que a organização está adotando a padronização e os princípios previstos pela norma ISO 9000.

Gabarito: errada.

(CESPE – INMETRO – Analista – Gestão Pública - Adaptada)

Segundo a ISO 9000, entre os princípios da gestão da qualidade, incluem-se foco no cliente, liderança, melhoria contínua e envolvimento das pessoas.

Comentários:

Os princípios da gestão da qualidade da ISO 9000 são os seguintes:

Foco no Cliente**Liderança**

Engajamento das pessoas (**Envolvimento das pessoas**)

Abordagem de Processo (Abordagem Sistêmica para a Gestão)

Melhoria Contínua

Tomada de decisão com base em evidências (Abordagem Factual para Tomada de Decisões)

Gestão de relacionamento (Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores)

Conforme se observa, a assertiva elencou corretamente alguns dos princípios da ISO 9000.

Gabarito: correta.

14 – Noções de Estatística Aplicada aos Processos

A compreensão da estatística é fundamental para a análise da melhoria dos processos.

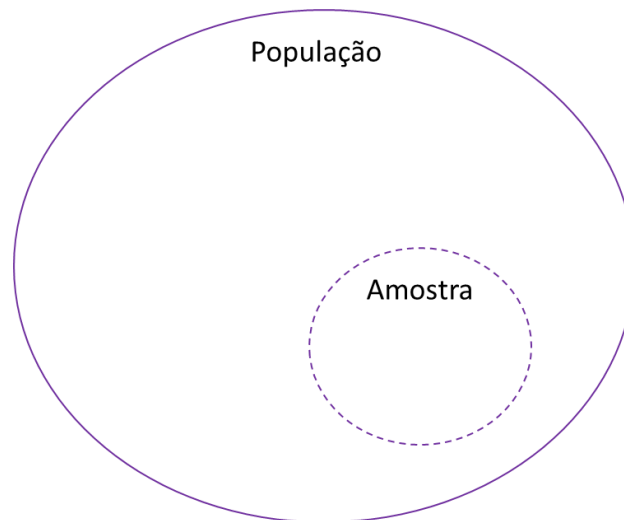
Meu objetivo aqui será apenas trazer, de forma bem objetiva, alguns conceitos relacionados à estatística aplicada à melhoria dos processos. Vamos lá!

14.1 – População x Amostra

A **população** (ou **universo**) se refere ao conjunto de **todos os eventos (itens/elementos)** envolvidos no processo de análise.

A amostra, por sua vez, é um subconjunto dos eventos (itens). Em outras palavras, a amostra é um “pedaço” da população.

Vejamos:



14.2 – Controle Censitário x Controle por Amostragem

Controle censitário: envolve a **análise de todos os itens** envolvidos no processo, um por um. Ou seja, são coletadas informações de todos os itens de uma “**população**”.

Vantagens: elimina a variabilidade amostral. Portanto, se o resultado tem que ser preciso, o censo é indicado.

Desvantagens: envolve maiores custos e maior tempo.

O **censo** é indicado quando:

- a) população é tão pequena que os custos envolvidos (tempo e dinheiro) acabam sendo praticamente os mesmos, se comparados aos custos da amostragem.
- b) o tamanho da amostra é muito grande (se comparado ao tamanho da população como um todo). Portanto, o “esforço adicional” para a realização do censo será pequeno.
- c) há necessidade de coleta de informações precisas (necessidade de alta precisão dos dados coletados).

Controle por amostragem: envolve a **análise de apenas uma parte** (de uma “**amostra**”) dos itens envolvidos em um processo. Ou seja, são coletadas informações de apenas uma amostra da “população”, e o resultado é obtido através de métodos probabilísticos.

Vantagens: mais barato e mais rápido.

A **amostragem** é indicado quando:

- a) os custos de um censo são extremamente elevados e acabam inviabilizando a utilização do censo.
- b) a população é considerada “infinita”.
- c) há necessidade de obtenção rápida de informações.

14.3 – Medidas de Tendência (de Posição)

Média Aritmética

A média se refere a **soma dos valores** de determinados elementos, **dividido** pela **quantidade de elementos** que foram somados.

Imagine os seguintes elementos:

1	2	2	4	5	5	6	7	7	7	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Vamos calcular a média:

$$1 + 2 + 2 + 4 + 5 + 5 + 6 + 7 + 7 + 7 + 9 \text{ (somar todos elementos)} = 55$$

$$55 / 11 \text{ (resultado da soma de todos elementos, dividido pela quantidade de elementos que foram somados)} = 5$$

MÉDIA = 5.

Mediana

A mediana é o **valor central** de uma **sequência ordenada de elementos** (os elementos podem ser ordenados em ordem crescente ou em ordem decrescente).

Imagine os seguintes elementos (ordenados em ordem crescente):

1	2	2	4	5	5	6	7	7	7	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Existem 11 elementos. Portanto, a mediana é o elemento que está na 6º “posição” (ou seja, o elemento que está no centro dessa sequência ordenada de valores).

MEDIANA = 5.



Caso existam 02 elementos “centrais”, a mediana será o resultado da “média aritmética” entre esses 02 elementos centrais.

Imagine os seguintes elementos (ordenados em ordem crescente):

1	2	2	4	5	7	7	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Existem 10 elementos. Perceba que, agora, existem 02 elementos centrais. A mediana será, portanto, o resultado da média aritmética entre esses dois elementos:

$$5 + 7 = 12$$

$$12 / 2 = 6$$

MEDIANA = 6.

Moda

A moda é o **elemento que mais se repete** em um “rol de elementos”. Ou seja, é o valor **mais frequente**.

Imagine os seguintes elementos:

1	2	2	4	5	5	6	7	7	7	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Veja que o elemento que mais se repete é o número 7.

MODA = 7.

14.4 – Medidas de Variabilidade (Dispersão)

Amplitude

A amplitude é a **diferença** entre o **maior** e o **menor** valor do conjunto de elementos apresentados.

Imagine os seguintes elementos:

1	2	2	4	5	5	6	7	7	7	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Vamos calcular a amplitude:

$$9 - 1 = 8$$

AMPLITUDE = 8.

Desvio-Padrão

O desvio padrão mede a **variabilidade** dos dados **em relação à média**.

O Desvio-Padrão é o resultado da **raiz quadrada da média dos quadrados dos desvios**.

Apenas para que você entenda melhor esse conceito, vamos calcular, a seguir, um desvio-padrão.

Primeiro, precisamos saber o que é “desvio”. O **desvio** é a diferença entre o **elemento** e a **média**.

Imagine os seguintes elementos:

1	2	2	4	5	5	6	7	7	7	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

MÉDIA = 5.

Agora, vamos calcular os Desvios e os Quadrados dos Desvios.

Elementos	Média	Desvio	Quadrado dos desvios
1	5	$1-5 = -4$	$-4^2 = 16$
2	5	$2-5 = -3$	$-3^2 = 9$
2	5	$2-5 = -3$	$-3^2 = 9$
4	5	$4-5 = -1$	$-1^2 = 1$
5	5	$5-5 = 0$	$0^2 = 0$

5	5	$5-5 = 0$	$0^2 = 0$
6	5	$6-5 = 1$	$1^2 = 1$
7	5	$7-5 = 2$	$2^2 = 4$
7	5	$7-5 = 2$	$2^2 = 4$
7	5	$7-5 = 2$	$2^2 = 4$
9	5	$9-5 = 4$	$4^2 = 16$
-	-	-	TOTAL: 64

A soma dos “quadrados dos desvios” é 64.

A “média dos quadrados dos desvios” = 5,81 (ou seja, $64/11$).

A “raiz quadrada da média dos quadrados dos desvios” (o desvio padrão) é, portanto, a raiz quadrada de 5,81, que é igual a **2,41**.

DESVIO-PADRÃO = 2,41.

14.5 – Média x Variabilidade x Melhoria de Processos

Se o valor dos **resultados** dos processos apresentar um desvio-padrão muito alto, significa que a “**variabilidade**” do processo é grande e está gerando muitos resultados “**longe**” da **média**.

Ou seja, significa que o processo está “impreciso” e está gerando resultados muito variáveis.

Portanto, calcular a **média** e o **desvio-padrão** dos resultados do processo é bastante importante para a análise dos processos. Isso permite saber se os resultados estão se mantendo “estáveis” ou se está ocorrendo uma grande variabilidade de resultados.

Através disso, é possível detectar falhas e corrigir as distorções, com o objetivo de melhorar os processos.

15 – Noções de Automatização de Processos - BPMS

De acordo com o Guia BPM CBOK⁸², o **BPMS** (*Business Process Management Suite*) consiste em um “conjunto de **ferramentas automatizadas** que proveem suporte a BPM. Possibilita a **modelagem, execução, controle e monitoramento** dos processos de forma **automatizada**. Define a arquitetura e infraestrutura tecnológica necessária para a modelagem do negócio, a execução em produção dos fluxos de trabalho, a aplicação de regras de negócio, utilização de dados corporativos, a simulação de cenários e operação de outras aplicações do ambiente BPMS”.

Em outras palavras, trata-se de um **conjunto de ferramentas automatizadas** que permite **modelar a organização**, demonstrando fluxo, utilização de regras, uso de dados, dentre outros fatores.

Um BPMS fornece um novo tipo de “ambiente de negócio”, mesclando **negócio** e **Tecnologia da Informação (TI)**. Ou seja, trata-se de um conjunto de ferramentas que une “**ambiente de operação**” e **Tecnologia da Informação (TI)**. O Guia destaca que um BPMS provê um **pacote integrado de software** que define a arquitetura da aplicação bem como as necessidades de infraestrutura tecnológica para a operação e execução de aplicações que rodam dentro do ambiente BPMS.⁸³

As **finalidades** do BPMS estão relacionadas à modelagem de processos, modelagem de fluxo de trabalho, definição de regras, simulação de operações de negócio, **automação de processos**, operação de negócio, acompanhamento de desempenho, monitoramento e controle de atividades.

O principal motivo para a utilização do BPMS é a capacidade de **gerar rapidamente aplicações** para **aprimorar** tanto o **modo como a operação** é **controlada** e **monitorada**, quanto para **fornecer automação de tarefas**, fazendo com que a carga de trabalho sobre a área de Tecnologia da Informação diminua.

Dentre as **principais vantagens** de um ambiente de operações baseado em BPMS podem-se citar:

- Habilita **mudanças rápidas** por meio de desenhos e testes iterativos.
- Velocidade na modelagem e geração da aplicação.**
- Qualidade por meio da **capacidade de exteriorizar regras** e **testá-las individualmente** e em **grupos**.
- Flexibilidade** através de interação rápida.

⁸² Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.416

⁸³ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.423

15.1 – iBPMS (inteligente Business Process Management Suite)

De acordo com o Guia BPM CBOK⁸⁴, **Suites Inteligentes de Gestão de Processos de Negócios** (*inteligente Business Process Management Suite - iBPMS*) são aplicações de negócios **dinâmicas** que podem **adaptar-se rapidamente às necessidades de mudança** no negócio, à **pressão competitiva** e às **oportunidades de mercado**. O **iBPMS** auxilia no planejamento dos negócios e **automatiza processos complexos** ao construir um ambiente tecnológicos dinâmico, com base em conhecimento de valor agregado em trabalho.

Trata-se de uma plataforma **mais completa** e com **inteligência de mineração** de processos (*process mining*) para determinar novos comportamentos de processos e análise de comportamento.

O iBPMS suporta novos cenários de negócio conhecidos como “**Operações Inteligentes de Negócio**” (**IBO – Intelligent Business Operations**). Por exemplo: em um Aeroporto as técnicas de IBO podem ser utilizadas para prever atrasos de voos, coordenar dinamicamente serviços de suporte a passageiros e, automaticamente, escalá-los em novos voos, etc.⁸⁵

O Guia BPM CBOK destaca que, em termos de funcionalidades, o **iBPMS** possui as mesmas funções do **BPMS**. Contudo, traz alguns **recursos adicionais** para suportar novas funcionalidades, tais como:⁸⁶

- Capacidade de análise de dados em tempo real mais aprofundadas**, com acesso direto a decisões históricas, modelos estatísticos e preditivos e **apoio à decisão automatizada**.
- Maior integração com mídias sociais**, com o objetivo de englobar um maior número de dados externos (Big Data) à organização e estar mais próximo aos clientes.
- Maior suporte a tecnologias móveis** em um ambiente em que os processos ocorrem em qualquer lugar e horário.
- Processamento de uma gama mais ampla de dados** em processos como vídeos, áudios, mapas e informações sociais.

⁸⁴ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 4.0, 2020. p.247

⁸⁵ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.383

⁸⁶ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.383

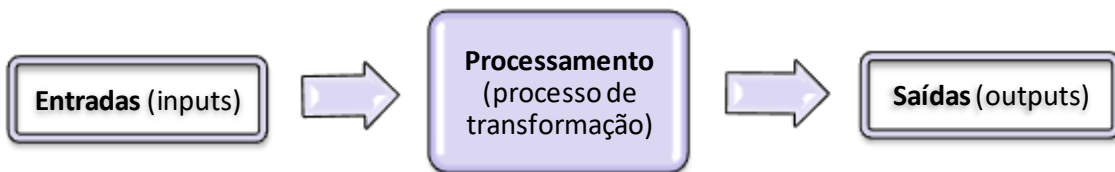
RESUMO ESTRATÉGICO

Gestão de Processos

Processo é um **conjunto de atividades inter-relacionadas**, **sequencialmente** e **logicamente estruturadas** e **encadeadas**, por meio das quais as **entradas/inputs** (insumos) são transformadas (processamento) em **saídas/outputs** (produtos / serviços).

Em outras palavras, um processo consiste em “**dividir**” o **trabalho** em **diversas “etapas”** sequenciais e lógicas (estruturar uma **cadeia de valor**), com o objetivo de **agregar valor** aos **insumos (entradas)** produzindo **produtos e serviços (saídas)** que atendam e satisfaçam às necessidades de clientes internos e externos.

Estrutura dos Processos



Entradas (**inputs / insumos**): correspondem aos **recursos** utilizados, **insumos**, **matérias-primas**, etc. Tratam-se dos elementos que serão “transformados”.

Processamento (**throughput / transformação**): corresponde às diversas **atividades inter-relacionadas** que são realizadas com o objetivo de transformar as “entradas” (insumos) em saídas (resultados). As atividades são realizadas com o objetivo de **agregar valor** às “entradas”.

Vale destacar que essas atividades são **interdependentes**. Ou seja, as etapas dependem umas das outras. Portanto, caso ocorra algum “problema” em uma das etapas, o resultado final (saídas) será afetado.

Saídas (**outputs / resultados**): correspondem aos **produtos** e **serviços** gerados. É o resultado final do processo.

Gestão Funcional (tradicional) x Gestão por Processos

Características Analisadas	Gestão Funcional	Gestão por Processos
Alocação de pessoas	Agrupadas junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões. A supervisão hierárquica é flexibilizada .
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/ especialização	Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre elas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/mais linear	Por meio de processos multifuncionais/mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

Guia BPM CBOK

O Guia BPM CBOK é um “corpo comum de conhecimento” sobre gerenciamento de processos de negócio. Em outras palavras, é um **guia** de “**boas práticas**”, que foi produzido com o objetivo de **auxiliar os profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (profissionais de BPM)**.

O Guia BPM CBOK **não** é uma **metodologia**!

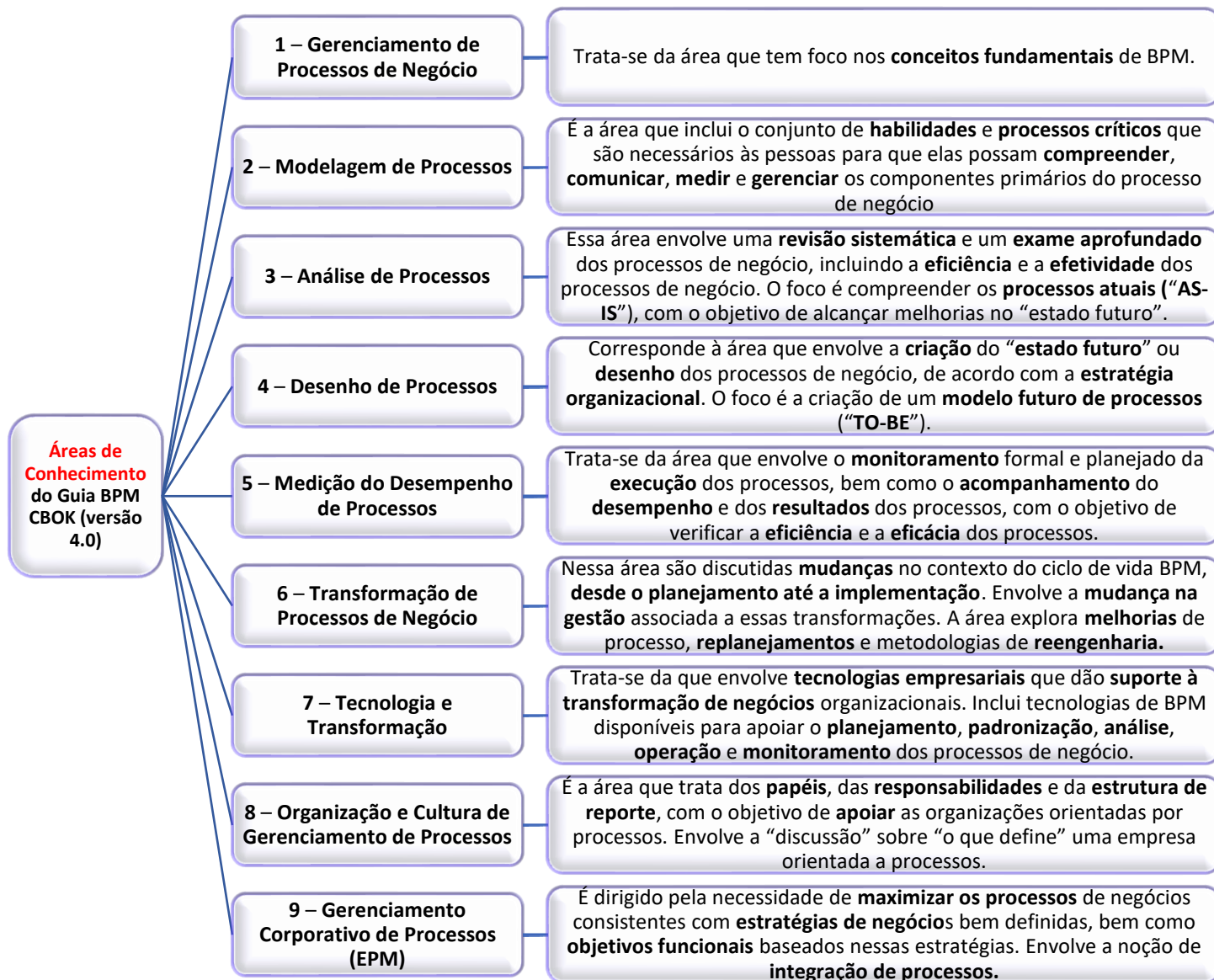
O Guia BPM CBOK é um “**guia de boas práticas**”.

Áreas de Conhecimento do Guia BPM CBOK

Guia BPM CBOK Versão 3.0



Guia BPM CBOK Versão 4.0



Áreas de Conhecimento BPM CBOK 3.0	Áreas de Conhecimento BPM CBOK 4.0
Gerenciamento de Processos de Negócio	Gerenciamento de Processos de Negócio
Modelagem de Processos	Modelagem de Processos
Análise de Processos	Análise de Processos
Desenho de Processos	Desenho de Processos
Gerenciamento de Desempenho de Processos	Medição do Desempenho de Processos
Transformação de Processos	Transformação de Processos de Negócio
Organização do Gerenciamento de Processos	Tecnologia e Transformação
Gerenciamento Corporativo de Processos	Organização e Cultura de Gerenciamento de Processos
Tecnologias de Gerenciamento de Processos (BPM)	Gerenciamento Corporativo de Processos (EPM)

Gestor de Processos

De acordo com o Guia BPM CBOK⁸⁷, o “dono de processos pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a **responsabilidade** e a **prestação de contas** pelo **desenho**, **execução** e **desempenho** de um ou mais processos de negócio. A propriedade dos processos pode ser uma responsabilidade em tempo integral ou parcial.”

Gestor de Processos x Gerente de Processos

O Guia COM CBPOK destaca que em organizações mais maduras, o **Gestor** do Processo (Dono do Processo) tem um subordinado, chamado de **Gerente** do Processo.

O **Gerente de Processos** é responsável por **coordenar** e **gerenciar** o **desempenho dos processos no dia a dia**, bem como **liderar as iniciativas de transformação dos processos**. Ou seja, ao Gerente de Processos compete apoiar a rotina dos processos no dia a dia.

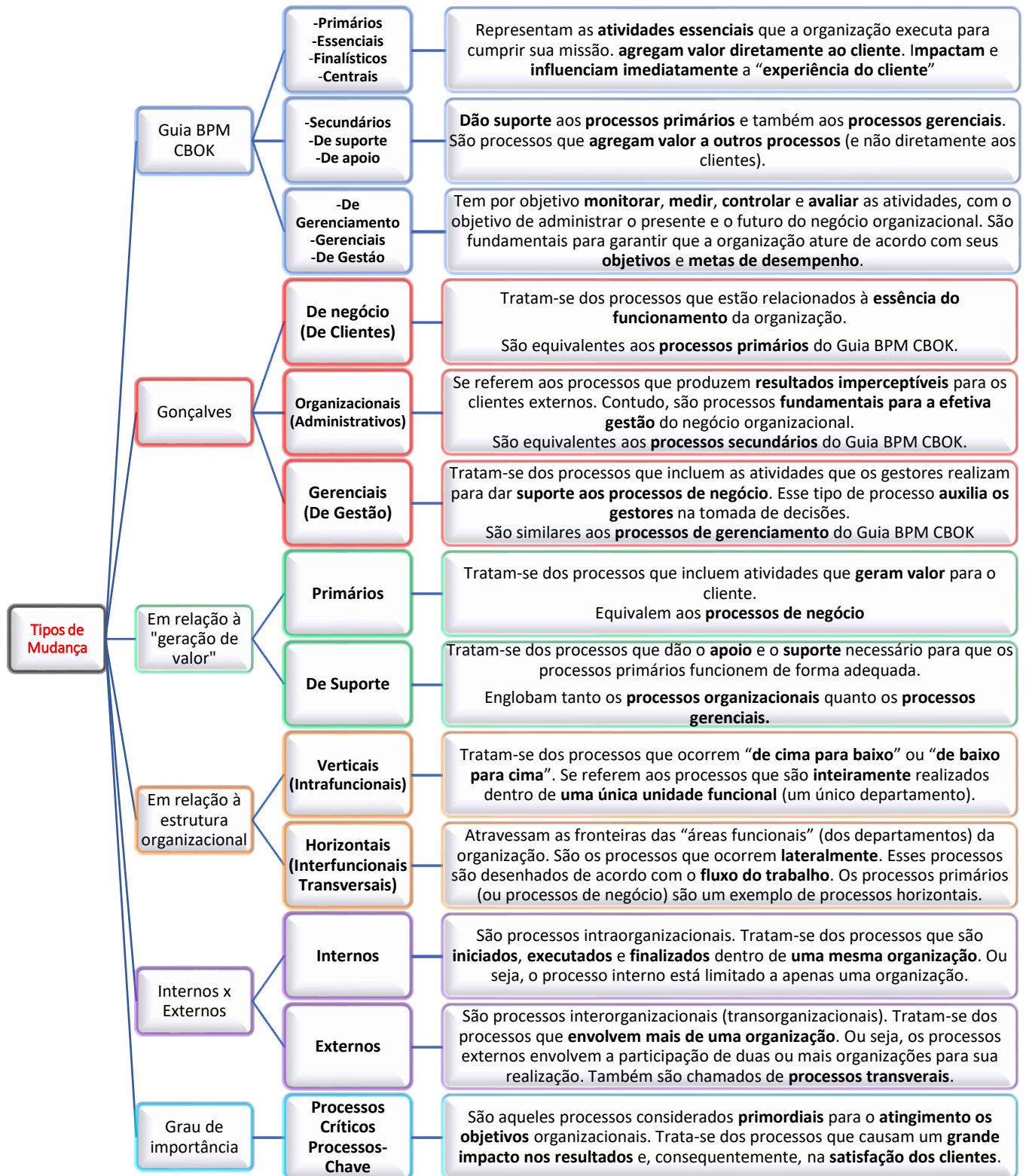
Processo x Projeto

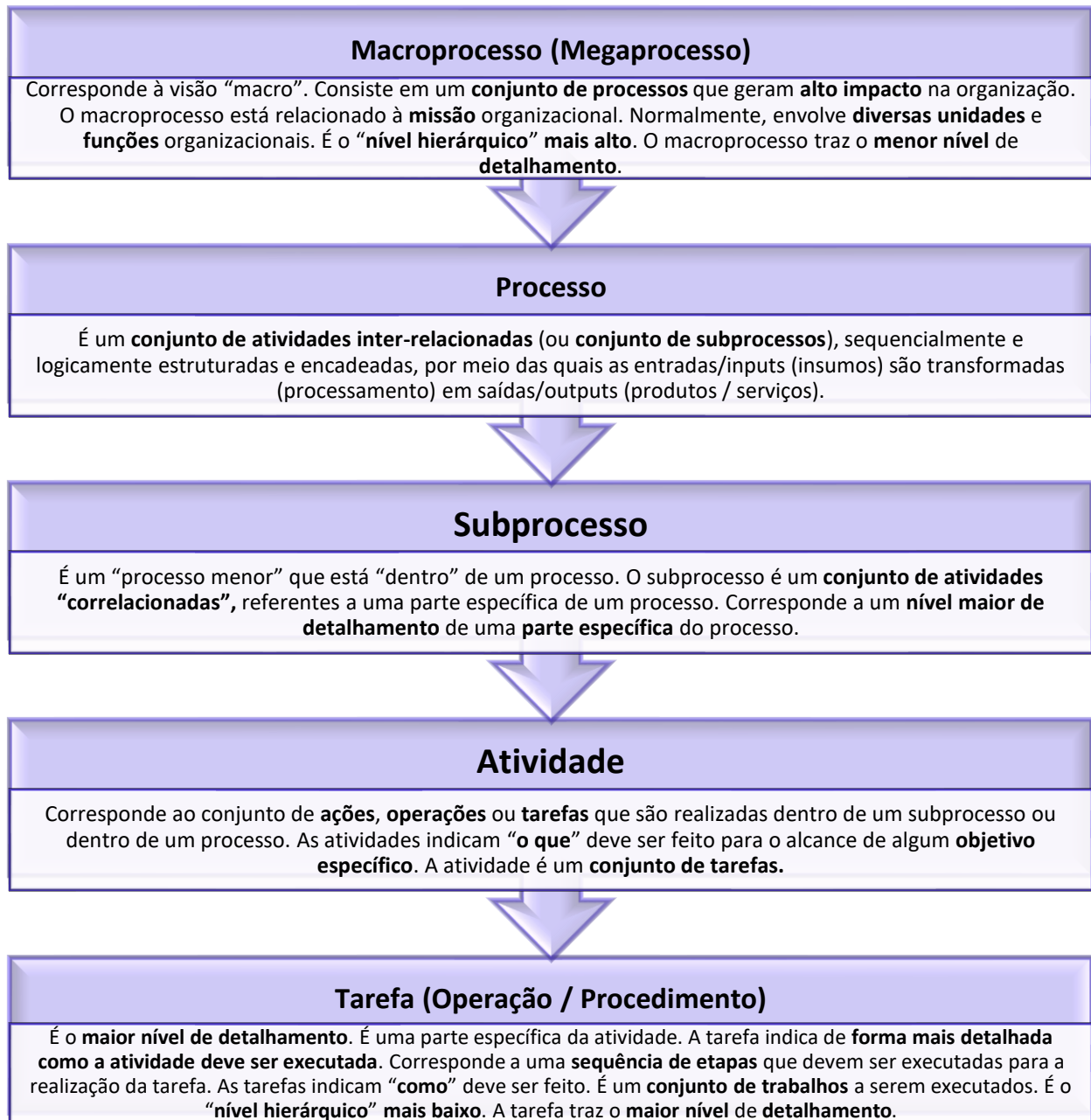
Os **processos** são **perenes (constantes)**. Trata-se de um conjunto **de atividades rotineiras**. Os processos possuem um **ciclo de vida contínuo**.

Os **projetos**, por sua vez, são atividades **temporárias**, com início, meio e fim previamente definidos, que têm por objetivo a produção de um serviço ou produto “**unitário/único**”, ou seja, um produto “**novo/exclusivo**”.

⁸⁷ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.303

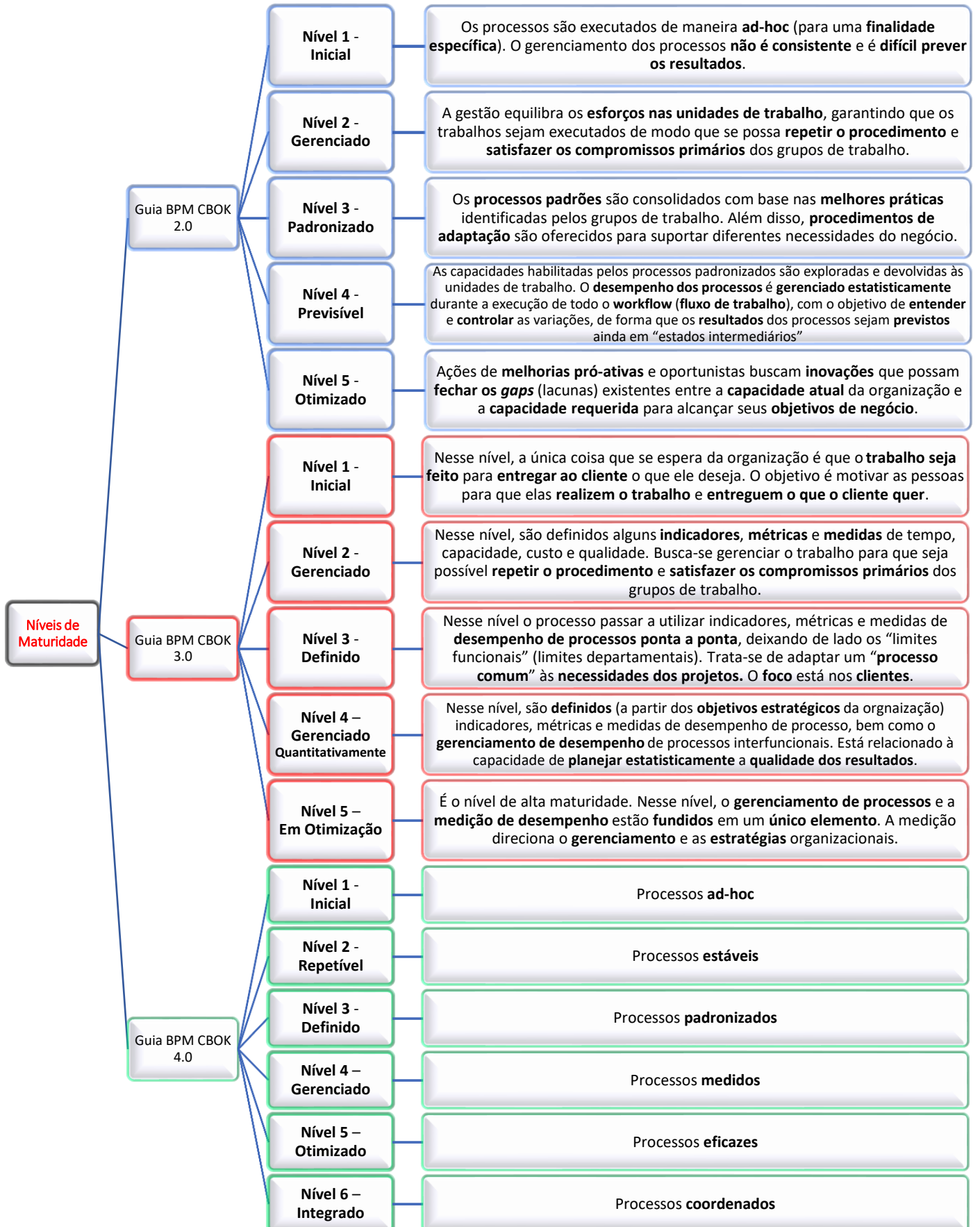
Tipos de Processos

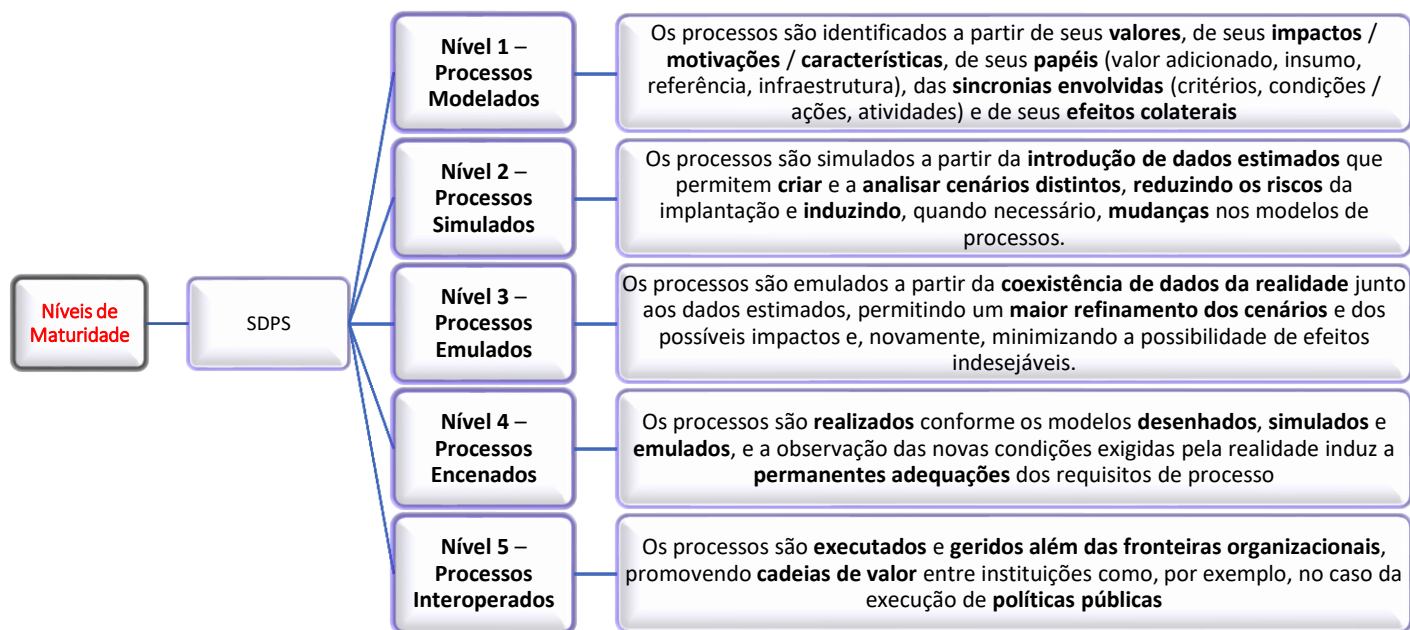




Alguns autores **não** consideram o “**subprocesso**” como parte dos níveis de detalhamento. Portanto, na sua prova poderá aparecer apenas 04 níveis: Macroprocesso > Processo > Atividade > Tarefa.

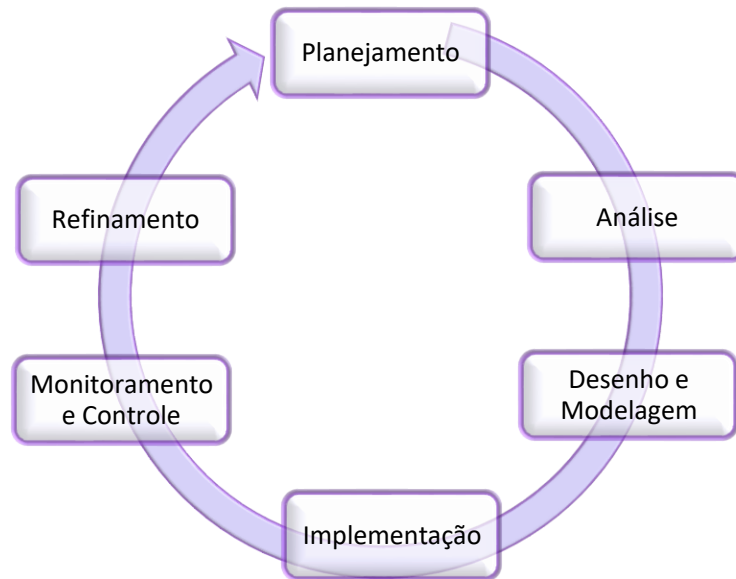
É por esse motivo que o **processo** pode ser considerado tanto um **conjunto de subprocessos**, quanto um **conjunto de atividades** inter-relacionadas (situação em que não foi levada em consideração a existência do “subprocesso”).



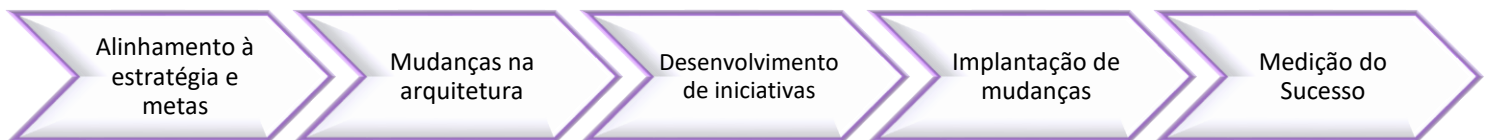


Nível de Maturidade dos Processos	BPM CBOK 2.0	BPM CBOK 3.0	BPM CBOK 4.0	SDPS
Nível 1	Inicial	Inicial	Inicial	Processos Modelados
Nível 2	Gerenciado	Gerenciado	Repetível	Processos Simulados
Nível 3	Padronizado	Definido	Definido	Processos Emulados
Nível 4	Previsível	Gerenciado Quantitativamente	Gerenciado	Processos Encenados
Nível 5	Otimizado	Em Otimização	Otimizado	Processos Interoperados
Nível 6	-	-	Integrado	-

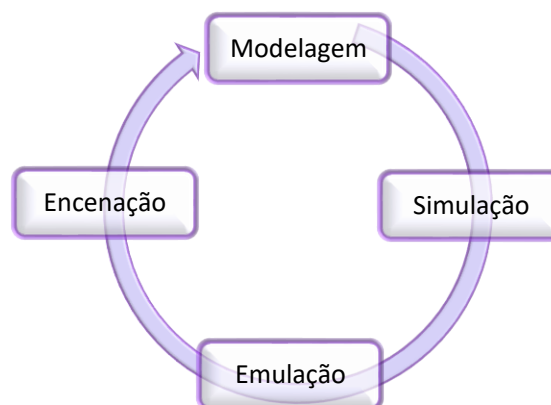
Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos (Guia BPM CBOK Versões 2.0 e 3.0)



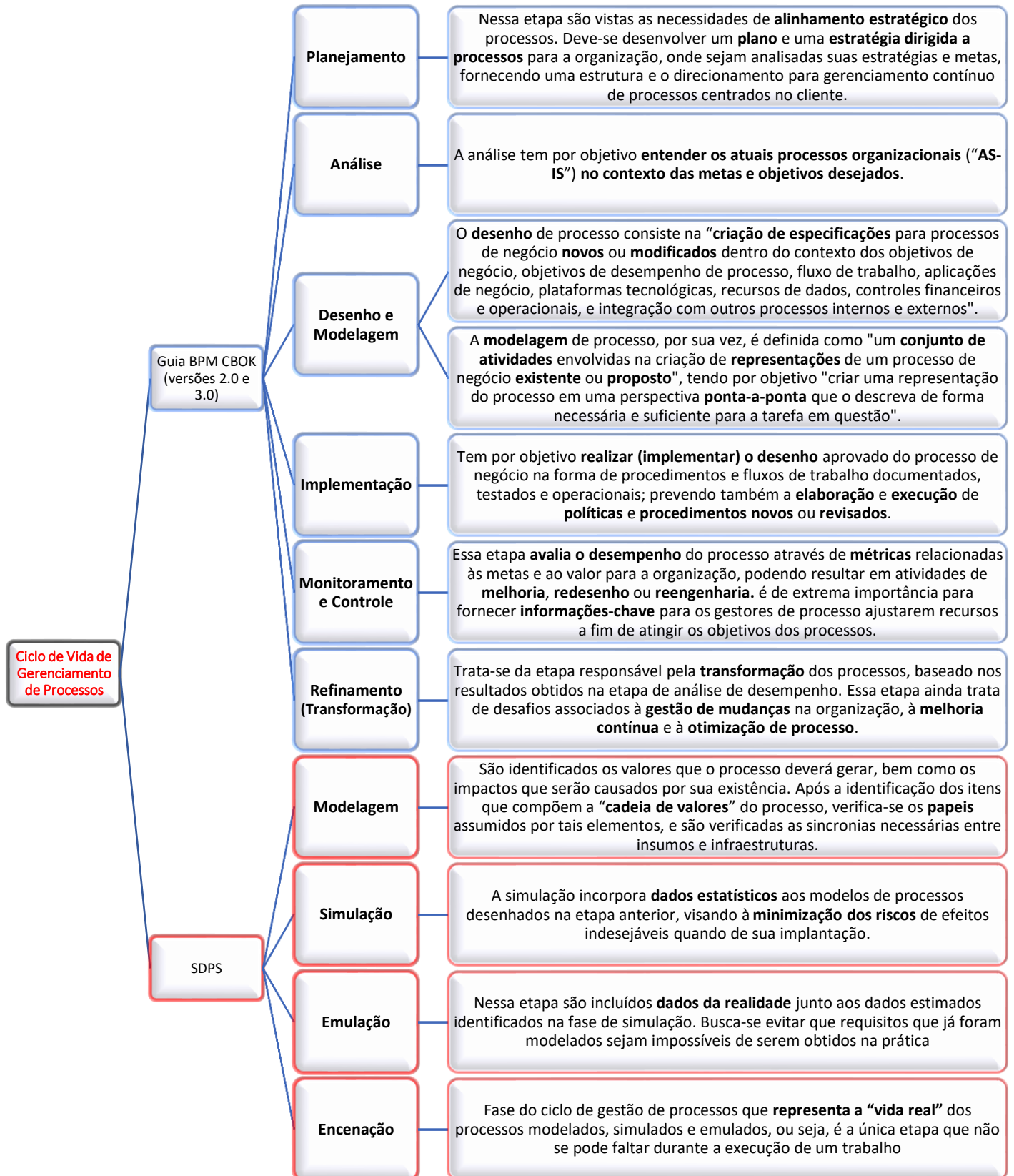
Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos (Guia BPM CBOK Versão 4.0)



Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos (SDPS)



Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos (Guia BPM CBOK x SDPS)



**Ciclo de Vida
dos
Processos**
Guia BPM
CBOK
(versão 4.0)

**Fase 1 - Alinhamento à
Estratégia e
Metas/Objetivos (Alinhar
Estratégia e Metas)**

O ciclo de vida BPM começa com o **desenvolvimento de uma estratégia orientada a processos** e um plano para a organização. Trata-se da fase que **define a estratégia e as diretrizes de alinhamento** entre o **processo** de negócio e a **estratégia** organizacional. É nessa fase que os processos são **alinhados aos objetivos dos clientes**.

**Fase 2 - Mudanças na
Arquitetura (Mudanças
Arquiteturais / Arquitetar
Mudanças):**

É nessa fase que ocorre o trabalho de **modelagem, análise, desenho e medição de desempenho** do processo. Essa fase busca **identificar os principais processos** organizacionais multifuncionais, no contexto das metas e objetivos pretendidos. Todo o desenho se concentra em “como” os novos papéis irão **agregar valor aos clientes**.

**Fase 3 - Desenvolvimento de
Iniciativas (Desenvolver
Iniciativas)**

Trata-se da fase em que são **desenvolvidos os planos de implementação**, tais como: plano de treinamento de processos, plano de gerenciamento de mudanças, plano de projeto, plano de mudanças tecnológicas e plano de realização de benefícios.

**Fase 4 - Implantação de
Mudanças (Implementação
de Mudanças / Implementar
Mudanças)**

Trata-se da fase em que **são implementados os planos** previstos na etapa anterior (“etapa 3”). Esses planos são gerenciados e coordenados pelo patrocinados do programa e pelo gerente do projeto. Essa fase requer um **cronograma de implementação** do projeto, devidamente **estruturado** para cada atividade e tarefa, por fases.

**Fase 5 - Medição do Sucesso
(Medir Sucesso)**

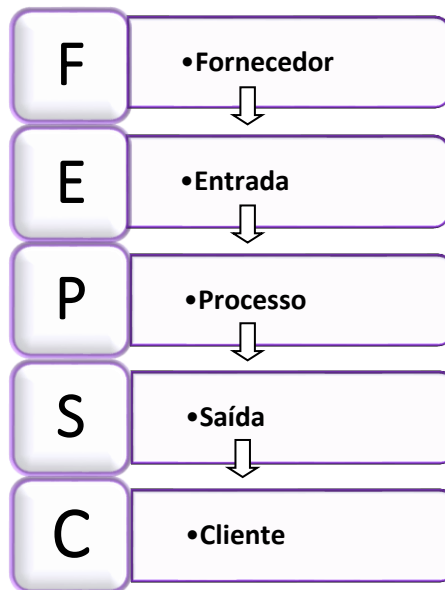
Essa fase busca medir e avaliar os “**benefícios alcançados**” (**realização de benefícios**), comparando-se com os “benefícios planejados” inicialmente pelo plano original. Essa fase inclui a **medição e monitoramento contínuos** dos **processos** de negócios e das **tecnologias**. Um **plano de melhoria contínua** é **implementado gradualmente**.

Mapeamento e Modelagem de Processos

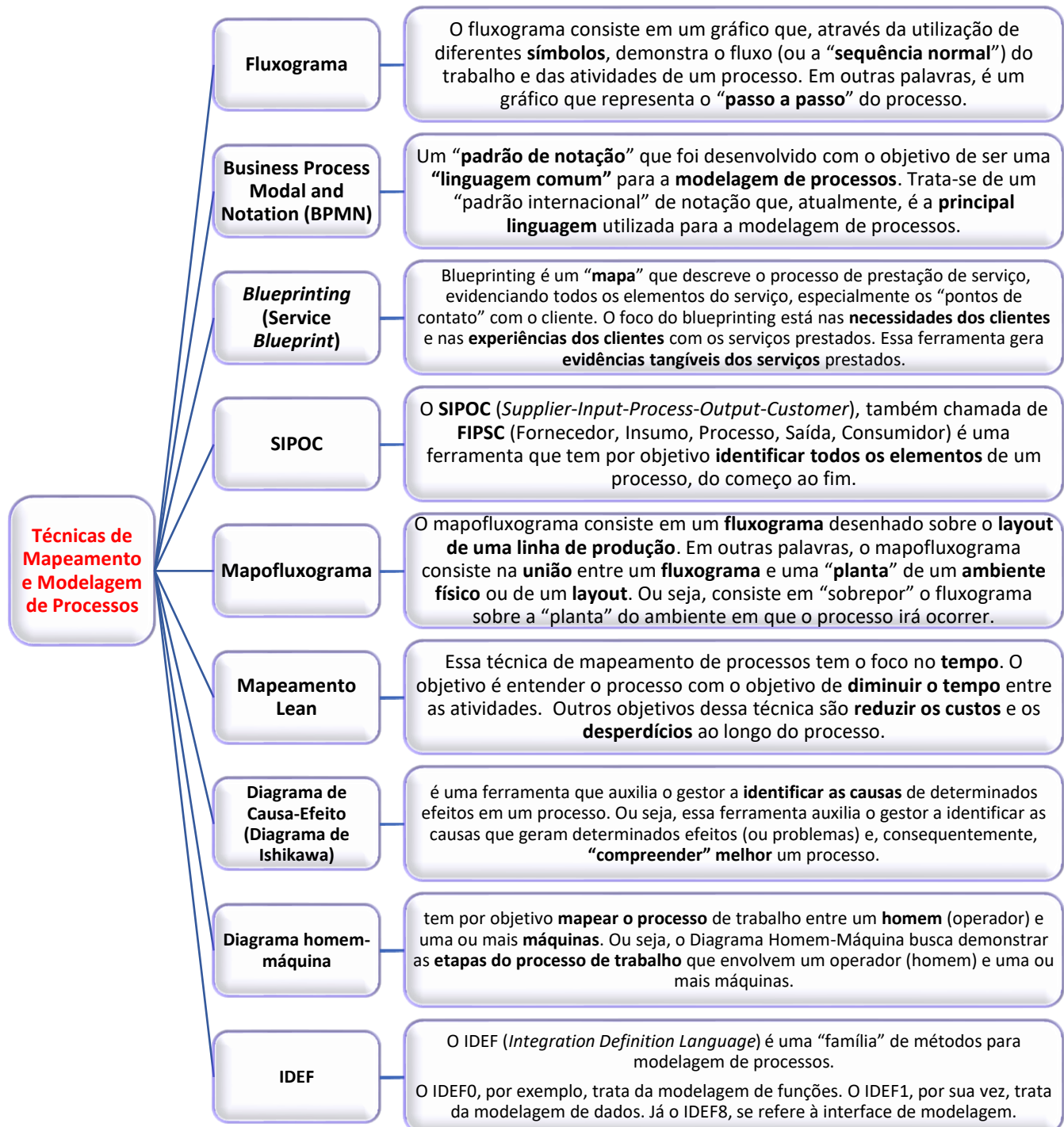
O **mapeamento de processos** tem por objetivo **descrever o “fluxo” atual** do processo, com o objetivo de **auxiliar na “visualização”** de todo o processo. Ou seja, busca-se entender o “**passo a passo**” do processo atual.

A **modelagem de processo**, por sua vez, tem por objetivo **compreender a situação atual** (“as-is”) que foi identificada pelo mapeamento, e **“desenhar” a situação futura desejada** (“to-be”). Ou seja, busca-se **entender** o processo atual, e **desenhar novas situações**, com o objetivo de **otimizar** (**aprimorar, melhorar**) o processo.

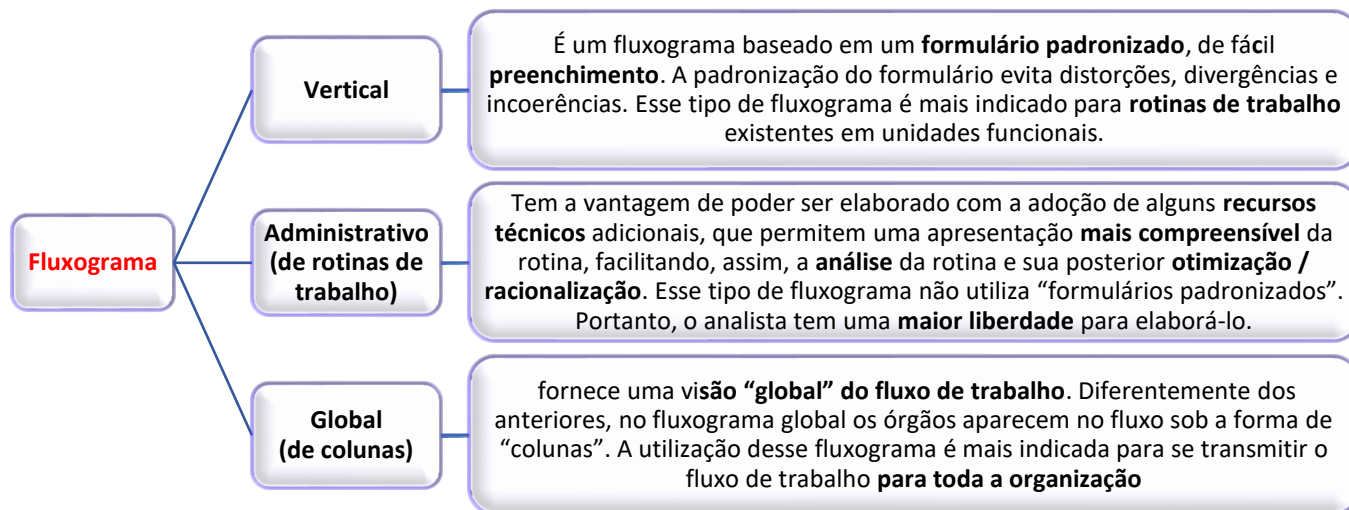
O profissional responsável pelo mapeamento dos processos deve ser capaz de entender e compreender os seguintes elementos: **Fornecedor, Entrada, Processo, Saída** e **Cliente (FEPSC)**.



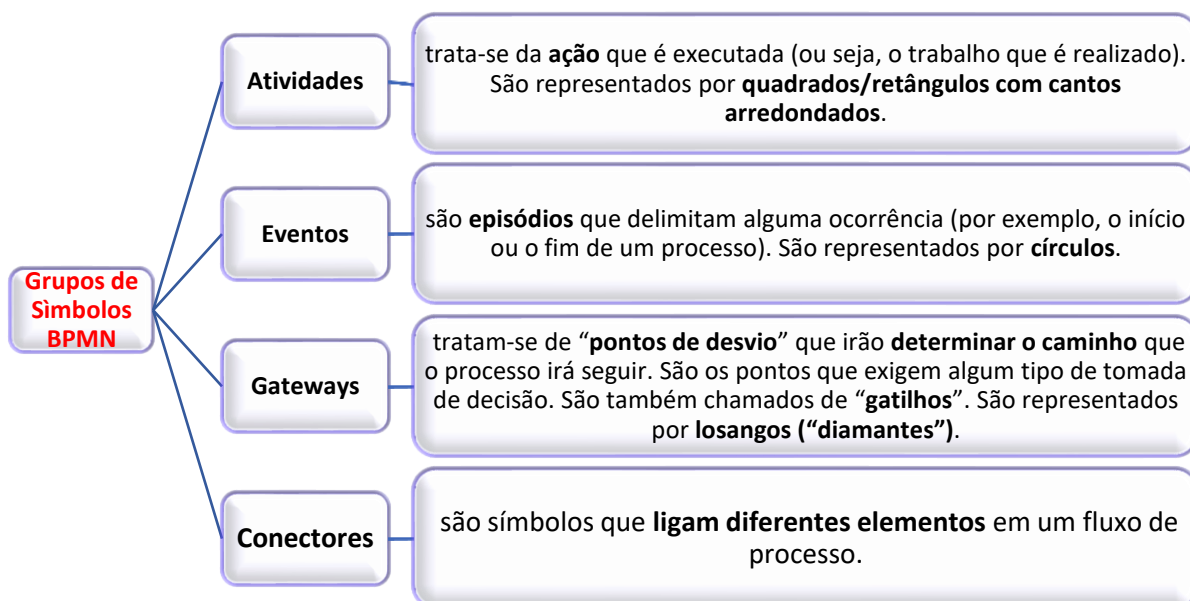
Técnicas de Mapeamento e Modelagem de Processos



Fluxograma



BPMN



Melhoria de Processos

De acordo com o Guia BPM CBOK⁸⁸, a “**melhoria de processos** de negócio (BPI – *Business Process Improvement*) é uma iniciativa específica ou um projeto para **melhorar** o **alinhamento** e o **desempenho** de processos com a **estratégia organizacional** e as **expectativas do cliente**”.

A melhoria dos processos se dá de **forma contínua**. Busca-se realizar “ajustes” específicos (melhorias específicas) nos processos com o objetivo de aprimorar o desempenho dos processos e o alinhamento dos processos com a estratégia organizacional e com as expectativas dos clientes.

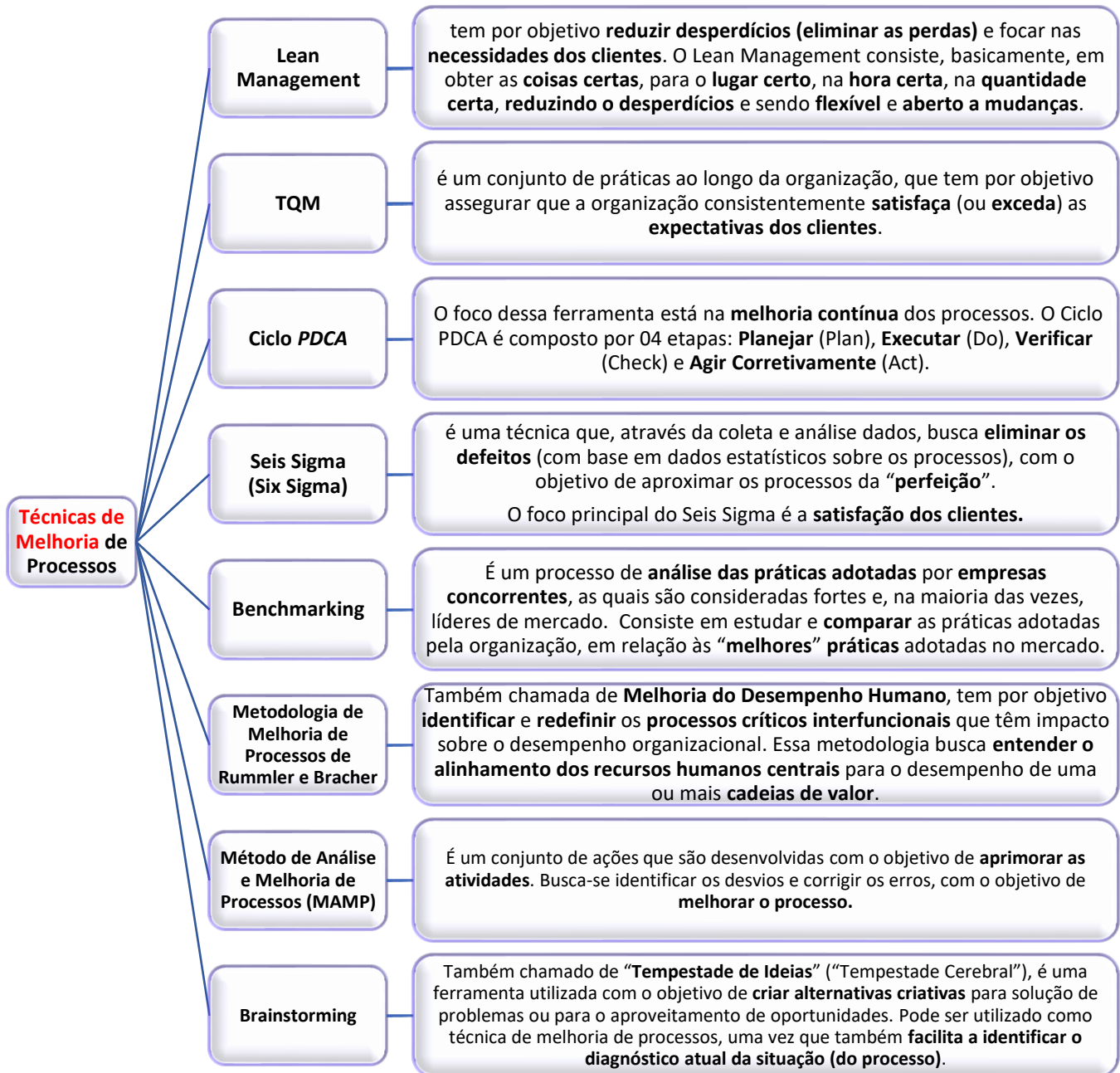
Em outras palavras, de acordo com o Guia BPM CBOK⁸⁹, “a **melhoria contínua** é uma **evolução incremental** de um processo utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos”.

Portanto, a melhoria contínua dos processos se dá de forma **incremental**. Ou seja, de forma **gradual**, buscando apenas **acrescentar**, **agregar** ou **somar** melhorias.

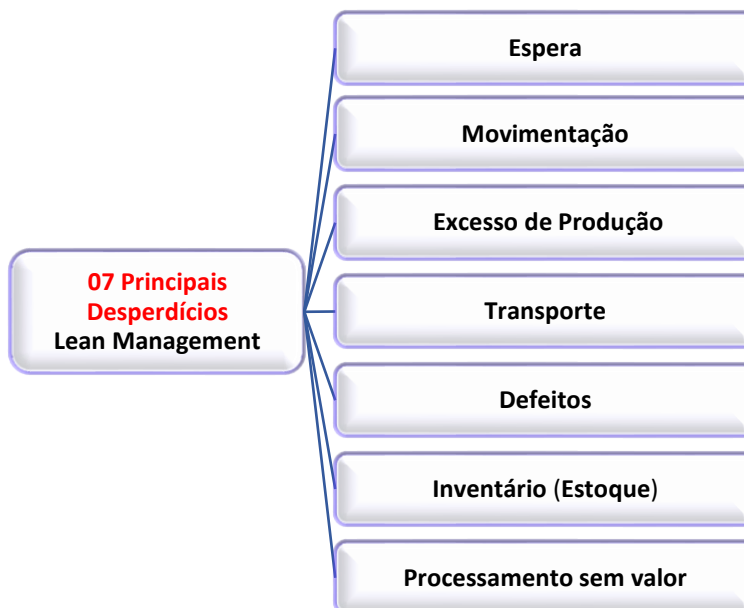
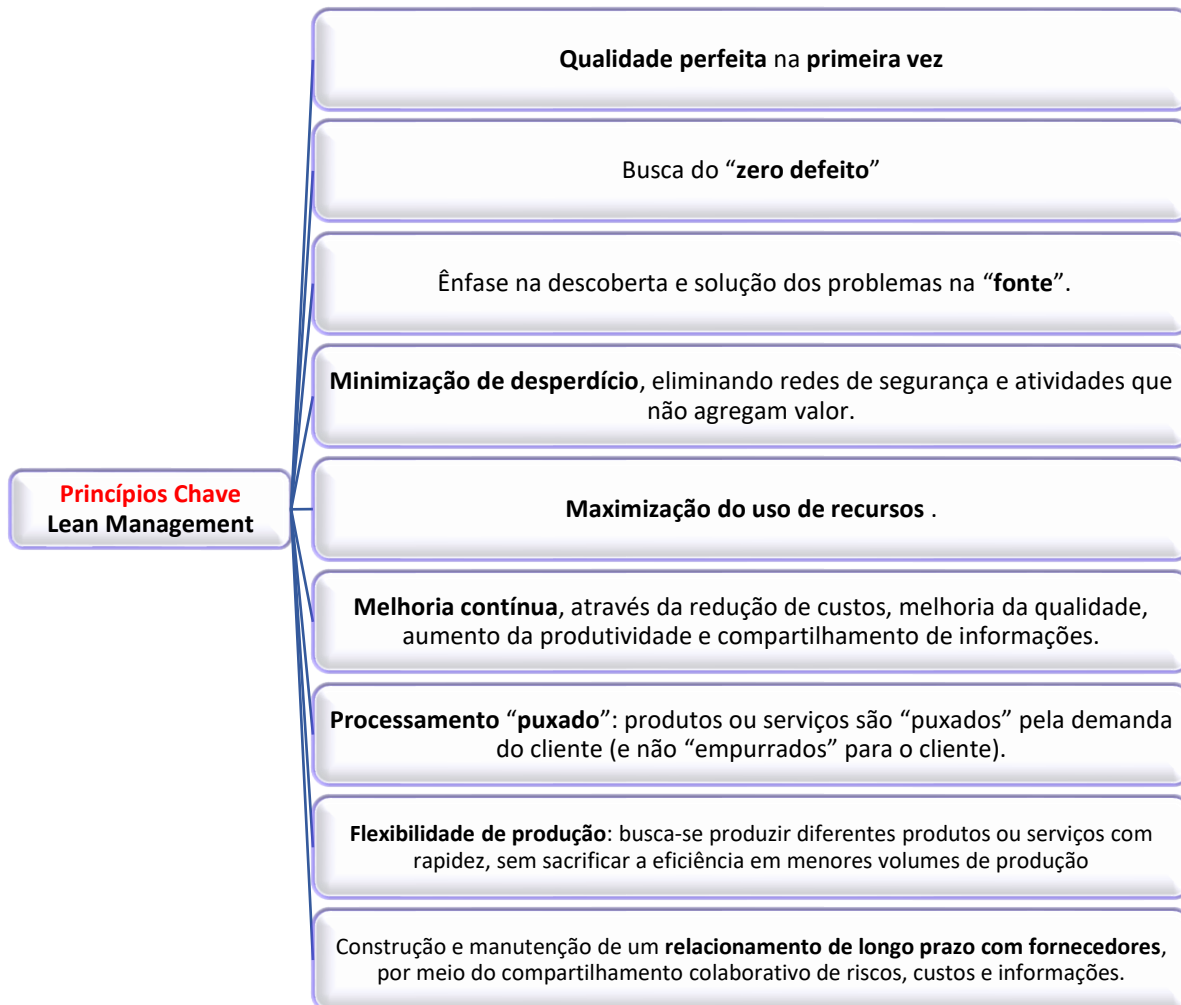
⁸⁸ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.236

⁸⁹ Ibid

Técnicas de Melhoria de Processo



Lean Management



Ciclo PDCA

P

• **Plan (Planejar)**: Consiste em **estabelecer os objetivos** e os planos para alcançá-los.

D

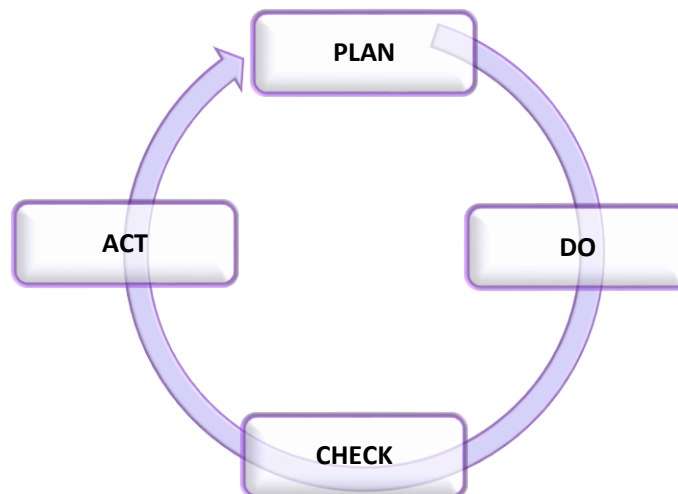
• **Do (Executar)**: Trata-se de **executar aquilo que foi planejado**. Essa etapa também envolve o **treinamento** dos funcionários e a **coleta de dados** do que está sendo executado.

C

• **Check (Verificar)**: Consiste em **verificar (checar) os resultados** daquilo que foi executado.

A

• **Act (Agir corretivamente)**: Trata-se de **atuar corretivamente**. Ou seja, se os resultados forem negativos, deve-se realizar ações corretivas. Ou seja, busca-se encontrar as falhas do processo e corrigi-lás, com o objetivo de evitar que os problemas ocorram novamente. Após essa etapa, o ciclo recomeça.



Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP)

Passos / Etapas	Visão 1	Visão 2 (Scartezini Simplificado)	Visão 3 (Scartezini Destrinchado)
1	Identificação do Problema	Mapeamento dos processos	Mapeamento do processo
2	Observação	Monitoramento dos processos e de seus resultados	Elaboração do fluxograma
3	Análise de causas	Identificação e priorização de problemas e suas causas	Monitoramento do Processo
4	Plano de Ação	Ações corretivas, preventivas e de melhoria	Identificação dos problemas
5	Execução do Plano de Ação	Sistema de documentação e procedimentos operacionais	Priorização dos problemas
6	Verificação e Controle	-	Identificação das causas dos problemas
7	Padronização / Normatização	-	Priorização das causas dos problemas
8	Encerramento / Conclusão	-	Identificação de soluções alternativas
9	-	-	Normatização do processo

Ciclo PDCA	Passos (Etapas) do MAMP
Plan (planejar)	1 – Identificação do problema
	2 – Observação
	3 – Análise de causas
	4 – Plano de ação
Do (fazer)	5 – Execução do Plano de Ação
Check (verificar)	6 – Verificação e Controle
Act (agir)	7 – Padronização / Normatização
	8 – Encerramento / Conclusão

Redesenho e Processos

O **Redesenho** tem por base uma **perspectiva holística** dos processos. Ou seja, o Redesenho busca entender e modificar o processo de **forma integral** (e não apenas através da implementação de mudanças incrementais, como ocorre na Melhoria de Processos).

De acordo com o Guia BPM CBOK⁹⁰, o “redesenho de processos é o **repensar ponta a ponta** sobre o que o processo está realizando atualmente”.

Embora o redesenho de processos envolva mudanças mais **significativas** e **abrangentes**, as mudanças implementadas continuam a ser **baseadas nos conceitos fundamentais do processo existente**. É exatamente isso que diferencia o “redesenho” da “reengenharia” (que estudaremos a seguir).

Reengenharia

A **Reengenharia** é uma técnica que foi criada com o objetivo de que as organizações fossem capazes de se **adaptar** e se **ajustar a grandes e intensas mudanças ambientais**.

A Reengenharia consiste em realizar uma nova e diferente “engenharia” da estrutura organizacional. Ou seja, trata-se de uma **reconstrução total dos processos fundamentais da organização**. A reengenharia descarta todos os processos existentes e vai em busca de outros totalmente novos. A reengenharia “**parte do zero**”.

De acordo com o Guia BPM CBOK⁹¹, a “reengenharia de processos (BRP – *Business Process Reengineering*) é um repensar fundamental e um **redesenho radical** de processos para obter **melhorias dramáticas** no negócio”.

A Reengenharia é uma mudança organizacional **drástica, radical** e com **foco nos processos** e na **agregação de valor para o cliente** (ou seja, o foco não está nas tarefas ou funções).

⁹⁰ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.240

⁹¹ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.241

Mudança de Paradigma

A **mudança de paradigma** é uma abordagem que defende a ideia de que as organizações devem ser capazes de se **reinventarem** (e **melhorarem**) **continuamente e permanentemente** (e não apenas quando surgem crises).

Assim, em vez de competir, a organização deve buscar “**não competir**”. Ou seja, em vez de otimizar seus processos para competir melhor, a mudança de paradigma em processos busca posicionar a organização como a “única opção”, sem concorrentes, com um “monopólio temporário”.

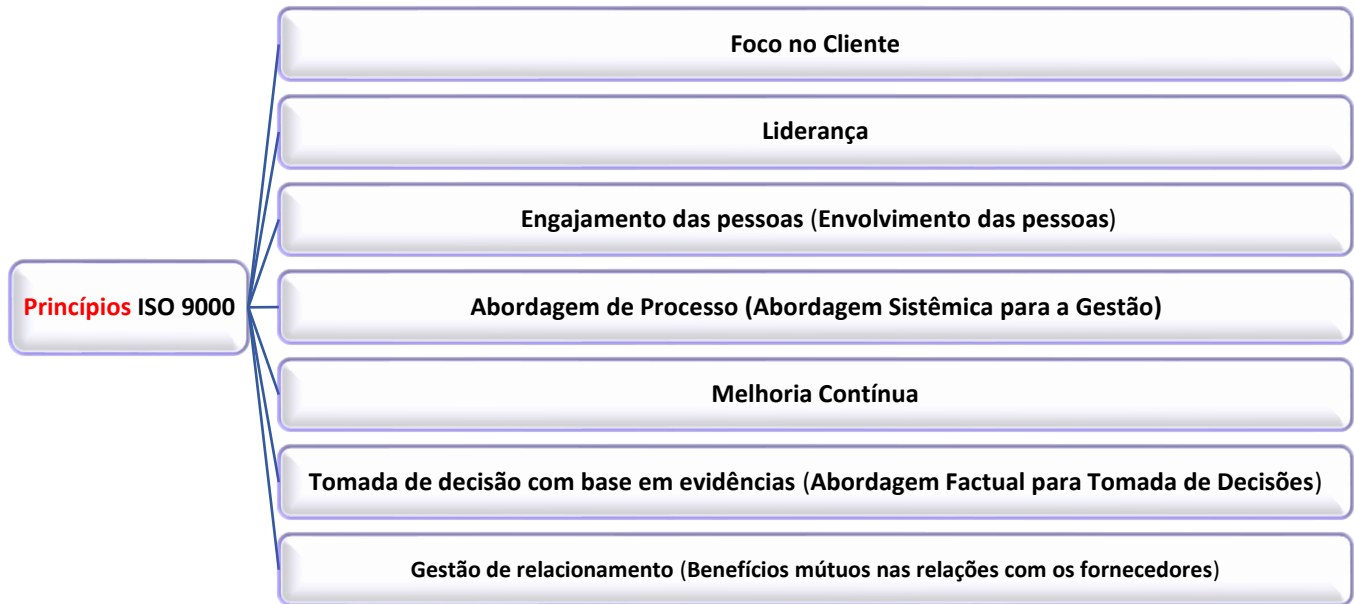
De acordo com o Guia BPM CBOK⁹², “mudança de paradigma, em vez de competição por fricção, requer um compromisso e estabelecimento de um ambiente organizacional que encoraje **interações criativas** entre pessoas e mobilização de conhecimento tático. Requer **capacitação**, perseverança, dedicação à causa, bem como conhecimento do negócio, com **foco no cliente**, **pensamento centrado em processos**, tecnologia, gerenciamento de **mudança**, gerenciamento de **projetos**, suporte gerencial, **patrocínio** e **financiamento**”.

Processos e a Certificação ISO 9000

A **ISO 9000** é um conjunto de normas técnicas internacionais, que definem **modelo de gestão da qualidade** para as organizações.

A **obtenção do certificado ISO 9000 não garante a qualidade** dos produtos! Quando a organização obtém a certificação ISO 9000, significa dizer apenas que a organização está adotando a padronização e os princípios previstos pela norma ISO 9000.

⁹² Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Versão 3.0, 2013. p.241





QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE – SLU-DF – Analista – 2019)

A adoção da abordagem por processos em organizações da administração pública requer técnicas específicas destinadas a organizações dessa natureza, pois a forma de classificação dos processos centrais e de apoio nessas organizações difere do comumente adotado em organizações privadas.

Comentários:

Nada disso! Embora os processos centrais em si sejam diferentes entre as organizações públicas e as organizações privadas, as técnicas utilizadas para a gestão por processos são as mesmas (com as devidas adaptações ao setor público)

Gabarito: errada.

2. (CESPE – SLU-DF – Analista – 2019)

Em organizações públicas, a prestação de serviços públicos, a gestão de pessoas e o atendimento a clientes são considerados processos centrais.

Comentários:

De fato, a prestação de serviços públicos e o atendimento a clientes são considerados processos centrais (primários). Ou seja, são atividades essenciais que agregam valor diretamente aos clientes.

Por outro lado, a gestão de pessoas de uma organização é um tipo de processo de apoio (secundário), uma vez que dá suporte aos processos primários e também aos processos gerenciais. Ou seja, são atividades que agregam valor a outros processos (e não diretamente aos clientes).

Gabarito: errada.

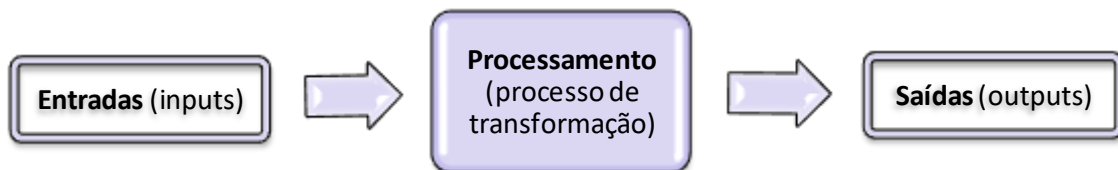
3. (CESPE – SLU-DF – Analista – 2019)

Os processos organizacionais constituem a forma básica de funcionamento das organizações públicas e permitem transformar insumos em resultados.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Vejamos a estrutura básica do processo:



Gabarito: correta.

4. (CESPE – PGE-PE – Analista – 2019)

De acordo com o ranking de instituições por índice de reclamações, a organização pública Y recebeu muitas reclamações dos clientes quanto ao desempenho dos serviços prestados. Nessa situação, a organização Y deverá primeiramente identificar os desvios no desempenho dos processos e pesquisar processos semelhantes que apresentem desempenho superior, a fim de identificar as melhores práticas, por meio do ciclo PDCA de melhorias; em seguida, com a ferramenta benchmarking, a referida organização deverá desenvolver uma abordagem analítica e metodológica a fim de escolher as ferramentas mais adequadas para prover apropriados mecanismos de análise e medição de desempenho.

Comentários:

É o **benchmarking** que consiste em “pesquisar processos semelhantes que apresentem desempenho superior, a fim de identificar as melhores práticas”.

Portanto, primeiro a organização realiza o benchmarking (com o objetivo identificar processos que apresentem desempenho superior) e, depois, utiliza o ciclo PDCA.

Perceba que as técnicas de melhoria de processos podem ser utilizadas conjuntamente.

Gabarito: errada.

5. (CESPE – PGE-PE – Analista – 2019)

Pedro, gestor de qualidade de uma organização que fiscaliza o transporte público, deseja introduzir ferramentas clássicas de gerenciamento de processos com vistas à melhoria do fluxo de informações e qualidade dos serviços prestados. Nessa situação, para que Pedro tenha uma

visão geral do funcionamento do serviço de fiscalização de transporte público, é ideal aplicar a ferramenta diagrama de processo, que auxilia no entendimento das principais atividades e do fluxo do processo de forma macro.

Comentários:

Isso mesmo! O Fluxograma, também chamado de Diagrama de Processos, é uma técnica que permite visualizar graficamente o **fluxo das atividades** de determinado processo. Os fluxogramas representam um importante instrumento para a **compreensão** e a **análise** do funcionamento dos processos.

Gabarito: correta.

6. (CESPE – PGE-PE – Analista – 2019)

João, servidor público, atende ao corpo discente de uma universidade, sendo as seguintes as principais atividades executadas por ele: incluir no sistema processos de estágio obrigatório, aproveitamento de créditos, e fornecer declaração de aluno regular. Alguns desses processos permeiam áreas funcionais distintas até sua finalização. Nessa situação, para o desenho desses processos, é mais importante João considerar o nível do fluxo de trabalho — visão intrafuncional — do que o nível do fluxo do processo — visão interfuncional.

Comentários:

Nada disso!

A assertiva nos diz que alguns dos processos executados por João permeiam diversas áreas funcionais (diversos departamentos).

Portanto, é mais **importante** João considerar o **fluxo do processo** (visão **interfuncional**, ou **interdepartamental**). Em outras palavras, o correto é que João considere a interrelação entre as diversas unidades funcionais (diversos departamentos).

Gabarito: errada.

7. (CESPE – IPHAN – Técnico – 2018)

Na fase da normatização da melhoria dos processos, são elaboradas as normas, os fluxos e a documentação de apoio, de modo a propiciar a operacionalidade dos processos.

Comentários:

Isso mesmo!

É na fase de Padronização / Normatização que são elaboradas as normas, os fluxos e as rotinas de trabalho. Além disso, nessa etapa também são elaborados outros documentos de apoio, que irão propiciar a correta operacionalização do processo.

Gabarito: correta.

8. (CESPE – IPHAN – Técnico – 2018)

Na organização gerida por processos, as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica.

Comentários:

Nada disso!

É na **gestão por funções** que as tarefas executadas sob **rígida supervisão hierárquica**.

Na gestão por processos, por sua vez, a supervisão hierárquica é flexibilizada. Ocorre um fortalecimento da individualidade, dando-se autoridade para tomada de decisões

Gabarito: errada.

9. (CESPE – FUB – Administrador – 2018)

Sistemas de processos alinhados permitem obter resultados consistentes e previsíveis.

Comentários:

Isso mesmo! Quando as atividades são gerenciadas como processos, os resultados desejados são alcançados de forma mais eficiente. Compreender e gerenciar os processos como processos inter-relacionados (funcionando como um “sistema coerente”), traz resultados mais **consistentes**, **previsíveis**, eficazes e eficientes

Gabarito: correta.

10. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial – 2018)

Os processos de uma organização devem ser constantemente monitorados para que se evitem desvios e seja possível tomar medidas corretivas em caso de inconformidades na execução. Para isso, é fundamental o envolvimento dos monitores com as causas para a prevenção de eventuais problemas.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva é um pouco confusa, mas quer dizer o seguinte:

Os processos devem ser constantemente monitorados, para que desvios sejam identificados e corrigidos.

Para isso, é necessário que o monitor (profissional que está realizando o monitoramento do processo) intervenha nas causas do problema para prevenir a ocorrência de futuros problemas.

Gabarito: correta.

11. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial – 2018)

Na execução de um processo, ao ser identificado que os fluxos de trabalho estão desestruturados ou que os resultados apresentados não são aqueles esperados, será adequada a realização de um mapeamento para promover a reorganização do processo.

Comentários:

Isso mesmo!

A assertiva nos diz que os fluxos de trabalho estão desestruturados ou que os resultados não estão sendo condizentes com o que se esperava. Ou seja, o processo não está correto e, portanto, deve-se mapear o processo para que seja possível identificar onde estão as falhas.

O mapeamento dos processos consiste em levantar informações sobre as tarefas e atividades que são realizadas em um processo, bem como sobre os papéis e responsabilidades de cada um dos envolvidos no processo. Trata-se de elaborar uma espécie de “mapa”, que tem por objetivo ilustrar o “passo a passo” do processo. Após isso, é possível reorganizar ou redesenhar esse processo.

Gabarito: correta.

12. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial – 2018)

Para o cliente final, os benefícios de uma eficiente gestão de processos são imperceptíveis, pois se trata de um procedimento restrito ao âmbito interno da organização.

Comentários:

Nada disso!

O cliente final **percebe sim** os **benefícios** de uma gestão de processos eficiente.

Lembre-se ainda de que os processos primários agregam valor diretamente ao cliente. Esse tipo de processo está diretamente relacionado com a “experiência de consumo” do cliente; portanto, os processos primários são responsáveis por construir a “percepção de valor” que o cliente possui em relação ao produto ou serviço.

Gabarito: errada.

13. (CESPE – IPHAN – Auxiliar Institucional – 2018)

O fluxograma utilizado no mapeamento de execução de determinado serviço é uma ferramenta que prescinde da identificação das atividades, sendo necessário, para estabelecer os pontos de decisão, ouvir com atenção as pessoas envolvidas na execução do serviço.

Comentários:

Nada disso!

O Fluxograma é uma técnica que tem por objetivo demonstrar graficamente o **fluxo das atividades** de determinado processo (ou seja, o passo a passo do processo).

Portanto, é **imprescindível** (indispensável) a identificação das atividades.

Fique atento: prescindir significa “dispensar”.

Portanto, o fluxograma **NÃO** prescinde da identificação das atividades! Pelo contrário; a identificação das atividades é imprescindível (é indispensável).

Gabarito: errada.

14. (CESPE – IPHAN – Auxiliar Institucional – 2018)

Macroprocesso compreende uma visão mais geral do problema, abrangendo, em regra, vários processos principais ou secundários e envolvendo mais de uma função organizacional.

Comentários:

Isso mesmo!

O macroprocesso corresponde à visão “macro”. Consiste em um conjunto de processos (primários ou secundários) que geram alto impacto na organização. O macroprocesso está relacionado à missão organizacional. Normalmente, envolve diversas unidades e funções organizacionais.

Gabarito: correta.

15. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)

Julgue o item subsequente, acerca de conceitos ligados à abordagem por processos.

O termo throughput refere-se à quantidade de horas empregadas em um processo para fazê-lo eficiente.

Comentários:

Nada disso!

O termo *throughput* (processamento) faz parte da estrutura dos processos. O processamento (*throughput*) corresponde às diversas atividades inter-relacionadas que são realizadas com o objetivo de transformar as “entradas” (insumos) em saídas (resultados).

Gabarito: errada.

16. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)

O fluxo de trabalho do processo, geralmente representado por um diagrama, destaca a responsabilidade de cada profissional envolvido em determinado processo administrativo.

Comentários:

O Fluxograma, também chamado de Diagrama de Processos, é uma técnica que permite visualizar graficamente o **fluxo das atividades** de determinado processo. Os fluxogramas representam um importante instrumento para a **compreensão** e a **análise do funcionamento dos processos**.

Portanto, a questão está errada ao afirmar que o fluxograma “destaca a responsabilidade de cada profissional”.

O objetivo do fluxograma é destacar o fluxo das atividades, com o objetivo de que o funcionamento dos processos seja devidamente compreendido e analisado.

De fato, ao descrever as atividades, o fluxograma até pode (de forma indireta), “demonstrar” a responsabilidade dos funcionários, no que diz respeito às atividades. Contudo, esse não é o objetivo principal dessa técnica.

Gabarito: errada.

17. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)

Seis Sigma, enquanto metodologia baseada na coleta e na análise rigorosa de dados, é utilizada para a melhoria de processos organizacionais.

Comentários:

Isso mesmo! O Seis Sigma (Six Sigma) é uma técnica que, através da coleta e análise dados, busca eliminar os defeitos (com base em dados estatísticos sobre os processos), com o objetivo de aproximar os processos da “perfeição”.

Gabarito: correta.

18. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

Símbolos utilizados para o mapeamento de processos sempre variam conforme os custos relacionados com as diferentes atividades que ocorrem durante o processo.

Comentários:

Os símbolos variam de acordo com o “**desenho**” do processo. Ou seja, os símbolos variam de acordo com **cada ação** que ocorre no processo.

Em outras palavras, os símbolos variam de acordo com a “descrição” das atividades que serão realizadas (e não de acordo com os “custos” das atividades do processo).

Gabarito: errada.

19. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)

Independentemente das técnicas ou dos métodos utilizados, o mapeamento de processos deve ser elaborado em conjunto com a média e a alta gerência organizacional, pois somente esses níveis hierárquicos possuem visão sistêmica suficiente para informar sobre cada atividade e tarefa desenvolvidas em um processo.

Comentários:

Nada disso!

A assertiva peca ao dizer que somente os níveis organizacionais mais altos são capazes de informar sobre cada atividade desenvolvida em um processo.

O **nível operacional** (nível mais baixo), é o nível que detém essas atividades e tarefas. Trata-se do nível que está **mais próximo às atividades e tarefas** executadas durante um processo. Portanto, o nível operacional **tem sim capacidade** para elaborar o mapeamento das atividades e tarefas.

Vale destacar que estaria correto dizer que apenas os níveis organizacionais mais altos possuem capacidade para mapear os **macroprocessos**. Isso porque o macroprocesso corresponde à visão “macro”. Consiste em um conjunto de processos que geram alto impacto na organização. O macroprocesso está relacionado à missão organizacional. Normalmente, envolve diversas unidades e funções organizacionais.

Gabarito: errada.

20. (CESPE – EBSEERH – Assistente Administrativo – 2018)

O modelo genérico de um processo qualquer, mas que seja controlado, pode ser descrito por entradas planejadas, transformações controladas e resultados previstos.

Comentários:

Isso mesmo!

Em outras palavras, em um modelo “padrão” de processo controlado ocorre o planejamento das entradas (ou seja, a organização adquire os insumos de forma planejada), o controle das transformações (ou seja, a organização gerencia o processo de transformação de insumos) e a previsão dos resultados (ou seja, a organização planeja quais são os resultados esperados do processo).

Gabarito: correta.

21. (CESPE – EBSEERH – Assistente Administrativo – 2018)

Apesar de possibilitar a organização de processos, o diagrama de causa e efeito sequencial não deve ser utilizado como ferramenta auxiliar para montar o fluxograma, por não revelar os gargalos produtivos.

Comentários:

Nada disso!

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa-Efeito, é uma ferramenta que auxilia o gestor a identificar as causas de determinados efeitos em um processo. Ou seja, essa ferramenta auxilia o gestor a identificar as causas que geram determinados efeitos (ou problemas) e, conseqüentemente, “compreender” melhor um processo.

Em outras palavras, o Diagrama de Ishikawa permite ao gestor “visualizar” e “entender” quais são as causas que estão gerando determinados efeitos (problemas).

Portanto, o Diagrama de Causa-Efeito **pode sim** ser utilizada como ferramenta auxiliar para a elaboração de um fluxograma.

Gabarito: errada.

22. (CESPE – EBSEERH – Assistente Administrativo – 2018)

O espaço de melhoria de um processo corresponde à diferença entre a situação atual (as is) e a situação desejada (to be).

Comentários:

Isso mesmo!

A diferença entre a situação “as-is” e a situação “to-be” é conhecida como “espaço de melhoria”.

Gabarito: correta.

23. (CESPE – EBSEH – Assistente Administrativo – 2018)

A adoção da gestão por processos é típica de organizações com estrutura preponderantemente horizontalizada, com muitos departamentos sob o mesmo nível hierárquico.

Comentários:

Isso mesmo!

Enquanto a **gestão funcional** é típica de **organizações verticalizadas**, a **gestão por processos** é típica de **organizações horizontalizadas**.

Gabarito: correta.

24. (CESPE – EBSEH – Assistente Administrativo – 2018)

A identificação dos processos consiste em relacionar os processos da organização ou área funcional

Comentários:

Questão bem simples.

De fato, a identificação dos processos consiste em relacionar os processos da organização ou de determinada área funcional (departamento).

Gabarito: correta.

25. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

O brainstorming é utilizado como técnica de melhoria de processos, pois facilita para os envolvidos as atividades de identificação do contexto e de diagnóstico da situação atual do negócio.

Comentários:

De fato, o brainstorming pode ser utilizado como técnica de melhoria de processos, uma vez que facilita a identificação do contexto e do diagnóstico atual da situação.

Gabarito: correta.

26. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Considerada a primeira etapa da melhoria de processos, a normatização proporciona maior operacionalidade dos processos, pois, nela, são elaboradas as normas e fluxos bem como documentação de apoio.

Comentários:

Nada disso! A normatização pode ser considerada a **última etapa** da melhoria dos processos.

Gabarito: errada.

27. (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:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Gabarito: correta.

28. (CESPE – ICMBIO – Técnico Administrativo – 2014)

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

Comentários:

É exatamente o contrário!

A estrutura utilizada na gestão de processos é a **horizontalizada**, ao contrário da gestão tradicional, que trabalha com estruturas **verticalizadas**.

Gabarito: errada.

29. (FGV – Prefeitura de Salvador – Especialista em Políticas Públicas – 2019)

Uma startup de compartilhamento de patinetes elétricos, sediada no município de Salvador, recebe um aporte de capital de 10 milhões de dólares de uma empresa americana, com objetivo de apoiar a expansão de seu negócio para toda a América Latina. Após o aporte, a startup decide realizar um redesenho integral de seus processos, visando obter melhorias drásticas em seu desempenho para ter condições adequadas para disputar o mercado internacional.

Assinale a opção que indica o nome da técnica utilizada pela startup.

- a) Reengenharia
- b) BPMN
- c) Lean management.
- d) Gestão para resultados.
- e) Gerenciamento por diretrizes.

Comentários:

Vejamos as palavras-chave que o enunciado nos traz: “redesenho **integral**” e “melhorias **drásticas**”.

Estamos diante, portanto, da **Reengenharia**.

A Reengenharia é uma mudança organizacional **drástica, radical** e com **foco nos processos** e na **agregação de valor para o cliente**.

De acordo com o Guia BPM CBOK¹, a “reengenharia de processos (BRP – *Business Process Reengineering*) é um repensar fundamental e um **redesenho radical** de processos para obter **melhorias dramáticas** no negócio”.

O gabarito é a letra A.

30. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo Municipal – 2018)

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

¹ Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013. p.241

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:

Para realizar o **desenho esquematizado das atividades** realizadas, Eustáquio optou por utilizar o **fluxograma**.

O gabarito é a letra E.

31. (FCC – CNMP – Técnico do CNMP – 2015)

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

A etapa Análise,

- a) é a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.
- b) tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados.
- c) é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho.
- d) desenvolve um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, na qual sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para o gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente.
- e) cria as especificações para os processos de negócios novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócios, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho,

aplicações de negócios, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais e integração com outros processos internos e externos.

Comentários:

Letra A: errada. A assertiva trouxe o conceito da etapa de **Implementação**.

Letra B: correta. Isso mesmo! A etapa de Análise tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais (“AS-IS”) 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.

Letra C: errada. A assertiva trouxe o conceito da etapa de **Refinamento (Transformação)**.

Letra D: errada. A assertiva trouxe o conceito da etapa de **Planejamento**.

Letra E: errada. A assertiva trouxe o conceito de “desenho”, constante da etapa de **Desenho e Modelagem**.

O gabarito é a letra B.

32. (FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Analista – 2016)

Um Analista de Sistemas da Prefeitura de Teresina deve modelar alguns processos, pela primeira vez, para fazer a análise desses processos. Após a modelagem ele deverá obter requisitos de melhoria junto aos stakeholders a fim de ponderar sobre melhorias futuras e otimização dos fluxos de trabalho. Um desenho dos processos otimizados será feito, simulado e implantado após as revisões e aprovação dos envolvidos.

Essa situação envolve o mapeamento de processos antes e depois das melhorias e de acordo com as melhores práticas propostas. Na técnica de mapeamento de processos, o primeiro modelo (análise) e o melhorado (desenhado) são tratados, respectivamente, como modelos

a) TO-BE e AS-IS.

b) BPM1 e BPMx.

c) TO-DO e AS-IS.

d) BPMo e BPMn.

e) AS-IS e TO-BE.

Comentários:

“**AS-IS**” é um termo em inglês que significa “**como é**” (“**como está**”). Na gestão de processos, o termo “AS-IS” é utilizado para descrever **como o processo está funcionando no momento**. Ou seja, esse termo é utilizado para se referir aos **processos “atuais”**.

Portanto, o “primeiro modelo (análise)” se refere ao modelo AS-IS.

“**TO-BE**” é um termo em inglês que significa “**como será**”. Na gestão de processos, o termo “TO-BE” é utilizado para descrever **como o processo será no futuro** (após o novo “desenho” do processo). Ou seja, esse termo é utilizado para se referir aos **processos “futuros”**. Em outras palavras, o termo “TO-BE” se refere ao processo futuro, após a implementação das modificações (melhorias).

Portanto, o modelo “melhorado (desenhado)” se refere ao modelo TO-BE.

O gabarito é a letra E.



LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE – SLU-DF – Analista – 2019)

A adoção da abordagem por processos em organizações da administração pública requer técnicas específicas destinadas a organizações dessa natureza, pois a forma de classificação dos processos centrais e de apoio nessas organizações difere do comumente adotado em organizações privadas.

2. (CESPE – SLU-DF – Analista – 2019)

Em organizações públicas, a prestação de serviços públicos, a gestão de pessoas e o atendimento a clientes são considerados processos centrais.

3. (CESPE – SLU-DF – Analista – 2019)

Os processos organizacionais constituem a forma básica de funcionamento das organizações públicas e permitem transformar insumos em resultados.

4. (CESPE – PGE-PE – Analista – 2019)

De acordo com o ranking de instituições por índice de reclamações, a organização pública Y recebeu muitas reclamações dos clientes quanto ao desempenho dos serviços prestados. Nessa situação, a organização Y deverá primeiramente identificar os desvios no desempenho dos processos e pesquisar processos semelhantes que apresentem desempenho superior, a fim de identificar as melhores práticas, por meio do ciclo PDCA de melhorias; em seguida, com a ferramenta benchmarking, a referida organização deverá desenvolver uma abordagem analítica e metodológica a fim de escolher as ferramentas mais adequadas para prover apropriados mecanismos de análise e medição de desempenho.

5. (CESPE – PGE-PE – Analista – 2019)

Pedro, gestor de qualidade de uma organização que fiscaliza o transporte público, deseja introduzir ferramentas clássicas de gerenciamento de processos com vistas à melhoria do fluxo de informações e qualidade dos serviços prestados. Nessa situação, para que Pedro tenha uma visão geral do funcionamento do serviço de fiscalização de transporte público, é ideal aplicar a

ferramenta diagrama de processo, que auxilia no entendimento das principais atividades e do fluxo do processo de forma macro.

6. (CESPE – PGE-PE – Analista – 2019)

João, servidor público, atende ao corpo discente de uma universidade, sendo as seguintes as principais atividades executadas por ele: incluir no sistema processos de estágio obrigatório, aproveitamento de créditos, e fornecer declaração de aluno regular. Alguns desses processos permeiam áreas funcionais distintas até sua finalização. Nessa situação, para o desenho desses processos, é mais importante João considerar o nível do fluxo de trabalho — visão intrafuncional — do que o nível do fluxo do processo — visão interfuncional.

7. (CESPE – IPHAN – Técnico – 2018)

Na fase da normatização da melhoria dos processos, são elaboradas as normas, os fluxos e a documentação de apoio, de modo a propiciar a operacionalidade dos processos.

8. (CESPE – IPHAN – Técnico – 2018)

Na organização gerida por processos, as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica.

9. (CESPE – FUB – Administrador – 2018)

Sistemas de processos alinhados permitem obter resultados consistentes e previsíveis.

10. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial – 2018)

Os processos de uma organização devem ser constantemente monitorados para que se evitem desvios e seja possível tomar medidas corretivas em caso de inconformidades na execução. Para isso, é fundamental o envolvimento dos monitores com as causas para a prevenção de eventuais problemas.

11. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial – 2018)

Na execução de um processo, ao ser identificado que os fluxos de trabalho estão desestruturados ou que os resultados apresentados não são aqueles esperados, será adequada a realização de um mapeamento para promover a reorganização do processo.

12. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial – 2018)

Para o cliente final, os benefícios de uma eficiente gestão de processos são imperceptíveis, pois se trata de um procedimento restrito ao âmbito interno da organização.

13. (CESPE – IPHAN – Auxiliar Institucional – 2018)

O fluxograma utilizado no mapeamento de execução de determinado serviço é uma ferramenta que prescinde da identificação das atividades, sendo necessário, para estabelecer os pontos de decisão, ouvir com atenção as pessoas envolvidas na execução do serviço.

14. (CESPE – IPHAN – Auxiliar Institucional – 2018)

Macroprocesso compreende uma visão mais geral do problema, abrangendo, em regra, vários processos principais ou secundários e envolvendo mais de uma função organizacional.

15. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)

Julgue o item subsequente, acerca de conceitos ligados à abordagem por processos.

O termo throughput refere-se à quantidade de horas empregadas em um processo para fazê-lo eficiente.

16. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)

O fluxo de trabalho do processo, geralmente representado por um diagrama, destaca a responsabilidade de cada profissional envolvido em determinado processo administrativo.

17. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)

Seis Sigma, enquanto metodologia baseada na coleta e na análise rigorosa de dados, é utilizada para a melhoria de processos organizacionais.

18. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

Símbolos utilizados para o mapeamento de processos sempre variam conforme os custos relacionados com as diferentes atividades que ocorrem durante o processo.

19. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)

Independentemente das técnicas ou dos métodos utilizados, o mapeamento de processos deve ser elaborado em conjunto com a média e a alta gerência organizacional, pois somente esses níveis hierárquicos possuem visão sistêmica suficiente para informar sobre cada atividade e tarefa desenvolvidas em um processo.

20. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)

O modelo genérico de um processo qualquer, mas que seja controlado, pode ser descrito por entradas planejadas, transformações controladas e resultados previstos.

21. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)

Apesar de possibilitar a organização de processos, o diagrama de causa e efeito sequencial não deve ser utilizado como ferramenta auxiliar para montar o fluxograma, por não revelar os gargalos produtivos.

22. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)

O espaço de melhoria de um processo corresponde à diferença entre a situação atual (as is) e a situação desejada (to be).

23. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)

A adoção da gestão por processos é típica de organizações com estrutura preponderantemente horizontalizada, com muitos departamentos sob o mesmo nível hierárquico.

24. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo – 2018)

A identificação dos processos consiste em relacionar os processos da organização ou área funcional

25. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

O brainstorming é utilizado como técnica de melhoria de processos, pois facilita para os envolvidos as atividades de identificação do contexto e de diagnóstico da situação atual do negócio.

26. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Considerada a primeira etapa da melhoria de processos, a normatização proporciona maior operacionalidade dos processos, pois, nela, são elaboradas as normas e fluxos bem como documentação de apoio.

27. (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.

28. (CESPE – ICMBIO – Técnico Administrativo – 2014)

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

29. (FGV – Prefeitura de Salvador – Especialista em Políticas Públicas – 2019)

Uma startup de compartilhamento de patinetes elétricos, sediada no município de Salvador, recebe um aporte de capital de 10 milhões de dólares de uma empresa americana, com objetivo de apoiar a expansão de seu negócio para toda a América Latina. Após o aporte, a startup decide realizar um redesenho integral de seus processos, visando obter melhorias drásticas em seu desempenho para ter condições adequadas para disputar o mercado internacional.

Assinale a opção que indica o nome da técnica utilizada pela startup.

- a) Reengenharia
- b) BPMN
- c) Lean management.
- d) Gestão para resultados.
- e) Gerenciamento por diretrizes.

30. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo Municipal – 2018)

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

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

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

31. (FCC – CNMP – Técnico do CNMP – 2015)

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

A etapa Análise,

- a) é a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.
- b) tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados.
- c) é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho.
- d) desenvolve um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, na qual sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para o gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente.
- e) cria as especificações para os processos de negócios novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócios, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócios, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais e integração com outros processos internos e externos.

32. (FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Analista – 2016)

Um Analista de Sistemas da Prefeitura de Teresina deve modelar alguns processos, pela primeira vez, para fazer a análise desses processos. Após a modelagem ele deverá obter requisitos de melhoria junto aos stakeholders a fim de ponderar sobre melhorias futuras e otimização dos fluxos de trabalho. Um desenho dos processos otimizados será feito, simulado e implantado após as revisões e aprovação dos envolvidos.

Essa situação envolve o mapeamento de processos antes e depois das melhorias e de acordo com as melhores práticas propostas. Na técnica de mapeamento de processos, o primeiro modelo (análise) e o melhorado (desenhado) são tratados, respectivamente, como modelos

- a) TO-BE e AS-IS.
- b) BPM1 e BPMx.
- c) TO-DO e AS-IS.
- d) BPMo e BPMn.
- e) AS-IS e TO-BE.



GABARITO

1. ERRADA
2. ERRADA
3. CORRETA
4. ERRADA
5. CORRETA
6. ERRADA
7. CORRETA
8. ERRADA
9. CORRETA
10. CORRETA
11. CORRETA

12. ERRADA
13. ERRADA
14. CORRETA
15. ERRADA
16. ERRADA
17. CORRETA
18. ERRADA
19. ERRADA
20. CORRETA
21. ERRADA
22. CORRETA

23. CORRETA
24. CORRETA
25. CORRETA
26. ERRADA
27. CORRETA
28. ERRADA
29. Letra A
30. Letra E
31. Letra B
32. Letra E

Referências Bibliográficas

ABNT NBR ISO 9000

ARAUJO, Luis César G. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2017.

Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14ª edição. Rio de Janeiro, LTC: 2011.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas:

DAVENPORT, T. H. Process Innovation: **Reengineering Wrok trough Information Technology**. Harvard Business School Press, 1992.

Gespública. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Maio, 2011. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf pp.15-16

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas. V.40. Jan/Mar 2000.

Ministério da Fazenda. Guia de Referência em Gestão de Processos. Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda. Abril de 2014. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/inovacao-projetos-e-processos/download-de-arquivos-1/modelo-de-governanca/guia-de-referencia-em-gestao-de-processos.pdf>

MELLO, Ana Emília Nascimento Salomon. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da Simulação no Desenvolvimento de Projetos de Processos Produtivos**. Dissertação de Mestrado. Itajubá: UNIFEI, 2008. Disponível em: https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1695/dissertacao_0034092.pdf?sequence=1&isAllowed=y

NUNES, Sirlei Maria de Souza, Avaliação **da Gestão por Processos no Contexto da Política de Modernização da Administração Fiscal do Ceará**. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual do Ceará, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2014.

PRADELLA, Simone. FURTADO, João Carlos. KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de processos: da teoria à prática**. 4a reimpressão. São Paulo, Atlas: 2016.

SATHLER, Gustavo Barroso. **Estratégia de Modelagem Middle-Up-Down para Processos de Negócios**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10019184.pdf>

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**, 5ª edição. São Paulo, Saraiva Educação: 2018.

TADEU, Cruz. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. e HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo, Makron Books: 1993.

TORRES, Isabela Lopes Gomes. NUNES, Maria Laura Bernardi. **Utilização do Mapeamento de Processos para Estruturação dos Processos da Coordenação de um Curso de Graduação**. TCC apresentado ao Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Uberlândia: 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/25257/1/Utiliza%C3%A7%C3%A3oMapeamentoProcessos.pdf>

TOSTA, Lucas Irineu. OLIVEIRA, Mona Liza Moura. SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. **Uma análise do uso da técnica mapofluxograma na implementação inicial do sistema lean de produção em uma empresa do setor médico-cirúrgico**. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador: 2009.

TCU, Manual de Auditoria Operacional. Brasília: 2010.

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.