

Livro Eletrônico

www.igepp.com.br



Prof. José Wesley

DIRETO AO PONTO
[Concurso Público Nacional
Unificado 2024]
Gestão de Processos



Conteúdo

1. GESTÃO POR PROCESSOS	4
Gestão de processos x Gestão por processos	5
Evolução histórica da Gestão por Processo	5
2. PROCESSOS DE NEGÓCIOS	6
Processo Finalístico (ou de clientes)	6
Processo de Apoio/Suporte.....	6
Processo Gerenciais.....	7
3. BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) – GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	7
As 9 áreas do CBOK	8
Razões para o uso de ferramentas de Gestão de Processo de Negócios - BPM	11
4. HIERARQUIA DO PROCESSO	12
5. CADEIA CLIENTE - FORNECEDOR	13
6. MAPEAMENTO DE PROCESSOS	13
7. FLUXOGRAMA	14
8. ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS	14
9. MODELAGEM DE PROCESSOS	15
Elementos da Modelagem.....	16
Metodologia da Modelagem de Processos	16
10. CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	17
Planejamento	17
Análise	18
Desenho e Modelagem	18
Implementação	19
Monitoramento/Gerenciamento de Desempenho.....	19
Refinamento	19
11. MATURIDADE DE PROCESSOS (VISÃO DO CBOK)	19
12. CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS - SDPS	21
Modelagem	21
Simulação	22
Emulação	22

Encenação	22
13. MATUREZADE DE PROCESSOS (VISÃO DA SDPS).....	22
5. QUESTÕES COMENTADAS.....	Erro! Indicador não definido.

1. GESTÃO POR PROCESSOS

As estruturas tradicionais de organização são baseadas na especialização vertical e apresentam uma **ESTRUTURA MERAMENTE FUNCIONAL**. Isso significa que o foco é estreito, ou seja, centrado em uma única atividade. Desta forma, o grupo de indivíduos e a organização como um todo, não possuem uma visão sistêmica - visão do todo, visão do conjunto - o que propicia uma visão muito resumida da organização. Não se possibilita mostrar os clientes externos, ou seja, **A VISÃO É TÃO LIMITADA** que, se quer indica as pessoas para os quais os serviços são prestados.

Essa estrutura impede uma boa comunicação interdepartamental, ou seja, assuntos interdepartamentais não são resolvidos com celeridade e não envolvem funcionários de níveis inferiores.

No contexto atual, onde o ambiente a concorrência é grande, onde a organização torna-se mais complexa, esta visão vertical torna-se arriscada. Logo, exige-se uma maneira diferente de administrar a organização, que inclui entre outros, o cliente, o produto/serviço, fluxo do trabalho e a transformação.

A visão dos processos, vem enfatizando a estrutura horizontal em detrimento da vertical. Hoje, busca-se uma visualização da organização como um todo (visão sistêmica), pois isso permite um maior inter-relacionamento da cadeia de valor, por meio do conceito de processo.

Assim, em linhas gerais, um processo genérico tem as seguintes características:

- ✓ O Processo corresponde a um conjunto de atividades que ocorrem em uma seqüencialógica e que buscam produzir um bem ou serviço para um público usuário.
- ✓ O processo busca transformar entradas em saídas que tenham valor para o cliente.

Gestão de processos x Gestão por processos

Existe uma diferença conceitual entre “gestão de processos” e “gestão por processos”.

A gestão de processos é a forma com que se lida com os processos em uma organização, ou seja, a técnica utilizada, buscando torná-los cada vez mais eficientes. Trata-se da maneira com que os processos existentes são gerenciados.

Gestão por processos refere-se à organização em que toda a gestão é estruturada em função dos processos. É a opção metodológica em que se baseia a filosofia de gestão da organização. Na gestão por processos ou estrutura por processos as pessoas não são vinculadas a unidades, e sim a processos de trabalho; os indicadores de desempenho são de processos. Trata-se de uma filosofia de organização cujo foco é o PROCESSO.

Evolução histórica da Gestão por Processo

Toda gestão organizacional está fundamentada em alguma teoria. Nesse sentido, cabe salientar que a gestão por processo está fundamentada na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), de Bertalanffy, estabelecida na década de 1950 e popularizada na década de 1960.

A abordagem administrativa da gestão por processo é também conhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações. A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) é uma crítica à abordagem científica e reducionista da época, logo, esta teoria considera a organização como um todo, não somente as partes da organização.

ATENÇÃO

Os processos organizacionais normalmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio. A avaliação da qualidade do atendimento aos pedidos dos clientes é um processo gerencial típico em diversas organizações.

2. PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Processos de negócios é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos, ou seja, são um conjunto de atividades relacionadas que seguem uma ordem predefinida para cumprir um objetivo de negócio.

Processo Finalístico (ou de clientes)

Representam a própria atuação da organização, ou seja, aquilo que resulta em produtos e serviços. São suportados por outros processos e estão ligados àquilo que a organização faz.

Ex: Investigação Policial (no caso da Polícia Federal).

Processo de Apoio/Suporte

São os processos que dão suporte ao funcionamento da empresa, evitando o caos generalizado e garantindo que a organização se mantenha nos trilhos para operar outros processos mais relevantes. Possibilitam o funcionamento de vários subsistemas da empresa.

Eles integram os vários setores da organização. Conhecidos como processos secundários ou de backoffice e seu valor não é percebido diretamente pelo cliente.

Ex: Processos de RH, pagamento de contas, estoque, jurídico e outros.

Processos Gerenciais

Processos gerenciais são as operações relacionadas à gestão, análise, metrificação e estratégia da organização. Basicamente, é o trabalho da equipe de gestão. Representam as ações dos gerentes, que ocorrem a fim de dar suporte a outros processos de negócio.

As ações em si não geram valor percebido diretamente pelo cliente, mas os resultados das iniciativas gerenciais se refletem no desempenho dos processos primários, e, conseqüentemente, contribuem para atingir os objetivos da empresa.

Ex: Avaliação do nível de satisfação dos clientes, do tempo necessário para atendimento.

3. BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) – GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

De acordo com o CBOK (Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio) o BPM serve para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, sejam eles automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Os processos em BPM são melhorados ou são processos novos que visam atender as expectativas com o foco do cliente. BPM utiliza a abordagem de fora para dentro –outside in – do ponto de vista do cliente para dentro da empresa, e não o contrário. Ele não busca somente a satisfação do cliente, mas também agregar valor e aumentar os ganhos na organização.

As 9 áreas do CBOK

O BPM CBOK foi estruturado em nove áreas específicas de conhecimento, com o intuito de facilitar a organização e assimilação dos conhecimentos relacionados à disciplina de BPM. As áreas se inter-relacionam e são complementares.

- 1. Gerenciamento de Processos:** Concentra nos conceitos essenciais de BPM, tais como definições principais, processos ponta-a-ponta, valor ao cliente e a natureza do trabalho interfuncional. Os tipos de processos, os componentes do processo, o ciclo de vida BPM, juntamente com as habilidades essenciais e fatores-chave de sucesso são introduzidos e explorados nessa seção. Essa área de conhecimento define BPM e fornece fundamentos básicos para a exploração das outras áreas de conhecimento.
- 2. Modelagem de Processos:** Inclui um conjunto fundamental de habilidades e processos que permitem às pessoas compreenderem, comunicarem, avaliarem e administrarem os principais componentes dos processos de negócio. A área de conhecimento de Modelagem de Processos fornece uma visão geral dessas habilidades, atividades e principais definições, juntamente com uma compreensão da finalidade e dos benefícios da modelagem de processos, uma discussão dos tipos e usos dos modelos de processos, técnicas, ferramentas e padrões de modelagem.
- 3. Análise de Processos:** Envolve uma compreensão dos processos de negócio, incluindo a eficiência e eficácia dos processos. São exploradas a finalidade e as atividades de análise de processos. Uma decomposição dos componentes e atributos do processo, técnicas analíticas e padrões dos processos também são abrangidos. O uso de modelos de processos e de outra documentação de processos para validar e entender processos atuais e futuros também é explorado. Vários tipos de análises, técnicas e ferramentas estão incluídos nessa área de conhecimento.

- 4. Desenho de Processos:** Envolve a criação de especificações de processos de negócio dentro do contexto das metas de negócio e dos objetivos de desempenho dos processos. Fornecem planos e diretrizes sobre a aplicação de fluxos e regras, e sobre como as aplicações do negócio, plataformas de tecnologia, recursos de dados, controles financeiros e operacionais interagem com outros processos internos e externos. O desenho de processos é o planejamento intencional pensado sobre como os processos de negócio funcionam e são medidos, regulados e gerenciados. Essa área de conhecimento explora os papéis, técnicas de desenho de processos e princípios de um bom projeto, juntamente com a exploração de padrões comuns de desenho e considerações sobre a conformidade, liderança executiva e alinhamento estratégico.
- 5. Gerenciamento de Desempenho:** É o monitoramento formal planejado da execução do processo e o rastreamento dos resultados para determinar a eficácia e eficiência do processo. Essas informações são utilizadas para tomar decisões sobre a melhoria ou eliminação de processos existentes e/ou sobre a introdução de novos processos para atender aos objetivos estratégicos da organização. Os tópicos abrangidos incluem as principais definições sobre o desempenho dos processos, a importância e benefícios da medição do desempenho, operações de monitoramento e controle, alinhamento dos processos de negócio e desempenho organizacional, sobre o que medir, métodos de medição, modelagem e simulação, e suporte a decisões de donos e gestores de processos e considerações sobre o sucesso.
- 6. Transformação de Processos:** Aborda mudanças em processos. Elas são discutidas no contexto de um ciclo de vida do processo de negócio. Várias metodologias de melhoria, redesenho e reengenharia de processos são exploradas, juntamente com tarefas associadas à implementação da mudança. O tópico de gerenciamento de mudanças organizacionais, elemento fundamental

para a transformação bem sucedida do processo, é discutido incluindo várias metodologias de gerenciamento de mudanças organizacionais, de técnicas e melhores práticas.

7. Organização de Processos: Tratam de papéis, responsabilidades e a estrutura de reportes para prover suporte a organizações orientadas a processos. É discutido o que define uma organização orientada a processos, juntamente com considerações culturais e de desempenho da equipe. A importância da governança do processo de negócio é explorada, juntamente com várias estruturas de governança e o conceito de um Centro de Especialização/Excelência em BPM.

8. Gerenciamento de Processos Corporativos: O Gerenciamento de Processos Corporativos é conduzido pela necessidade de maximizar os resultados dos processos de negócio consistentes com estratégias organizacionais bem definidas e com as metas funcionais baseadas em tais estratégias. O gerenciamento do portfólio de processos garante alinhamento com as estratégias da unidade corporativa ou de negócios e fornece um método para gerenciar e avaliar as iniciativas. Identifica métodos e ferramentas para avaliar os níveis de maturidade de gerenciamento de processos, juntamente com as áreas requeridas de prática de BPM que podem melhorar as condições da organização. Várias estruturas de processos de negócio são discutidas, juntamente com a noção de integração de processos, ou seja, a interação de vários processos entre si e os modelos que vinculam o desempenho, as metas, tecnologias, pessoas e controles (financeiros e operacionais) às estratégias corporativas e aos objetivos de desempenho. Tópicos de arquitetura de processos e melhores práticas de gerenciamento de processos corporativos também são explorados.

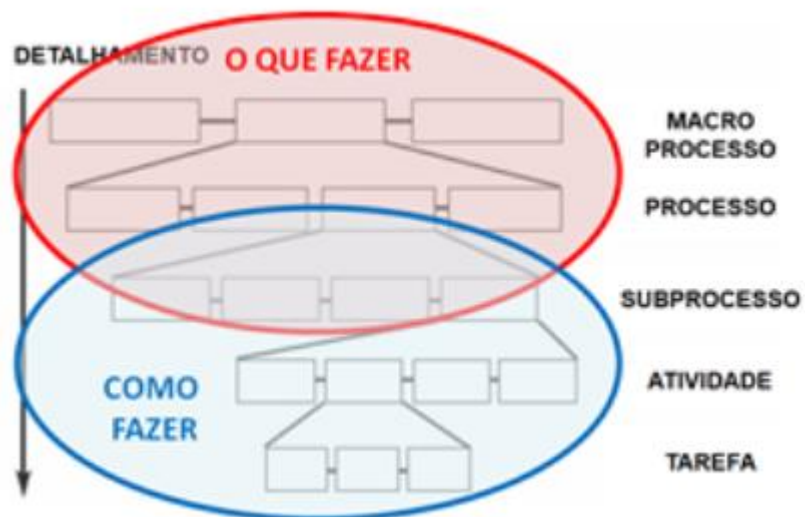
9. Tecnologias de Gerenciamento de Processos: Discute uma ampla gama de tecnologias disponíveis para prover suporte ao planejamento, desenho, a análise, operação e monitoramento dos processos de negócio. Tecnologias incluem o conjunto de pacotes de aplicações, ferramentas de desenvolvimento, tecnologias de infraestrutura, e de armazenagem de dados e informações que fornecem suporte aos profissionais de BPM e a colaboradores envolvidos em atividades de BPM. São discutidos o Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMS), repositórios de processos e ferramentas independentes para modelagem, análise, desenho, execução e monitoramento. Padrões, metodologias e tendências emergentes de BPM também são abordados.

Razões para o uso de ferramentas de Gestão de Processo de Negócios - BPM

Documentar e implementar processos de negócio
Agilizar a implementação de novos processos e aplicativos
Proporcionar entendimento dos processos de negócios atuais
Consolidar a execução simultânea de processos
Promover a automação da gestão de atividades humanas
Criar modelos para avaliação de efeitos potenciais em diversos cenários
Analisar o efeito da gestão corporativa e legislação antes da implementação de novos processos
Melhorar a gestão de cadeias de suprimentos, particularmente onde o processo possui interface com outra organização
Otimizar processos através de sua modelagem
Garantir análises e processos de mudança confiáveis, mais simples, mais rápidos e de menor custo
Estimular a constante avaliação e a implementação de ações de melhoria
Integração e colaboração
Facilitar a fusão entre processos
Atingir objetivos e metas estratégicas

4. HIERARQUIA DO PROCESSO

A hierarquia de processos é uma abordagem que permite à organização visualizar como seus processos desdobram-se desde uma “VISÃO DO TODO” até uma “VISÃO OPERACIONAL”. Os processos podem ser classificados quanto sua hierarquia, de acordo com o seu grau de abrangência na organização:



Fonte: Allan Kern – Treinamento e Consultoria em Saúde

Macro processo: é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização e, cuja operação, tem impacto significativo nas demais funções da organização. Dependendo da complexidade do processo este é dividido em subprocessos.

Processo: É um conjunto de atividades que ocorrem em uma sequência lógica, que recebem entradas, agrega valor e produz saídas (serviços, produtos...).

Subprocesso: É um processo dentro de outro processo, possibilitando um melhor funcionamento de um processo maior.

Atividade: Finalmente os subprocessos podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem e, em um nível mais detalhado, em tarefas. As atividades se dividem em ativas e latentes.

Tarefa: É a menor fração de um processo. Em geral, é uma parte específica da atividade ou uma subdivisão de um dos trabalhos.

5. CADEIA CLIENTE - FORNECEDOR

Qualquer empresa é composta de processos e subprocessos integrados, nos quais um processo ora é cliente do processo que o antecede, ora é fornecedor do processo que o sucede, formando assim uma cadeia cliente – fornecedor.

Assim no caso da pintura de uma parede: a massa é fornecedora da pintura, logo a pintura é cliente da massa. A pintura que é cliente da massa, será fornecedora do acabamento.

6. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Mapeamento de processos é a análise dos processos existentes na organização. Ele permite que sejam conhecidas com detalhes e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço. Trata-se da fase em que o processo é conhecido ou torna-se explícito. Nas organizações públicas, principalmente, o mapeamento de processos é fundamental. Lembre-se para melhorar um processo é imprescindível mapear o processo. O mapeamento de processos exige uma visão sistêmica, segundo a qual a organização deve ser visualizada como um todo.

O mapeamento mostra qual a sequência das atividades que acontecem dentro da empresa e de outros elementos que compõem o fluxo de trabalho. Isso inclui os responsáveis por cada etapa e a identificação de possíveis gargalos e desperdícios como retrabalhos e redundâncias.

7. FLUXOGRAMA

O fluxograma é um meio visual, que busca mostrar o fluxo de processos de uma empresa por meio de desenhos e símbolos gráficos. Essas ilustrações servem para mostrar como estão todos os procedimentos dentro do negócio e facilitar a análise desse relatório. Em um fluxograma os símbolos devem ser padronizados a fim de melhorar o entendimento, normalmente, os símbolos utilizados são intuitivos.

VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DE FLUXOGRAMAS
• Visão de conjunto e integrada do processo.
• Visualização de detalhes críticos do processo.
• Identificação do fluxo do processo e das interações entre os subprocessos.
• Identificação dos pontos de controle potenciais.
• Identificação das inconsistências e pontos frágeis.

8. ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

Um processo precisa de melhoria contínua, para que possa agregar cada vez mais valor à organização e ser mais eficiente. Um processo pode estar sempre melhorando ou manter-se estático. A análise do processo ocorre a fim de:

- Identificar a utilidade de cada etapa do processo;
- Identificar a necessidade ou vantagem em alterar algum passo do processo;
- Adequar as operações (passos) à pessoa que a executa;
- Observar a necessidade de treinamento.

ROTINA: é o período no qual as especificações do produto, a produtividade e a regularidade permanecem previsíveis.

MELHORIA: é a mudança de um processo no qual as especificações do produto, a produtividade e a regularidade apresentam uma melhoria perceptível.

9. MODELAGEM DE PROCESSOS

Modelagem é o ato de examinar os aspectos do processo de trabalho de uma forma que seja possível implementar melhorias. Na modelagem o processo é aperfeiçoado, ou seja, são implementadas as modificações necessárias.

A modelagem de processos engloba:

- Identificação e mapeamento dos processos-chave essenciais para garantir o sucesso da organização;
- Melhoria dos processos a fim de promover uma melhor integração entre todos eles, visando também o funcionamento de forma harmônica e eficiente.



Elementos da Modelagem

A modelagem de processos é feita usando-se um conjunto variável de elementos ou componentes:

1. Definição do modelo de gestão da organização orientada para processos, bem como a sua estrutura de apoio;
2. Definição dos processos e processos de negócio;
3. Metodologias, técnicas, métodos;
4. Modelos de representação e ferramentas tecnológicas.

Metodologia da Modelagem de Processos

Antes de começar a “Análise e a Modelagem de Processos”, ou simplesmente “Mapeamento de Processos” é conveniente seguir alguns passos:

1. Identifique os processos principais do negócio;
2. Defina os objetivos e as metas que devam ser alcançados com base na gestão por processos;
3. Desenvolva um plano de ação a fim de alcançar os objetivos, as atividades e os resultados de cada fase e os prazos de entrega;
4. Busque o envolvimento da alta cúpula da administração;
5. Faça análises críticas de todas as etapas do processo;
6. Foque nos fins mais do que nos meios;
7. Mapeie apenas os processos que agregam valor à organização.

10. CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Considerando o guia CBOK, a prática de gerenciamento de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas.



Fonte: CBOK, 2009

Planejamento

No planejamento devem-se identificar as necessidades de alinhamento estratégico dos processos.

Considerando o Guia CBOK o planejamento deve estar ajustado à estratégia, visando melhorar os processos para a organização.

As metas e as estratégias devem proporcionar uma estrutura e o direcionamento para gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente.

Nesta etapa devem ser identificadas responsabilidades e atribuições organizacionais associadas ao gerenciamento de processos, aspectos relacionados a patrocínio entre outros.

Análise

Essa atividade busca entender os processos organizacionais existentes no contexto das metas e objetivos desejados. Ela reúne informações importantes de medição de desempenho, planejamento estratégico, modelos de processo, mudanças no ambiente externo à organização. Também permite compreender os processos no âmbito da organização como um todo.

Deve-se definir também: os objetivos da modelagem de negócio, o ambiente do negócio que será modelado, as principais stakeholders e escopo da modelagem (processos relacionados com o objetivo geral).

Na análise utilizam-se várias técnicas e metodologias, como: Brainstorming, Grupo Focal, Entrevista, Cenários, Survey/Questionário e 5W1H.

Desenho e Modelagem

O Desenho é a 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,

A modelagem de processo é um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto, tendo por objetivo criar uma representação fidedigna do processo, de ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão. É a fase em que ocorre a representação do processo presente exatamente como o mesmo se apresenta na realidade, buscando-se ao máximo não recorrer a redução ou simplificação de qualquer tipo

O Guia CBOK ressalta, que a modelagem de processos pode ser executada tanto para o mapeamento dos processos atuais como para o mapeamento de propostas de melhoria.

Implementação

Busca realizar o desenho aprovado do processo de negócio através de procedimentos, fluxos de trabalho documentados testados e operacionais. Pressupõe a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.

Monitoramento/Gerenciamento de Desempenho

É uma ação contínua de medição e monitoramento dos processos de negócio. Objetiva avaliar o desempenho de processo através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia. Pode ser denominada de “simulação e emulação”, sendo responsável pela aferição e validação do processo, como forma de garantir que o mesmo está representado conforme sua realidade.

Refinamento

Essa etapa é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Trata da gestão de mudanças na organização, à melhoria contínua e à otimização de processo. Também denominado “encenação”, revendo o modelo de processo e implantando na prática as mudanças propostas após o estudo de variados cenários.

11. MATURIDADE DE PROCESSOS (VISÃO DO CBOK)

A visão atualmente explorada de Gestão de Processos de Negócio define um ciclo de vida de um processo que parte da sua descoberta e segue até sua implementação. O modelo encontra-se dividido em cinco níveis de maturidade, assim como os demais modelos baseados no Process Maturity Framework. Cada um de seus estágios representa a maneira como a organização é transformada, na medida em que seus processos e capacidades são aperfeiçoados.

NÍVEL 1 – INICIAL: Os processos são executados de maneira ad-hoc, o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados.

NÍVEL 2 – GERENCIADO: A gestão equilibra os esforços nas unidades de trabalho, a fim de que sejam executados de modo que se possa repetir o procedimento e satisfazer os compromissos primários dos grupos de trabalho. No entanto, outras unidades de trabalho que executam tarefas similares podem usar diferentes procedimentos.

NÍVEL 3 – PADRONIZADO: Os processos padrões são consolidados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho e, procedimentos de adaptação são oferecidos para suportar diferentes necessidades do negócio. Os processos padronizados propiciam uma economia de escala e servem de base para o aprendizado através de meios comuns e experiências.

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, entendendo e controlando a variação, de forma que os resultados dos processos sejam previstos ainda em estados intermediários.

NÍVEL 5 – OTIMIZADO: Ações de melhorias pró ativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar os gaps entre a capacidade atual da organização e a capacidade requerida para alcançar seus objetivos de negócio.

Cada um dos níveis de maturidade (2 a 5) é composto por áreas de processos que habilitam a capacidade respectiva de cada nível. A área de processo é estruturada para alcançar metas específicas na criação, suporte e sustentação do estado organizacional característico de cada nível. Cada uma dessas áreas é composta por uma coleção de melhores práticas integradas, as quais dizem o que deve ser feito,

mas não de que forma deve ser feito. As organizações ficam, então, livres para estabelecer os métodos e abordagens que considerem mais adequados para satisfazer as metas e objetivos de cada área de negócio.

12. CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS - SDPS

Segundo a SDPS (Sociedade de Design e Ciência de Processos) o ciclo de gerenciamento de processos é composto pelas seguintes etapas:

1. Modelagem;
2. Simulação;
3. Emulação; e
4. Encenação.

Modelagem

Identificam-se os valores que o processo em estudo deverá gerar e os itens que compõem a “cadeia de valores” do processo.

Definem-se os valores adicionados (resultados do processo), insumos (que são transformados), referências (que orientam a transformação) ou infraestruturas (que são consumidos pelo processo).

É feita a relação e compatibilidade entre os elementos do processo.

Nesse momento, identificam-se os efeitos colaterais causados por cada elemento presente na cadeia de valor. Essa etapa é responsável pela transformação dos processos.

Simulação

Lança mão de dados estatísticos aos modelos de processos desenhados na etapa anterior, buscando minimizar os riscos de efeitos indesejados da implantação do processo.

Neste momento é sugerido possíveis alterações nos modelos para que estejam o mais próximo do resultado desejado quando ocorrer sua implantação.

Emulação

Dados reais são comparados com os dados estimados identificados na fase de simulação. Nessa fase são feitas turmas-piloto de algo que se quer ver funcionando na "vida real".

Encenação

Representa a "vida real" dos processos modelados, simulados e emulados.

13. MATURIDADE DE PROCESSOS (VISÃO DA SDPS)

A visão da SDPS de maturidade de processos acompanha a própria definição de seu ciclo de gestão, ou seja, os níveis pretendidos, basicamente, dizem respeito a cada uma das etapas do conhecimento das equipes envolvidas e da minimização dos riscos de efeitos indesejados.

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

NÍVEL 2 – PROCESSOS SIMULADOS: Os processos são simulados a partir da introdução de dados estimados (quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação, distribuições estatísticas, valores máximos/mínimos/médios etc) que nos permitem a criação e a análise de cenários distintos, reduzindo os riscos da implantação e induzindo, quando necessário, mudanças nos modelos de processos.

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

NÍVEL 4 – PROCESSOS ENCENADOS: Os processos são realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a permanente adequações dos requisitos de processo.

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

14. QUESTÕES COMENTADAS

(QUESTÃO 01) CESGRANRIO - 2024 - Técnico de Planejamento e Pesquisa (IPEA)/Gestão e Logística. As organizações têm dificuldades para identificar adequadamente e responder às incertezas ambientais e, por consequência, podem ser surpreendidas por mudanças internas ou externas. Considerando-se os benefícios que o gerenciamento de processos de negócio (*business process management*) pode proporcionar sistemicamente a toda organização, a seguinte ação pode ajudar na situação apresentada:

- A) escolha de ferramentas de business process management.
- B) comunicação sobre papéis e responsabilidades dos atores dos processos de negócio.
- C) realização de análise de tendências de registros de incidentes de tecnologia da informação em processos que envolvem diretamente os clientes.
- D) facilitação de benchmarking interno para avaliar melhores práticas de operações.
- E) identificação, gerenciamento e medição dos processos de negócio da cadeia de valor da organização.

GABARITO: **LETRA E**

COMENTÁRIO:

identificação, gerenciamento e medição dos processos de negócio da cadeia de valor da organização.

Essa ação ajuda a organização a entender seus processos internos e sua relação com o ambiente externo, permitindo uma melhor adaptação às mudanças ambientais e reduzindo o risco de surpresas desagradáveis. O gerenciamento eficaz dos processos de negócio proporciona uma visão holística das operações da organização, facilitando a identificação de áreas de melhoria, a alocação eficiente de recursos e a resposta ágil às mudanças do ambiente.

A alternativa A está incorreta. O Business Process Management (BPM) envolve muito mais do que simplesmente escolher ferramentas. Ele abrange uma abordagem holística para a gestão dos processos de negócio, incluindo análise, modelagem, implementação, monitoramento e otimização desses processos. Portanto, focar apenas na escolha de ferramentas não aborda adequadamente a complexidade e abrangência do BPM e da gestão de processos na cadeia de valor de uma organização.

A opção B está incorreta. A simples comunicação sobre os papéis e responsabilidades dos atores nos processos de negócio não aborda totalmente a complexidade do gerenciamento de processos de negócio (BPM). Embora a comunicação seja importante para garantir clareza e alinhamento de funções dentro da organização, o BPM vai além disso, envolvendo análise, modelagem, implementação, monitoramento e otimização dos processos para melhorar a eficiência e eficácia organizacional.

A opção C está incorreta. A análise de tendências de registros de incidentes de tecnologia da informação em processos que envolvem diretamente os clientes é

uma prática relevante para o gerenciamento de serviços de tecnologia da informação (TI), mas não se relaciona diretamente com o gerenciamento de processos de negócio (BPM). O BPM se concentra na melhoria e otimização dos processos de negócio da organização como um todo, buscando aprimorar a eficiência, qualidade e satisfação do cliente, independentemente das tendências tecnológicas específicas.

A opção D está incorreta. Embora o benchmarking interno seja uma prática útil para avaliar e comparar as operações internas da organização, não aborda diretamente a identificação e resposta às incertezas ambientais mencionadas no cenário. O gerenciamento de processos de negócio (BPM) visa aprimorar e otimizar os processos da organização de maneira holística, considerando não apenas as práticas internas, mas também as demandas e desafios do ambiente externo.

(QUESTÃO 02) CESGRANRIO - 2024 - Técnico de Planejamento e Pesquisa (IPEA)/Gestão e Logística. A melhoria contínua dos processos de negócio é uma boa prática da gestão. Para tal, a adoção do ciclo do PDCA (Plan-Do-Check-Act) é uma técnica que pode ser usada. Esse ciclo é uma abordagem iterativa e sistemática para o aprimoramento contínuo de processos.

A seguinte ação diz respeito à fase fazer (Do) do ciclo:

- A) criar novos papéis e reponsabilidade ou modificação dos já existentes no processo.
- B) assegurar o alinhamento de processos de negócio com os objetivos estratégicos da organização.
- C) medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho esperado.
- D) manter a integridade de processo.
- E) assegurar que o processo possa ser melhorado continuamente para atender novas metas de desempenho.

GABARITO: **LETRA A**

COMENTÁRIO:

O ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming ou Ciclo de Melhoria Contínua, é uma metodologia de gestão que visa promover a melhoria contínua dos processos organizacionais. Ele é composto por quatro etapas interligadas: Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Verificar) e Act (Agir).



Essas etapas formam um ciclo iterativo, no qual cada fase se alimenta das informações e aprendizados obtidos na fase anterior. Aqui está uma visão geral de cada etapa:

Plan (Planejar): Nesta etapa, são estabelecidos os objetivos e metas a serem alcançados, identificando-se os problemas a serem resolvidos e as oportunidades de melhoria. Além disso, são definidos os métodos, recursos e processos necessários para atingir os resultados desejados.

Do (Fazer): Após o planejamento, passa-se à implementação das ações definidas na etapa anterior. Nesta fase, os planos são colocados em prática, as mudanças são implementadas e os processos são executados conforme planejado.

Check (Verificar): Aqui, é realizada uma avaliação dos resultados obtidos na etapa anterior. Os dados e informações são coletados e analisados para verificar se os resultados alcançados estão de acordo com as metas estabelecidas no plano. Esta etapa envolve a comparação do desempenho real com o desempenho esperado, identificando desvios e áreas de melhoria.

Act (Agir): Com base na análise dos resultados, são tomadas ações corretivas e preventivas para corrigir problemas identificados e melhorar os processos. Esta etapa envolve a implementação de mudanças necessárias para garantir que os objetivos sejam alcançados de forma mais eficiente e eficaz no próximo ciclo.

Após a etapa de "Agir", o ciclo PDCA reinicia, incorporando os aprendizados e melhorias obtidos em cada iteração, promovendo assim a melhoria contínua dos processos organizacionais. O PDCA é uma ferramenta versátil e amplamente utilizada em diversos contextos, ajudando as organizações a identificar e resolver problemas, otimizar processos e alcançar melhores resultados.

Olhando as alternativas:

A) Criar novos papéis e responsabilidades ou modificação dos já existentes no processo.

Essa ação está relacionada à implementação das mudanças planejadas durante a fase "Do" do ciclo PDCA, razão pela qual a alternativa está correta. Durante essa fase, as ações definidas no planejamento são executadas, o que pode incluir a criação ou modificação de papéis e responsabilidades no processo

B) Assegurar o alinhamento de processos de negócio com os objetivos estratégicos da organização.

Esta alternativa parece mais relacionada à fase "Plan" do ciclo PDCA, na qual são estabelecidos os objetivos e metas alinhados com a estratégia organizacional. Portanto, não se encaixa na fase "Do".

C) Medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho esperado.

Essa ação corresponde à fase "Check" do ciclo PDCA, na qual são coletados dados e informações para avaliar se os resultados alcançados estão de acordo com as metas estabelecidas no planejamento.

D) Manter a integridade de processo.

Esta alternativa parece mais uma ação genérica que pode se aplicar a diferentes fases do ciclo PDCA, mas não é específica da fase "Do", onde a ênfase está na execução das ações planejadas.

E) Assegurar que o processo possa ser melhorado continuamente para atender novas metas de desempenho.

Esta ação parece estar mais associada à fase "Act" do ciclo PDCA, na qual são implementadas ações corretivas e preventivas com base na análise dos resultados para garantir a melhoria contínua do processo.

(QUESTÃO 03) CESGRANRIO - 2024 - Técnico de Planejamento e Pesquisa (IPEA)/Gestão e Logística. O Mapeamento de Processo é uma técnica utilizada na gestão de processos com o objetivo de identificar gargalos, reduzir custos, garantir conformidade com regulamentações e promover a padronização de procedimentos.

Nesse sentido, o Mapeamento de Processos consiste em

- A) buscar prever o resultado gerado por alterações nos parâmetros ou nas atividades em um processo.
- B) criar registros com diversos níveis de detalhamento que forneçam uma visão abrangente dos principais componentes do processo, incluindo atores, eventos e resultados.
- C) melhorar fluxos de trabalho de processos por meio de racionalização, revisão ou reestruturação das atividades.
- D) comparar o estado atual dos processos com práticas definidas em modelos de maturidade em processos disponíveis na comunidade.
- E) capturar medidas de desempenho de processos, criar métricas e indicadores, e interpretar resultados.

GABARITO: **LETRA B**

COMENTÁRIO:

Conforme o BPM CBOK (2013), o mapeamento de processos vai além de uma simples "diagramação", pois incorpora mais detalhes, abrangendo não apenas o processo em si, mas também seus relacionamentos com outros elementos, como atores, eventos e resultados.

Portanto, pode-se considerar o mapeamento de processos como um verdadeiro "mapa", proporcionando uma visão abrangente dos principais componentes do processo, com diferentes níveis de detalhamento, situando-se entre o diagrama e o modelo.

As demais alternativas estão incorretas porque:

- a) Errado. Essa é a análise de sensibilidade, não o mapeamento de processos.
- c) Errado. Essa é a definição de redesenho de processos, não mapeamento.
- d) Errado. Essa é uma atividade relacionada à avaliação do nível de maturidade do processo, não ao mapeamento.
- e) Errado. Isso se refere à avaliação do desempenho de um processo, não ao mapeamento em si.

(QUESTÃO 04) CESGRANRIO - 2022 - Profissional de Nível Superior (ELETRONUCLEAR)/Analista de Sistemas/Gestão e Governança de TIC

A norma ABNT NBR ISO 22313 adota o modelo Plan-Do-Check-Act (PDCA) para planejar, estabelecer, implementar, operar, monitorar, analisar criticamente, manter e melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (SGCN) da organização.

Na fase Do (implementar e operar) do modelo PDCA, essa norma define as atividades para

- A) determinar o que convém que a organização faça para se assegurar de que o SGCN atende a seus requisitos, tendo em conta todos os fatores internos e externos pertinentes.
- B) determinar o papel fundamental da direção em termos de comprometimento demonstrado, definindo uma política e estabelecendo funções, responsabilidades e autoridades.
- C) descrever as ações necessárias para estabelecer objetivos estratégicos e princípios orientadores para implementar o SGCN.
- D) identificar o processo para estabelecer e manter a continuidade de negócios.
- E) fornecer a base para a melhoria do SGCN por meio de medição e avaliação do seu desempenho.

GABARITO: **LETRA D**

COMENTÁRIO:

Analisando cada alternativa:

a) ERRADA. Esta alternativa se relaciona com a função Plan (Estabelecer). A função Plan visa definir os objetivos, metas, estratégias e métodos para alcançá-los, estabelecendo uma política de continuidade de negócios, objetivos, metas, controles, processos e procedimentos relevantes para a melhoria da continuidade dos negócios.

b) ERRADA. Esta alternativa está associada à função Plan (Estabelecer), que busca determinar o papel da direção, definindo políticas, funções, responsabilidades e autoridades necessárias para a implementação eficaz do Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (SGCN).

c) ERRADA. Esta alternativa também se relaciona com a função Plan (Estabelecer), que visa descrever as ações necessárias para estabelecer objetivos estratégicos e princípios orientadores para a implementação do SGCN.

d) CORRETA. Esta alternativa está de acordo com a fase Do (Implementar e Operar) do ciclo PDCA. Nesta etapa, são identificadas e executadas as ações necessárias para estabelecer e manter a continuidade de negócios, implementando efetivamente o plano estabelecido.

e) ERRADA. Esta alternativa está relacionada à função Check (Monitorar e Analisar Criticamente) do ciclo PDCA. Nesta fase, são realizadas medições e avaliações do desempenho do SGCN para fornecer uma base para melhorias contínuas.

QUESTÃO 05 (CESGRANRIO – UNIRIO - Assistente em Administração – 2016) Um administrador, que está fazendo uma revisão das atividades realizadas em sua área visando à obtenção de mais eficiência, solicitou ao seu assistente a elaboração de um fluxograma para que, assim, seu objetivo fosse alcançado. O fluxograma tem como objetivo:

- A) estabelecer a quantidade de pessoas por unidade organizacional para a realização das atividades.
- B) evidenciar os cargos existentes na empresa para estabelecer o fluxo de comunicação.
- C) indicar a relação hierárquica existente nos diferentes setores da empresa.
- D) demonstrar a sequência operacional de um processo, possibilitando a visualização do seu funcionamento,
- E) representar a estrutura formal da empresa e seus setores para identificar as interdependências existentes.

GABARITO: **LETRA D**

COMENTÁRIO:

O fluxograma é uma ferramenta visual que representa graficamente a sequência de etapas de um processo, mostrando como as atividades estão interligadas e qual é a ordem em que são executadas. Ele é utilizado para demonstrar de forma clara e objetiva o funcionamento de um processo, desde o início até o fim, destacando as atividades, os fluxos de informações, as decisões e os pontos de controle.

Portanto, a opção correta (D) está alinhada com a finalidade principal de um fluxograma, que é representar a sequência operacional de um processo, permitindo que os envolvidos possam visualizar e compreender melhor como as atividades são realizadas e como elas se relacionam umas com as outras. As demais opções não correspondem ao propósito principal do fluxograma, que é descrever o funcionamento de um processo.