DIREÇÃO CONCURSOS

Aula 00

Governança Corporativa e Compliance

Prof. Marcelo Soares

2019

Sumário

SUMÁRIO 2
APRESENTAÇÃO 3
COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO? 4
GOVERNANÇA CORPORATIVA 6
A ORIGEM DA GOVERNANÇA 6
ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA 8
Conselho de Administração 8
Auditoria Independente 11
Conselho Fiscal 11
CONCEITO E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA 13
Princípios da Governança Corporativa 13
Conceito de "uma ação, um voto" 16
GESTÃO POR PROCESSOS 18
INTRODUÇÃO 18
Conceito de processo 18
Estrutura dos processos 19
Tipos de processos 20
Níveis ou hierarquia de um processo 21
ORIGEM DA GESTÃO DE PROCESSOS 23
Gestão de processos x Gestão por processos 26
CICLO DE VIDA DE UM PROCESSO 27
MAPEAMENTO DE PROCESSOS 28
Fluxograma 29
Blueprinting (Servive blueprinting) 31
SIPOC 32
TÉCNICAS DE APRIMORAMENTO DO PROCESSO 32
Melhoria de processos 33
Redesenho de processo 34
Reengenharia 34
Mudança de paradigma 34
QUESTÕES DE PROVA COMENTADAS 36
LISTA DE QUESTÕES 56
GABARITO 66
RESUMO DIRECIONADO 67
REFERÊNCIAS 74

Apresentação

Olá meu amigo(a), tudo bem?

Meu nome é Marcelo Soares e eu quero te dar as boas-vindas a esse curso.

Aqui no **DIREÇÃO CONCURSOS** sou professor das disciplinas de Administração Geral e Administração Pública.

Caso não me conheça, permita-me fazer uma breve apresentação: sou graduado, pós-graduado e mestrando em Administração. Atualmente exerço com muito orgulho o cargo de Auditor do Estado de Mato Grosso. Nos concursos públicos rodei bastante até achar minha casa. Dentre outros, fui aprovado e nomeado nos cargos de Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá, Auditor Governamental do Piauí e Analista Judiciário – área administrativa (TRF-1ª, TRT-11ª).

Apesar dessa experiência longa no mundo dos concursos, continuo com todo gás e como professor quero fazer parte da sua história até a aprovação, ou melhor, até o churrasco da posse, pode ser? ☺

Governança Corporativa e Compliance, enquanto disciplina independente, é uma novidade do edital do Banco de Brasília. Os assuntos dispostos no nosso edital costumam ser cobrados dentro de Administração Geral e Administração Pública. Tracei nossa direção da seguinte maneira: levantei os principais autores sobre cada um dos tópicos, esquematizei tudo de forma didática e filtrei o máximo possível de questões similares àquelas que podem vir a ser cobradas. Vamos juntos fazer a melhor preparação possível para nossa prova.

Sem palavras difíceis, sem rebuscamento, nada disso! A ideia é que ao ler as aulas sinta-se como se estivesse batendo um papo comigo. Falando nisso... você realmente poderá bater um papo comigo sempre que quiser lá na área do aluno. Nada de ficar com dúvidas, combinado?

Uma coisa gosto de deixar bem clara: tenha certeza que todos professores aqui do **DIREÇÃO CONCURSOS** estão comprometidos com sua aprovação. O trabalho de elaboração dos cursos não termina. Sempre estarei atento aos pedidos dos alunos buscando aprimorar mais e mais o curso, então se tiver qualquer tipo de dúvida ou sugestão não deixe de entrar em contato pelo fórum do curso, pelo e-mail ou pelo perfil do Instagram.

Como este curso está organizado?

Os cursos do DIREÇÃO CONCURSOS são formatados seguindo **EXATAMENTE** o que foi consta no edital. Na disciplina de Governança foram exigidos os seguintes conhecimentos:

GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE. 1 Noções de governança corporativa. 1.1 Gestão por processos. 1.2 Gestão de riscos. 1.3 Processos de análise e tomada de decisão. 1.4 Gerenciamento de crises. 2 Compliance: conceitos, suporte da alta administração, código de conduta, controles internos, treinamento e comunicação. 3 Legislação anticorrupção: Lei nº 12.846/2013 e Decreto no 8.420/2015. 4 Noções de Contratos 4.1 Lei 13.303/16. 5 Conduta baseada no Código de Conduta Ética do BRB (disponível no endereço eletrônico http://www.iades.com.br)..

Apesar de nosso conteúdo parecer pequeno, a quantidade de informações é bem grande, mas não se preocupe achando que vai ter que ler centenas e centenas de páginas. **Esse é o meu trabalho!** Para você já trarei o assunto bem mastigado e da forma mais direcionada possível. **Isso é essencial para sua aprovação**.

Ao longo da aula costumo incluir também a "jurisprudência" de algumas provas. Jurisprudência, tecnicamente, significa os entendimentos reiterados percorridos pelos tribunais na aplicação de uma lei. No nosso caso, utilizamos o termo para se referir a alguns entendimentos que as bancas organizadoras adotam ao tratar de determinado assunto.

Teremos aulas relativamente enxutas. Às vezes, as aulas parecem maiores porque incluo muitos mapas mentais, tabelas, esquemas para ajudá-lo na memorização dos assuntos e também porque coloco, ao final, uma lista de questões comentadas e mais um **RESUMO DIRECIONADO** para te ajudar nas revisões do conteúdo. Tudo pensado de forma alinhada com nossa estratégia: ser completo e direto na abordagem dos conteúdos. ☺

Para tanto estruturamos o seguinte cronograma de aulas:

Número da aula	Data de disponibilização	Assunto da aula
00	29/05/2019	Noções de governança corporativa. Gestão de Processos
01	14/06/2019	Processo de análise e tomada de decisão
	25/06/2019	Teste de Direção
02	10/07/2019	Gestão de riscos. Gerenciamento de crises.
03	25/07/2019	2 Compliance: conceitos, suporte da alta administração, código de conduta, controles internos, treinamento e comunicação.
	30/07/2019	Teste de Direção

Todo dia separo algumas horinhas para responder pessoalmente as dúvidas, então não se preocupe achando que vai ter que trilhar esse caminho sozinho. Não vai. Estarei ao seu lado fazendo tudo que for possível para comemorarmos juntos essa aprovação.

Agora chega de conversa e vamos começar a pavimentar seu caminho rumo à aprovação.

"Uma longa caminhada começa com o primeiro passo."

Lao –Tsé

Governança Corporativa

Tópicos do edital: 1. Noções de Governança Corporativa.

Quando lemos o conceito de governança parece um "trem" super complicado e quase de outro mundo, mas, na verdade, é mais fácil que tabuada do 1. Para te ajudar a perceber isso, antes de apresentar o conceito, vou te contar um pouco sobre a história da governança.

Vem comigo...

A origem da governança

A governança ganhou importância em virtude do chamado **conflito de agência** (também conhecimento como relação principal-agente). A ideia é bem simples, vamos entender esse conflito por meio de um exemplo.

Imagine que eu e você decidimos montar uma barraquinha de cachorro-quente. Você fez o investimento necessário para a nossa sociedade: comprou o carrinho, os ingredientes e equipamentos. Eu, por outro lado, assumi o trabalho pesado de vendas. Escolhi uma lugar com um bom fluxo de pessoas e lá instalei nossa barraquinha. Pelo acordo, dividimos 50% dos lucros, sendo que a parte operacional fica comigo.

Como não temos nenhum software de vendas, eu controlo todas as despesas e receitas da nossa barraquinha de cachorro quente por meio de um caderninho de anotações. Ao final da semana passo para você o caderninho e a gente divide os lucros.

Concorda que nossos interesses em algumas situações podem entrar em conflito?

"Como assim, Marcelo? Nós somos sócios!"

Pensa comigo: vamos imaginar que eu, em vez de lançar a venda do cachorro quente no caderninho, simplesmente não faça isso e coloque o dinheiro no meu bolso em vez de colocar no caixa. Fazendo isso, em vez de dividir 50% do lucro com você referente àquela venda, eu embolsaria na "cara de pau" 100% do lucro.

O conflito de agência nasce exatamente desse tipo de situação: **a possibilidade de o agente (eu no nosso exemplo) não agir de acordo com o esperado pelo principal (nossa sociedade)**. Tínhamos um acordo de dividir 50% do lucro, porém quando eu comecei a trabalhar comecei a buscar atender meus próprios interesses em detrimento dos interesses da empresa.

O conflito de agência decorre em grande medida de uma **assimetria de informações** (o agente dispõe de mais informações que o principal): como eu estou diariamente vendendo os cachorro-quente eu sei exatamente o que acontece na nossa empresa. Você, por outro lado, não dispõe de tantas informações e depende das informações que passo para você. Com isso, eu posso utilizar o seu desconhecimento das informações para obter vantagens indevidas.

O conflito de agência está presente em diferentes contextos. Na relação de emprego, por exemplo, o empregador não consegue controlar o empregado 100% do tempo de forma que empregado pode ficar horas e horas navegando nas redes sociais durante o horário de trabalho, o que certamente não está de acordo com os anseios do empregador.

O conflito de agência e as condutas dos agentes podem, em muitos casos, extrapolar o próprio ambiente da organização. Um exemplo interessante ocorre em grandes supermercados. Em pesquisa realizada em 2017, a Associação Brasileira dos Supermercados (Abras) estimou um total de perdas por furto interno (realizado por empregados) de 640 milhões de reais dentre as 218 redes supermercadistas analisadas. Considerando que essas perdas compõe os custos das empresas, na condição de consumidores, acabamos pagando mais caro do que deveríamos em razão dessa corrupção. Triste, né?

"Marcelo, será que isso tem jeito? É possível evitar o conflito de agência?"

Sim. É possível!

A primeira forma é por meio da unificação das figuras do agente e principal. Utilizando nosso exemplo você extinguiria o conflito de agência caso atuasse sozinho no empreendimento de cachorro-quente, ou seja, além de realizar o investimento, realizasse também as vendas e as compras e todas as atividade relacionadas ao empreendimento.

Ocorre que à medida que um estabelecimento/organização vai crescendo essa solução torna-se inviável, concorda? Como ter uma única pessoa fazendo todas as atividades de uma empresa como a Vale, por exemplo?

Não dá! É preciso contratar e descentralizar mais as atividades. Com isso, o conflito de agência vai se tornando mais evidente e daí a necessidade de utilizar outra solução, qual seja: **os mecanismos de governança**.

Perceba, dessa forma, que a governança surge para mitigar os efeitos desse danado do conflito de agência. Vejamos como o Tribunal de Contas da União – TCU contextualiza o assunto:

> A origem da governança está associada ao momento em que organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários (p. ex. donos do capital) e passaram à administração de terceiros, a quem foi delegada autoridade e poder para administrar recursos pertencentes àqueles. Em muitos casos há divergência de interesses entre proprietários e administradores, o que, em decorrência do desequilíbrio de informação, poder e autoridade, leva a um potencial conflito de interesse entre eles, na medida em que ambos tentam maximizar seus próprios benefícios.

Para melhorar o desempenho organizacional, reduzir conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança para proprietários, foram realizados estudos e desenvolvidas **múltiplas estruturas de governança**. (TCU, Referencial básico de Governança, p.11).

Estruturas de Governança

"Marcelo, mas o que seriam essas estruturas de governança?"

Depende muito do contexto. De forma geral, podemos dizer que todos os mecanismos que aprimoram o controle da atuação do agente pelo principal podem ser enquadrados como estruturas que favorecem a governança.

Um software de controle de estoque em uma empresa, por exemplo, pode evitar que empregados furtem produtos e, dessa forma, atua como um mecanismo que aprimora a governança. No entanto, as provas de concurso, em geral, apresentam classicamente como instrumentos de governança as seguintes estruturas: Conselho de Administração, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

Conselho de Administração

Os conselhos de Administração são, em geral, correspondem a um conjunto de indivíduos que sabem muito muito mesmo de gestão de empresas. Em sua maioria são pessoas muito experientes que já ocuparam altos cargos executivos em diversas empresas.

Esse colegiado lá para tomar decisões estratégicas (voltados para o longo prazo) e para orientar e até certo ponto limitar os poderes do CEO/Presidente/Diretor da empresa. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios.

Vejamos algumas **atribuições** típicas do conselho de Administração (Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª edição):

i. discutir, formatar, definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e zelar por eles;

ii. preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização;

iii. dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas;

iv. estimular a reflexão estratégica constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação da organização;

v. fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos ou, então, reformulá-las para adaptar a organização às mudanças externas;

vi. **selecionar o diretor-presidente e aprovar a nomeação dos demais membros da diretoria**;

vii. planejar o processo sucessório dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria;

viii. aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo;

ix. definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente, e avaliar seu desempenho. Participar, junto com ele, na definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria;

x. garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos que sejam alinhados às necessidades estratégicas da organização;

xi. monitorar o desempenho financeiro e operacional e a atuação da diretoria;

xii. assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos

xiii. garantir que os temas de sustentabilidade estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos;

xiv. estar permanentemente atento às externalidades geradas pela atuação da organização, bem como ouvir (e se assegurar de que a diretoria e os demais colaboradores também o fazem) atentamente as partes interessadas para adequar a atuação da empresa;

xv. assegurar a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a organização competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança;

xvi. participar da decisão de projetos de investimento de capital que tenham impacto relevante no valor da organização;

xvii. aprovar fusões e aquisições;

xviii. assegurar que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização;

xix. escolher e avaliar a empresa de auditoria independente;

xx. revisar periodicamente as práticas de governança da organização.

ANOTA AÍ!!!

Segundo o IBGC, **o Conselho de Administração é o principal componente do sistema de governança** da organização à medida que atua como **guardião dos princípios, valores, objeto social** e sistema de governança da organização

Classe dos conselheiros

Os membros do conselho de Administração, segundo o IBGC, podem ser classificados em três classes:

- **Internos (Insiders)**: conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização;
- **Externos (Outsiders)**: conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização, mas que não são independentes, tais como ex-diretores e ex-empregados, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou empregados do grupo controlador, de

controladas ou de companhias do mesmo grupo econômico e seus parentes próximos e gestores de fundos com participação relevante;

- **Independentes**: conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.

Dentre as classes de conselheiros, sem dúvida, o papel exercidos pelos conselheiros independentes é especialmente importante. Isso porque eles são os responsável por contrabalancear o poder predominante exercido pela diretoria em companhias em companhias com capital disperso.

Uma questão para nunca mais esquecermos isso:

FUNDATEC – BRDE – Analista de Projetos – 2017) De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o conselho de administração é um órgão colegiado, cujo desempenho depende do respeito e da compreensão das características de cada um de seus membros, sem que isso implique ausência de debates de ideias. A diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com qualidade e segurança.

Conforme o IBGC, as classes de conselheiros de administração são:

a) Representantes dos acionistas majoritários, independentes e representantes funcionais.

b) Internos, externos e independentes.

c) Internos, certificados e de compliance.

d) Internos, diretores funcionais e representantes dos acionistas majoritários.

e) Representantes funcionais, independentes e de auditoria.

COMENTÁRIO:

De acordo com o IBGC, os conselheiros de administração podem ser classificados em três classes: internos, externos e independentes.

Gabarito: B

Apenas à título de curiosidade vou colocar aqui alguns membros do Conselho de Administração do Itaú para que você perceba que é um pessoal fera!

Curiosidade – Copresidentes do Conselho de Administração do Itaú

Pedro Moreira Salles

Presidente do Conselho de Administração da IUPAR – Itaú Unibanco Participações S.A. desde junho de 2018

Diretor Presidente da IUPAR – Itaú Unibanco Participações S.A. de junho de 2015 a junho de 2018

Presidente do Conselho Diretor da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), desde março de 2017

Bacharel, magna cum laude, em Economia e História pela Universidade da Califórnia, Los Angeles, EUA.

Programa de mestrado em Relações Internacionais na Universidade de Yale

Programa de Administração de Sócio-Presidente (OPM) na Universidade de Harvard

Roberto Egydio Setubal

Diretor Presidente (novembro de 1995 a abril de 2017),

Vice-Presidente do Conselho de Administração (março de 2003 a abril de 2017)

Presidente do Conselho Consultivo Internacional (março de 2003 a abril de 2009) do Itaú Unibanco Holding S.A

Bacharel em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) em 1977

Mestre em Engenharia pela Universidade de Stanford, Estados Unidos (1979)

Auditoria Independente

A auditoria independente possui diversas finalidades, mas a principal é a de conferir fidedignidade às demonstrações contábeis apresentadas pela empresa. De forma mais prática, os bancos precisam saber se a empresa tem condições de honrar os empréstimos, os investidores precisam saber se a empresa está aplicando bem o dinheiro investido, o governo quer saber se a empresa está recolhendo adequadamente os tributos, os empregados querem saber se a empresa terá condições de honrar os seus salários....etc.

Todos esses interessados precisam de informações que apenas a própria empresa dispõe. A partir disso, temos um problemão: apenas a empresa possui a informação e por ela estar diretamente interessada, a empresa é justamente a fonte menos confiável para prestar essa informação. Afinal, ela poderia modificar uns números aqui e outros ali para animar os investidores ou para fugir dos tributos.

Resolvemos esse impasse com os auditores externos que são profissionais de uma empresa independente que vão realizar diversos testes para verificar se as informações produzidas pela empresa são confiáveis e estão corretas.

Usando nosso exemplo da barraquinha de cachorro quente, seria como se você enviasse alguém de sua extrema confiança (esposa/marido, por exemplo) para acompanhar meu trabalho nas vendas dos cachorros quentes. Concorda que seria muito mais difícil de eu desviar o dinheiro?

ANOTA AÍ!!!

A atribuição principal do auditor independente é **emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras** preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização. (IGBC, Código de Boas Práticas de Governança Corporativa, 5ª edição)

Conselho Fiscal

Enquanto o Conselho de Administração tem atribuições relacionadas à gestão e estratégia da empresa (exemplos: mudança de segmento, lançamento de novos produtos, decisões sobre aquisições e fusões, etc), o

conselho fiscal possui funções relacionadas aos números. Cabe aos conselheiros analisarem aspectos como nível de endividamento, fontes de financiamento da empresa, decisões sobre a modificação de capital...etc.

Na Lei nº. 6.404/76 e Lei 10.406/2002, temos algumas atribuições previstas para o conselho fiscal:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
- Opinar a respeito das propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à assembleia geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração, e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da organização, à assembleia geral, erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à organização;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização; e
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre elas.

Note que o Conselho Fiscal possui atribuições de um órgão de assessoramento interno (opina, denuncia, analisa) sobre as finanças da empresa.

Para sua prova, o mais importante é que você entenda que todas essas estruturas (Conselho de Administração, Auditoria Independente, Conselho Fiscal), em conjunto, produzem diversos benefícios. Podemos citar: mitiga os efeitos do conflito de agência, gera valor (resultados econômicos e sociais) para a empresa, melhora o acesso da empresa a fontes de financiamento, tende a aumentar a sustentabilidade/perenidade da empresa.

ANOTA AÍ!!!

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto. Representa um **mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios**, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é **preservar o valor da organização**. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão. (IGBC, Código de Boas Práticas de Governança Corporativa, 5ª edição)

Conceito e princípios da governança corporativa

Agora que você já está sabendo tudo de governança podemos apresentar o bendito conceito que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC adota. Esse conceito consolida tudo que vimos, por isso recomendo que faça uma leitura atenta:

> **Governança corporativa** é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.
>
> As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, IBGC, 5ª edição)

Agora releia o conceito, **sem reclamar do professor**. É para o seu bem, praga! Esse conceito tem uma boa chance de cair em prova!

Pronto.

Agora vamos conhecer outro ponto importantíssimo desse assunto que são os princípios da governança corporativa!

Princípios da Governança Corporativa

Temos dois grupos de princípios de governança que caem em concursos. O primeiro grupo é o proposto pelo Banco Mundial e o segundo grupo é o proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

IBGC	Banco Mundial
Transparência (disclosure)	Transparência
Equidade (fairness)	Equidade
Prestação de contas (Accountability)	Accountability
Responsabilidade corporativa – Conformidade às regras (compliance)	Responsabilidade

	Legitimidade
	Eficiência
	Probidade

Perceba que muitos princípios se repetem nas duas classificações. Não se preocupe em memorizar quem é "pai da criança", ou seja, não é preciso saber se determinado princípio de governança está descrito pelo IBGC ou pelo Banco Mundial. O importante é que tenha noções gerais de cada um desses princípios:

- **Transparência:** Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização. Dentro da esfera pública, a transparência é um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quando nas relações de órgãos e entidades com terceiros.

- **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Dentro da perspectiva pública, promover equidade significa garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis.

- **Prestação de Contas (accountability):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

- **Responsabilidade Corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos. Além disso, os agentes de governança têm responsabilidade em assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida. A efetividade desse processo constitui o sistema de conformidade (**compliance**) da organização.

Compliance

Para sua prova, quero que aprenda a definição de compliance trazida por Rossetti e Andrade (2019).

Segundo esses autores, compliance consiste na "**conformidade no cumprimento de normas reguladoras**, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país."

Assim, a missão fundamental do compliance é zelar para que as normas, leis e regulamentos sejam cumpridos, assim como, sejam observados **altos padrões de integridade e conduta ética no desenvolvimento da atividade da empresa**.

De forma simplificada temos:

COMPLIANCE = Normas + Conduta Ética/Íntegra

E o que acontece se não existe o Compliance dentro da organização, ou seja, qual é o risco de Compliance?

O **risco de compliance** consiste no risco de que o descumprimento das normas regulamentares e de conduta enseje sanções legais, regulamentares e até mesmo de reputação da organização. Essas sanções acabam por afetar negativamente a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Busca-se conscientizar os indivíduos da organização quanto à prevenção de atividades e condutas que representem riscos aos interesses da instituição, acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e demais partes relacionadas.

Apesar de relacionado, **o compliance não se confunde com a auditoria interna**. São mecanismos de governança diferentes e que contribuem para que a organização atinja os seus objetivos.

- **Legitimidade:** princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo.

- **Eficiência:** é fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

- **Probidade:** trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança.

Que tal uma questão para fixarmos esses princípios?

FGV – DPE/MT – Analista (Administrador) – 2015) Os princípios básicos de governança corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, estão listados a seguir, à exceção de um. Assinale-o.

a) Transparência

b) Responsabilidade Civil

c) Equidade

d) Prestação de contas

e) Responsabilidade corporativa

Comentário:

A banca fez um jogo de palavras. Dentro dos princípios de governança, temos a responsabilidade corporativa e não a responsabilidade civil. Relembrando os princípios de acordo com o IBGC (TRE/PR):

Transparência

Equidade

Prestação de contas

Responsabilidade Corporativa

Gabarito: B

Conceito de "uma ação, um voto"

Já vimos bastante que a governança corporativa serve como um instrumento de controle para que se evitem abusos de poder das diferentes partes interessadas (executivos, diretores, acionistas, conselheiros, etc). No entanto, pense em quem vai mandar na empresa no final da história?

No nosso exemplo da barraquinha de cachorro-quente, quem tomaria as decisões do negócio? Eu ou você? Seria por consenso ou por maioria?

Para lidar com essas disputas de poder, o IBGC propõe o conceito denominado de "**uma ação, um voto**". De forma bem simples: uma ação corresponde uma pequena parte do capital social de uma companhia.

Vamos entender isso: imagine que João possua 10 ações da companhia "X-Baguncinha e Sorvetes". Pedro, por outro lado, possui 1.000 ações da mesma companhia. De forma bem prática, isso significa que Pedro investiu mais dinheiro na companhia que João e, assim, é de se esperar que possua um interesse maior na condução dos negócios da companhia do que João. Essa é a ideia do conceito de "uma ação, um voto".

As sócios possuem um poder político (poder de votar as decisões) proporcional aos seus investimentos. Segundo o IBGC, essa estrutura ("uma ação é igual a um voto") é a que mais promove o alinhamento de interesses entre todos os sócios. Em tais estruturas, o poder político, representado pelo direito de voto, será sempre proporcional aos direitos econômicos derivados da propriedade das ações.

Molezinha, né?

Então, tome questão no meio da fuça para fixar!

FEPESE – CELESC – Administrador – 2018) O Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa enfatiza o conceito de "uma ação, um voto". Assinale a alternativa que explica corretamente esse conceito.

a) O poder político em uma empresa, com capital aberto, é representado pelo direito de voto, o qual será sempre proporcional aos direitos econômicos derivados da propriedade das ações.

b) Na sociedade civil, o voto é o instrumento necessário para exigir mais ação do governo.

c) O voto é o instrumento de mudança da população.

d) A população deve exercer seu direto de voto como mecanismo de transformação.

e) Na sociedade civil deve-se votar naqueles políticos de maior ação e capacidade de realização.

COMENTÁRIO:

O conceito de "uma ação, um voto" consiste em manter a proporção entre o poder político e os direitos econômicos dos sócios. A alternativa que transcreve essa ideia é a alternativa A

Gabarito: A

Dessa forma, terminados a primeira parte de nossa aula. Que tal uma pequena pausa para uma água ou cafezinho?

Nada de ligar o Netflix ou falar com o mozão no celular!!! É só beber um água e voltar.

Até ser nomeado no Banco de Brasília, sua série favorita será: Game of Compliance...no máximo uma maratona de House of Governança, ok?

A seguir estudaremos: Gestão de Processos.

Gestão por Processos

Tópicos do edital: Gestão por processo.

Introdução

Conceito de processo

As primeiras teorias de Administração (Administração Científica e Teoria Clássica) têm como um dos principais valores a divisão racional do trabalho. A divisão do trabalho consiste em fragmentar o processo produtivo em pequenas etapas. Com essa divisão surgiu a necessidade de organizar as atividades de uma forma racional (lógica) e coerente.

Vamos entender isso de uma forma bem simples: imagine que você goste de fazer resumos das aulas. Para elaborar os resumos você vai realizar as seguintes tarefas: imprimir a aula, ler a aula, realizar questões, grifar os pontos que são cobrados nas questões, pegar o caderno, transcrever os pontos grifados.

Pronto! Essa é a ideia básica de um processo. Uma forma racional de organizar uma sequência de tarefas para atingir um objetivo.

Assim como ocorre com a gestão de projetos, temos um guia de referência muito importante e que consolida diversas boas práticas da gestão de processos. Trata-se do Guia BPM CBOK. Esse guia é uma referência constante nos concursos e, por isso será nossa principal fonte de estudo.

Vamos começar pelo conceito mais essencial: afinal, o que é um processo?

Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. (CBOK, p.35)

Outro conceito interessante de processo é o descrito por Maximiano (2018): "Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Por meio de processos, os sistemas transformam insumos em resultados."

Nesse momento quero chamar sua atenção para uma pegadinha clássica em concursos!!!

As bancas adoram misturar os conceitos de processo e projeto.

Processos são atividades rotineiras (repetitivas) ao passo que um projeto é um esforço **temporário** para produzir um produto **exclusivo.** São coisas absolutamente distintas.

Vamos ver se você entendeu a ideia: ao chegar em um loja, você escolheu um produto e se dirigiu até o caixa para efetuar o pagamento. Ao atender você, o atendente da loja está executando um projeto ou um processo?

[...]

Resposta: um processo. O atendimento é um fato corriqueiro (repetitivo) da loja. Faz parte da rotina. O atendente segue uma sequência de atividades: registra os produtos a serem vendidos no software de vendas, recebe o pagamento, embala o produto enquanto a nota fiscal é gerada, entrega a nota fiscal com o produto para o cliente, agradece e chama o próximo cliente a ser atendido.

Estrutura dos processos

Os processos de um modo geral são estruturados da seguinte forma:

Veja que a ideia é bem simples: temos insumos (matérias-primas) que são processados (agrega-se valor) por meio de máquinas, equipamentos e técnicas que os transformam em produtos/saídas.

CESPE – TC/DF – Analista de Administração Pública – 2014) As entradas lógicas de um processo referem-se a matérias-primas que serão utilizadas na atividade ou que sejam resultado das operações realizadas nesta atividade.

COMENTÁRIO:

As matérias-primas são as entradas (insumos). Os resultados, por outro lado, são as saídas/produtos do processos, por isso o item está errado.

Gabarito: ERRADO

Tipos de processos

Tópico muito cobrado!

Segundo o Guia BPM CBOK existem três tipos de processos:

- **Processos Primários (essenciais)**
- **Processos de Suporte (secundários)**
- **Processos de Gestão (gerenciais)**

Os **processos primários** são aqueles que direcionam as entregas de valor aos clientes. São também denominados de processos de núcleo ou processos-chave. É um processo tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até interoganizacional) que agrega valor diretamente para o cliente.

Processos primários são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo clientes por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço. O Guia BPM CBOK traz os seguinte exemplos de processos primários: engajar clientes, fazer negócio, satisfazer expectativas de clientes e prestar serviços a clientes.

APRENDENDO COM A BANCA

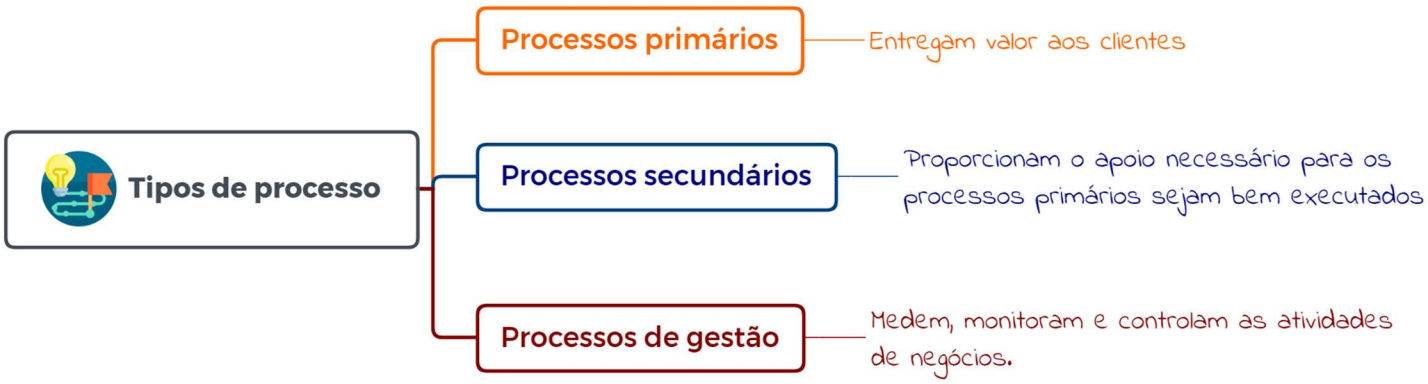
Os processos primários são os processos de uma instituição que objetivam garantir uma visão ponta a ponta e interfuncional e realizar a cadeia de valor. **(CESPE, DEPEN, 2015)**.

Não custa lembrar que cadeia de valor é o modelo proposto por Michael Porter que busca identificar a fonte das vantagens competitiva de uma empresa. Dentro desse modelo, Porter divide as atividades em dois grandes grupos: atividades primárias (atividades que agregam valor para o cliente) e atividades de apoio (atividades que fazem o suporte para execução das atividades primárias).

Dessa forma, o que a banca diz por meio da afirmação: "realizar a cadeia de valor" é realizar atividades que criam valor para o cliente, que é exatamente o conceito dos processos primários.

Os **processos secundários** (de suporte) são aqueles que proporcionam o apoio necessário para os processos primários sejam bem executados. A principal diferença entre processos primários e de suporte é que os processos de suporte não entregam valor diretamente aos clientes, enquanto os primários o fazem. O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor para os clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumenta sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários. O exemplo clássico de processos secundários são as atividades de gestão de pessoas.

Os **processos de gestão** são aqueles utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócios. Representam de certa forma o apoio para que tanto os processos primários quanto os processos secundários atinjam as suas respectivas metas de desempenho. São processos que não conferem valor diretamente ao cliente, porém são importantes para que a organização aprimore a eficiência e eficácia.

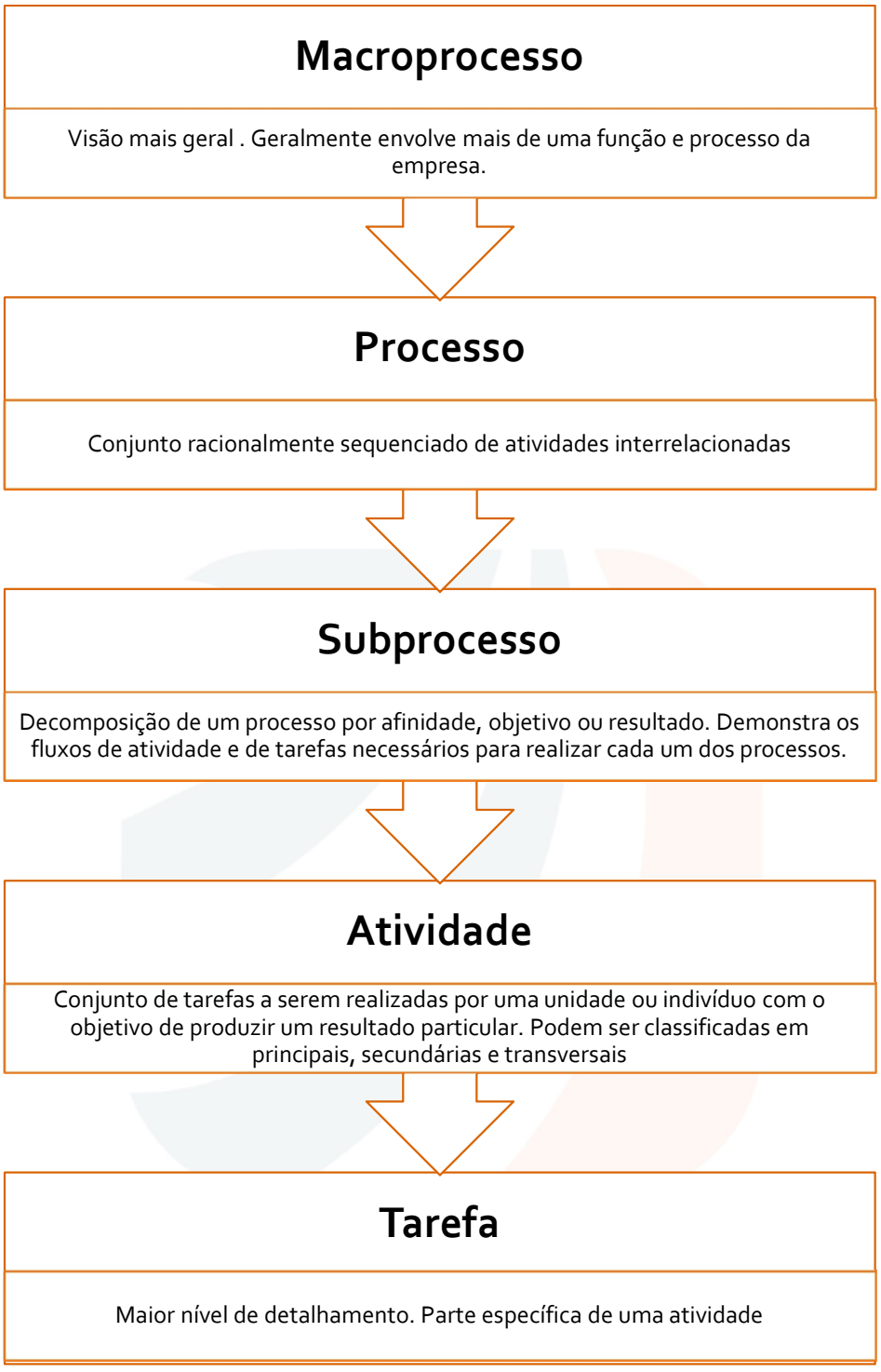


Níveis ou hierarquia de um processo

Um processo pode ser decomposto (detalhado) em diferentes níveis. Esses níveis são interessantes para que a organização possa utilizar abordagens mais abrangentes (macro) ou mais específicas a depender da necessidade.

Sugiro que pense esse detalhamento como se fosse um quebra-cabeça. Temos uma visão abrangente formada pela imagem total do quebra-cabeça (macro), mas temos também a possibilidade de desmembrar essa visão total em partes menores, mais específicas.

Esse detalhamento/refinamento dos processos em partes mais específicas é conhecido como *drill down.* Classicamente fazemos esse detalhamento da seguinte forma:



Algumas questões não incluem o subprocesso. O desmembramento ou não do processo em subprocesso depende do autor utilizado.

Acho que ajuda muito trazer o que você está estudando para o seu dia a dia. Assim, sugiro que pense na aprovação em concursos públicos como um macroprocesso, a visão mais geral possível. Para ser aprovado você precisa realizar diversos processos, sendo que o mais importante deles é o processo de estudar. O estudo para concurso pode ser desmembrado por disciplina, por exemplo. Assim, o estudo de cada uma das disciplinas seria um subprocesso dentro do processo de estudar para concursos.

Dentro do estudo de cada disciplina (subprocesso) você poderia detalhar todas as atividades que realiza nesse subprocesso, tais como revisão, leitura, realização de questões, etc. De forma ainda mais detalhada você poderia quebrar essas atividades especificando o passo a passo para realizar uma revisão: pegar o caderno, fazer anotações, grifar, etc. Esse seria o maior nível de detalhamento: a tarefa.

CESPE – ANATEL – Analista Administrativo – 2014) O refinamento sucesso de processos, conhecido como *drill down*, desenvolve-se a partir do contexto mais abstrato, ou macroprocesso, detalhando-o sucessivamente até a parte mais rica em descrição: a atividade.

COMENTÁRIO:

O maior nível de detalhamento de um macroprocesso é a tarefa. As atividades correspondem ao conjunto de tarefas.

Gabarito: ERRADO

Feita essa introdução sobre o que é um processo, já conseguimos estudar como ocorreu a evolução do que hoje se denomina de gestão de processos.

Origem da gestão de processos

Como conversamos no começo da aula, desde os primórdios da Administração, quando o modelo artesanal foi substituído por um modelo de produção baseado na especialização de funções temos os elementos básicos de um processo.

As empresas por muito tempo investiram e defenderam a especialização do trabalhador. Quanto mais dividida a tarefa e mais especializado o trabalhador, melhor. Era esse o paradigma (forma de pensar) que perdurou por várias e várias décadas. Ocorre que essa divisão de trabalho baseada em funções possui algumas deficiências que a depender do segmento de atuação da empresa podem inviabilizar totalmente o negócio.

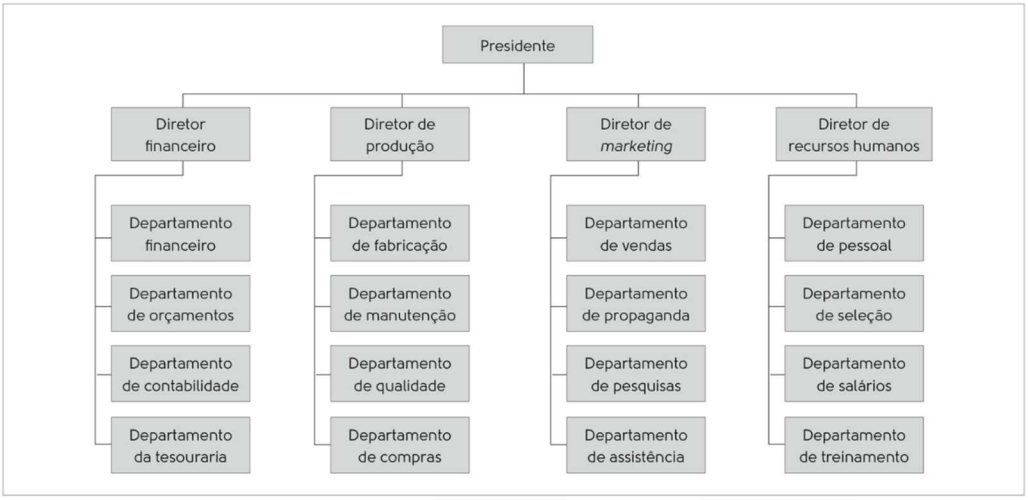
Se você já trabalha/trabalhou tenho certeza que já percebeu isso. Em uma organização que divide as atividades por funções similares existe uma certa competição entre os setores. O setor financeiro acha que tem mais trabalho e que é mais importante que o setor de gestão de pessoas. O setor de vendas acha que é mais importante que o setor de marketing. Enfim, cada um dos indivíduos da organização acredita que o seu respectivo setor é mais importante do que realmente é. Além disso, é comum que os empregados tenham uma visão míope sobre a realidade, sendo capazes apenas de observá-la, a partir de uma determinada perspectiva.

Essa visão míope faz com que cada indivíduo esteja focado em realizar apenas as suas respectivas atividades, sendo sua capacidade muitas vezes subaproveitada pela organização. Uma pessoa que estuda para concursos, por exemplo, ao se preparar com afinco e estudar diversas disciplinas e conteúdos torna-se cada vez mais um recurso valioso, sendo que essa capacidade técnica fica subaproveitada em uma organização por funções, pois essa pessoa continuará realizando absolutamente as mesmas atividades especializadas daquele quadradinho (setor) da empresa na qual trabalha.

Dizem-se, portanto, que as organizações por funções adotam uma visão muito vertical das atividades, isto é os indivíduos voltam-se para as atividades e preocupações do próprio setor.

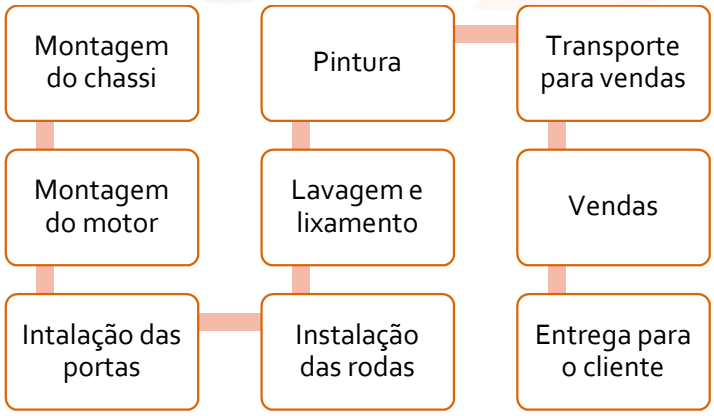
A ideia da gestão de processos é romper com esses "quadradinhos", nos quais as pessoas atuam realizando as mesmas coisas, do mesmo jeito e de forma extremamente segmentada. Propõe uma nova visão. Uma visão mais "horizontalizada", na qual as atividades da empresas sejam organizadas por meio de processos (setas no esquema abaixo) e não por meio de funções. Esses processos devem estar completamente alinhados com o que vai ser entregue para o cliente (e não com as atividades de cada setor).

Sei que ainda parece algo abstrato, então vamos trazer um pouco mais para a prática. Uma empresa estruturada com base em funções vai ter uma estrutura como a exemplificada abaixo:



Pergunta: "Onde está o cliente nessa história???"

Uma empresa organizada por meio de processos terá uma estrutura bem distinta, sendo que a estrutura da organização segue um fluxo desde a entrada dos insumos da empresa até a entrega para o cliente. Vamos imaginar uma indústria montadora de automóveis, por exemplo:



Note que nesse formato fica mais fácil perceber como as atividades influenciam diretamente no que é entregue para o cliente. Pode parecer uma mudança simples, mas a prática e a doutrina identificam como vantagens dessa estrutura por processo:

- Direcionamento da empresa para as necessidades de mercado;
- Melhor especificação dos recursos alocados;
- Comunicação de informações técnicas mais rápida;
- Aprimoramento da coordenação e avaliação de cada parte do processo;
- Maiores níveis de qualidade e produtividade;
- Arranjo físico (*layout*) aprimorado;
- Permite ações de reengenharia e enxugamento.

Vamos ver como a Guia BPM CBOK contextualiza essa distinção:

Processo versus função

Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a **geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta**. (Guia BPM CBOK, p.39)

Vamos tentar uma questão para fixar essas ideias

CESPE – ICMBIO – Técnico Administrativo – 2014) A gestão de processos surgiu como alternativa às práticas tradicionais de gestão, que mantinham o foco na definição das tarefas associadas a cada área funcional da organização.

COMENTÁRIO:

O enunciado sintetiza muito bem o processo de evolução até o surgimento da gestão de processos. A ênfase das primeiras teorias da Administração na divisão do trabalho e especialização do empregado conduziram à construção de organizações cujo foco estava em cada área funcional. O objetivo da gestão de processos é retirar o foco das áreas funcionais para direcioná-lo para o cliente por meio da estruturação da organização por meio de processos.

Gabarito: CERTO

Já conversamos sobre o que é um processo, quais são suas características e vimos até mesmo um pouco do histórico até o surgimento da gestão de processos. Ocorre que ainda não vimos: o que é gestão de processos?

Vamos começar com o conceito trazido pelo CBOK?

Gerenciamento de Processos de Negócio 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. (Guia BPM CBOK, p.40)

E aí? O que achou desse conceito?

Eu, particularmente, achei assustador quando o li pela primeira vez. Para entendê-lo vamos no bom e velho estilo Jack estripador: por partes.

"**Gerenciamento de Processos de Negócio é uma disciplina gerencial**": disciplina significa dizer que é um conjunto de conhecimentos que trata de princípios e práticas comumente aceitas. "Gerencial" significa que se insere dentro das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle).

"**Integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes**": significa que a gestão de processos propõe-se a aliar tanto os interesses da organização quanto as expectativas e necessidades dos clientes, ou seja, a gestão de processos pretende ser o elo entre esses interesses. E como ela fará isso?

"**Por meio do foco em processos ponta a ponta**": esse trecho refere-se à forma de dividir o trabalho dentro da organização que será por meio de processos que percorram toda a organização (ponta a ponta). Mitiga-se, dessa forma, a rígida supervisão hierárquica que está presente nas organizações por funções, substituindo-a por uma visão mais dinâmica e integrada do trabalho.

"**BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias**": nesse trecho temos o campo de atuação, que é amplíssimo posto que a gestão de processos envolve toda a estrutura organizacional e seus respectivos elementos.

"**Analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos**": esse último trecho apresenta os objetivos da gestão de processo (analisar, desenhar, implantar, gerenciar desempenho, transformar, etc).

APRENDENDO COM A BANCA

A gestão de processos tem como foco a **dinâmica do fluxo de trabalho**, implicando a análise de como são executados os processos e a **inter-relação com as diferentes unidades administrativas** que participam de sua execução **(FCC, SEPLA DR/SP, 2009)**

Assim como o PMBOK, **o Guia BPM CBOK não é uma metodologia**. Trata-se, na verdade, de um corpo de conhecimento a partir do qual cada organização deve constituir a própria metodologia de gestão de processos.

Gestão de processos x Gestão por processos

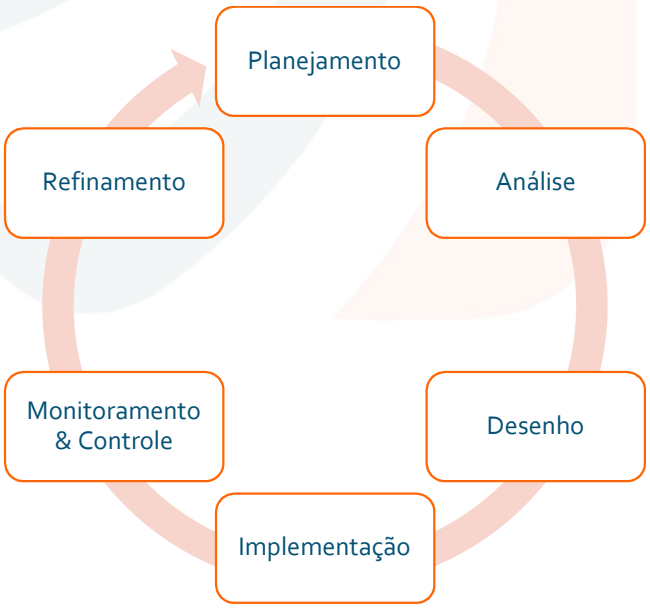
Existe uma minúcia doutrinária que pode ser cobrada. Trata-se da diferença entre os conceitos de gestão **DE** processos e gestão **POR** processo. Nunca vi uma questão adentrar nessa minúcia, porém como alguns autores fazem essa distinção é interessante que você conheça esse detalhe também. Vejamos:

GESTÃO DE PROCESSO	Conjunto de conhecimento (técnicas e ferramentas) aplicado para melhorar os processos de determinada organização, ou seja, aprimorar o planejamento, controle e resultados desses processos. De forma simples: é a gestão dos processos em si.
GESTÃO POR PROCESSO	Forma de organizar a estrutura organizacional. O agrupamento das atividades é realizado por meio de macroprocessos voltados para o cliente. De forma simples: É a gestão da organização por meio de processos.

As bancas utilizam os termos como sinônimos de forma que só considere essa distinção caso a questão cobre-a explicitamente.

Ciclo de vida de um processo

BPM (Gestão de processos) implica um comprometimento permanente e contínuo da organização com o gerenciamento de seus processos. Isso inclui um conjunto de atividades que são realizadas a fim de assegurar que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente. As atividades compõe o denominado ciclo de vida dos processos:



Planejamento. Na etapa de planejamento é feito o alinhamento estratégico dos processos. Desenvolve-se um plano e uma estratégia específicos para os processos da organização. Identificam-se ainda objetivos, papéis e responsabilidades organizacionais por meio da estruturação da cadeia de valor e análise crítica do ambiente.

Análise. A etapa de análise tem por objetivo identificar os objetivos, as dificuldades e as responsabilidades atribuídas aos processos existentes ("As–is"). Essa etapa, também conhecida como mapeamento de processos, utiliza diversas ferramentais para entender os processos atuais.

"As is" é uma expressão em inglês que podemos traduzir da seguinte forma: "como são". É utilizada em gestão de processos para indicar os fluxos atuais do processos, ou seja, como são os processos hoje.

Em contraponto, aos processos existentes temos os processos a serem modelados (estado futuro dos processos). Esses são representados pela expressão "To-be".

Desenho. Uma vez que os processos atuais estejam devidamente compreendidos chega a hora do desenho (ou redesenho) dos processos. Essa etapa dá início a um ambiente que propicia a implantação de melhorias e de mudanças na forma pela qual a organização realiza as suas atividades. A ideia central dessa etapa é melhorar os processos de ponta a ponta dentro da organização de forma a propiciar uma redução de custos, de duração de tramitação ao mesmo tempo que aprimora a qualidade do processo estabelecendo as etapas e responsabilidades de forma clara.

Implementação. Conjunto de ações para a implantação dos processos que foram modelados (desenhados) na etapa anterior. Além da implantação do processo em si, existe todo um arcabouço relacionado para que seja possível realizar a transição do formato antigo para o formato novo e para que sejam implantados também mecanismos de monitoramento dos novos processos.

Monitoramento e controle. Execução das atividades de monitoramento que foram planejadas e implantadas. A ideia é avaliar se os envolvidos estão executando o novo processo conforme proposto e também se a organização está tendo ganhos com a modelagem dos novos processos.

Refinamento. Etapa responsável pela inovação e transformação dos processos a partir do monitoramento e controle. Realiza a gestão da mudança e promove a melhoria contínua e a otimização dos processos.

Dessas etapas faremos um aprofundamento na parte de mapeamento, que pode ser utilizada tanto para análise quando para a modelagem (desenho) de processos, e na parte de refinamento. As questões enfatizam as ferramentas de modo que esse será nosso foco. ☺

Mapeamento de processos

Mapear processos consiste no processo de construir um mapa detalhando, um passo a passo de um processo. Imagine uma receita de um bolo, por exemplo. Ela detalha os ingredientes (insumos), os procedimentos que você deve fazer para atingir determinado objetivo (o bolo). A ideia de mapear processo é exatamente essa: construir uma espécie de receita, um passo a passo detalhado dos fluxos de entrada (insumos) e saídas (resultados) do processo e estabelecendo também os relacionamento com outros processos.

O mapeamento de processos é realizado tanto no sentido top-down (de cima para baixo, de uma visão macro para uma visão específica), quanto no sentido bottom-up (de baixo para cima, do específico para o

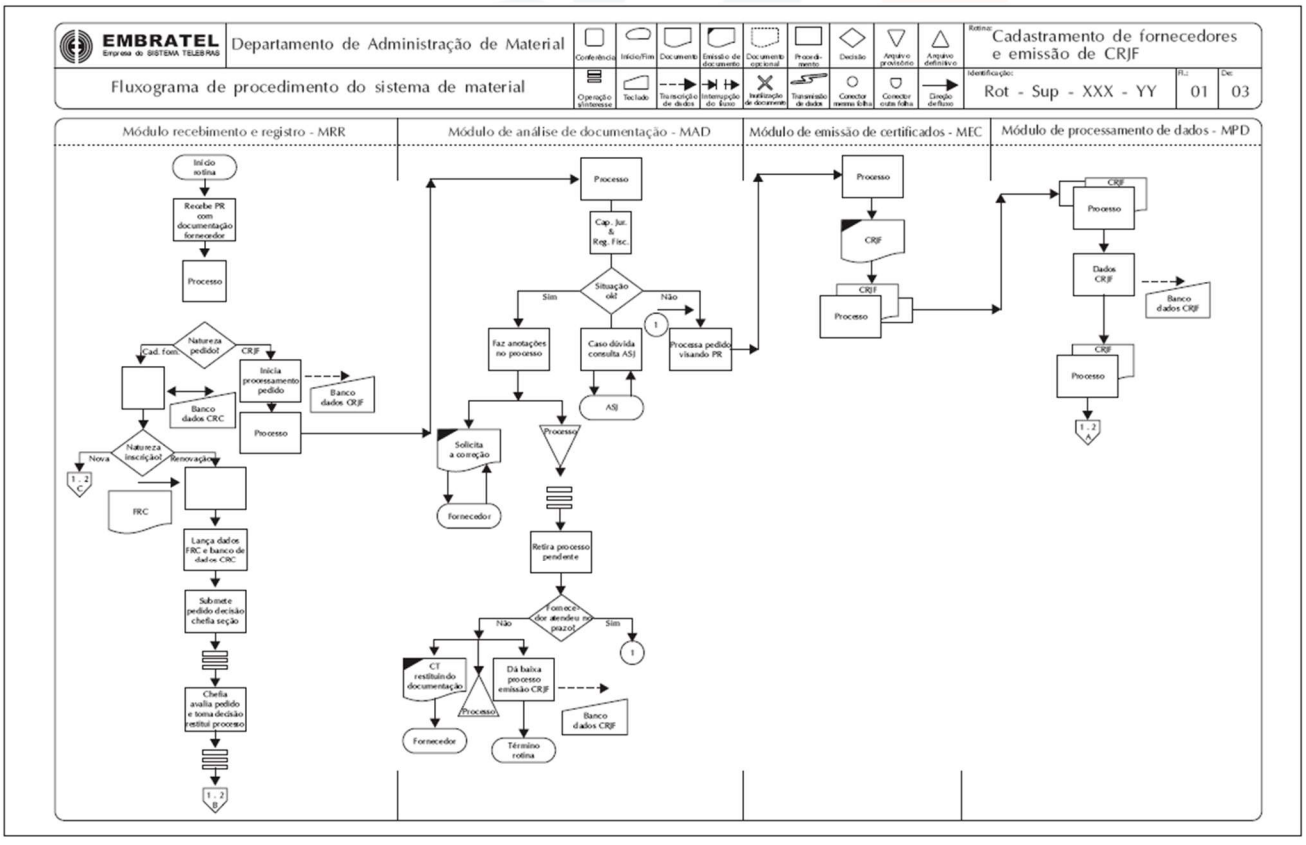
abrangente). O ideal é que a análise seja feita com o maior número de fatos e informações disponíveis para que a representação do fluxo de trabalho seja fidedigna (correta, precisa).

Para mapear o processo são utilizadas diversas técnicas. A mais básica e importante é a observação e descrição das atividades. O responsável pelo mapeamento deve observar como as coisas estão acontecendo dentro da organização, ou seja, deve atentar para como ocorre o fluxo do trabalho de verdade e não como deveria ser. Após essa etapa é feita a consolidação desses fluxos de trabalho em um gráfico denominado de **fluxograma**.

Fluxograma

O fluxograma é um gráfico que retrata o fluxo (caminho, passo a passo) das atividades de determinado processo. Um ponto importante é que o fluxograma deve ser objetivo e de fácil entendimento para que os indivíduos da organização posam utilizá-lo efetivamente.

Existem vários tipos de fluxograma, sendo possível ilustrar diferentes níveis de detalhamento. É possível que para determinado objetivo a simples indicação da relação entre os macroprocessos seja suficiente em outros casos pode ser necessário um detalhamento em nível de tarefa. Em resumo: o nível de detalhe do fluxograma depende do objetivo. Vejamos abaixo um exemplo de fluxograma **global**:



Fonte: Cury (2017, p.341)

Note que são adotados diversos símbolos na construção de um fluxograma. Ainda não podemos afirmar que existe uma padronização total dos fluxogramas, pois a depender do tipo de fluxograma são utilizados

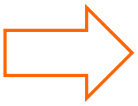
símbolos diferentes. Atualmente **o BPMN (bussiness processo management notation) é a principal linguagem para representação e diagramação dos processos de negócio (CESPE, TCE/RO,2013)**.

Vejamos alguns símbolos descritos no livro de Filho Chinelato (2011):

Símbolo	Significado	Exemplo
	Terminal — Ponto de início, fim ou interrupção da rotina representada.	Início / Fim
	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.	Emissão de Certificado
	Operação — Usado no fluxograma analítico para indicar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina.	Contabiliza
	Decisão — Usado quando um ou mais caminhos alternativos podem ser seguidos.	Correto ? Não / Sim
	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.	Requeri- mento
	Emissão — Usado para indicar a emissão de um elemento sem a necessidade de se utilizar o símbolo da operação.	Partida

Fonte: Chinelato Filho (2011, p.62)

Além desse símbolos, existem outros que já foram cobrados em provas anteriores e, por isso consolidamos mais alguns:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Arquivo		**Transporte**
D	**Demora ou atraso**		**Permanência temporária ou passagem**

Esse conhecimento da simbologia para questões de Administração não é tão relevante, apesar de já ter sido cobrado. Uma dica é focar nos seguintes símbolos: decisão, transporte e arquivo. Sem muita neura nessa parte, tudo bem?

Blueprinting (Servive blueprinting)

Tópico pouco cobrado

Outra ferramenta muito similar, mas com uma abordagem um pouco diferente do fluxograma é o blueprinting. No blueprinting também temos um detalhamento dos fluxos de atividades, porém, essa ferramenta preocupa-se em **retratar a perspectiva do cliente**, ou seja, o passo a passo que um cliente percorre a utilizar um **serviço** da empresa.

APRENDENDO COM A BANCA

Blueprinting é um mapa de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço. O Blueprinting focaliza as necessidades e experiências do cliente, pois gera evidências tangíveis do serviço. **(FCC, CNMP,2015)**

O Blueprinting costuma separar as ações/atividades em três grupos:

- **Ações do cliente:** ações realizadas pelo cliente que independem da ação da empresa.
- **Operação de linha de frente**: atividades realizadas mediante o contato imediato de representantes da organização com os clientes (atendimento).
- **Operação de retaguarda:** atividades que não estão visíveis para o cliente, mas que fornecem o suporte para que o serviço seja prestado.

SIPOC

Ainda dentre as ferramentas disponíveis para mapeamento de processos temos o diagrama **SIPOC**. Nesse diagrama o fluxo de trabalho dos processos é geralmente organizado em uma planilha composta por 5 colunas, as quais identificam os elementos de um processo:

- **S**upplier (Fornecedores)
- **I**nput (Entrada)
- **P**rocess (Processo)
- **O**utput (Saídas)
- **C**ustomer (Clientes)

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Fornece os insumos para o processo	Entrada do processo (insumo)	Técnicas e ferramentas que agregam valor para o cliente	Resultados do processo (produto)	Destinatário dos resultados (produto)

O modelo SIPOC é aplicado com mais frequência em situações em que é necessário obter um consenso sobre quais aspectos de um processo devem ser estudados. Possui um arranjo bem simplificado como pode perceber na tabela acima. É útil para analisar o volume de entradas no processo e os produtos que ele entrega permitindo identificar possíveis gargalos e o valor agregado.

Vejamos, por fim, a conceituação oficial:

SIPOC: Um estilo de documentação de processo usado para enfatizar as fontes de entradas (suppliers) e o alvo das saídas (customer). (Guia BPM CBOK , p. 93)

Técnicas de aprimoramento do processo

Dentro da fase do que o Guia BPM CBOK denomina de Transformação de processos existe a preocupação com o aprimoramento dos processos. O guia apresenta diversos motivos para justificar a importância desse aprimoramento:

- Construir processos com foco do cliente
- Aumentar a produtividade
- Reduzir defeitos
- Reduzir desperdícios
- Garantir a sustentabilidade das operações
- Reduzir o tempo de ciclos dos processos
- Melhorar a qualidade e a capacidade de produção
- Reduzir custos e riscos

Enfim, são vários motivos. O que mais nos interessa é compreender as formas disponíveis para promover essa "transformação" (aprimoramento) dos processos. O Guia BPM CBOK apresenta quatro metodologias:

1. Melhoria de processos
2. Redesenho de processos
3. Reengenharia de processos
4. Mudança de paradigma

Melhoria de processos

Vamos começar com o conceito trazido pelo Guia BPM CBOK?

Melhoria de processos (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. (Guia BPM CBOK, p.236)

Note que a melhoria de processos ocorre de uma forma **incremental**. Busca-se aprimorar o alinhamento e o desempenho de um processo que já existe. Iniciativas de melhoria de processos dizem respeito a melhorias específicas ou ajustes em processos.

Dentro dessa abordagem incremental da melhoria de processos existem algumas filosofias que se adequam a esse pensamento, tais como: Lean, Six sigma e TQM.

O pensamento **Lean** é uma espécie de filosofia (jeito de pensar) administrativa que foi desenvolvida dentro do movimento da qualidade que ocorreu no Japão. Associa-se muito o pensamento Lean ao Sistema Toyota de Produção. Vejamos os princípios-chave dessa filosofia:

- Qualidade perfeita na primeira vez e busca de zero defeito.
- Foco na descoberta e solução de problemas na fonte.
- Minimização de desperdício eliminando atividades que não agregam valor
- Melhoria contínua na redução de custos e aprimoramento da qualidade e produtividade
- Processamento "puxado" – produtos ou serviços são puxados pela demando do cliente e não "empurrados" para ele
- Flexibilidade na produção
- Construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com fornecedores por meio de compartilhamento colaborativa de risco, custo e informações.

Six sigma significa simplesmente uma abordagem de melhoria de processos que se esforça para aproximar as operações da perfeição. Trata-se do esforço para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo.

O Gerenciamento da Qualidade Total (**TQM** – *Total Quality Managemente)* é um conjunto de práticas ao longo da organização para assegurar que esta consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente.

Redesenho de processo

O redesenho de processo é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente. (Guia BPM CBOK, p.240). Envolve um nível de mudança mais abrangente do que a simples melhoria de processo, porém as mudanças produzidas continuam a ser baseadas em conceitos do processo que já existe e é isso que diferencia o redesenho de processo da reengenharia, a qual começa a partir do zero e se baseia em uma mudança radical para o processo.

CESPE – TRE/GO – Analista Judiciário – 2015) Propostas de melhoria de processo têm por objetivo a evolução incremental do processo, diferentemente de propostas de redesenho, com as quais se buscam mudanças mais abrangentes.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve duas formas básicas de realizar mudanças nos processos: forma incremental e redesenho.

Gabarito: Certo

Reengenharia

Reengenharia foi um método criado por Michael Hammer e James Champy no início da década de 90 com o objetivo de realizar de forma sistemática uma reformulação dos processos de uma empresa. Trata-se de uma reorganização **radical.** Reengenharia consiste em **começar do zero** com o objetivo de promover mudanças profundas com o foco no cliente.

A ideia subjacente (implícita) da reengenharia é que ao promover mudanças incrementais (progressivas) assumem-se pressupostos muitas vezes inválidos. De forma simples: muitas vezes um processo é feito com determinados ritos porque "sempre foi assim" e ao longo do tempo as pessoas acabaram incorporando que aquele era o jeito correto. A reengenharia desconsidera todos os pressupostos na busca por promover mudanças drásticas e grandes saltos de qualidade.

CESPE – MPU – Técnico Judiciário – 2013) A reengenharia de processos consiste em uma análise crítica realizada para eliminar atividades que não agreguem valor à organização, o que possibilita a adaptação dos processos à nova realidade pretendida.

COMENTÁRIO:

A reengenharia não se trata de uma adaptação dos processos. Reengenharia é quebrar tudo! Mudança radical, começar do zero os processos da organização.

Gabarito: Errado.

Mudança de paradigma

Essa é uma abordagem mais abstrata. Trata-se de uma abordagem na qual a organização busca novas formas de competir no mercado por meio de uma mudança completa, desde a forma de se posicionar no

mercado. Ressalta a importância das organizações serem capazes de se reinventarem em meio a crises e turbulências. Em vez de competir, a empresa deve tentar não competir. Em vez de otimizar processos para competir melhor, a mudança de paradigma posiciona a organização como a única opção, sem concorrentes, com um monopólio temporário.

Nesse sentido, o Guia BPM CBOK pontua que sucessos são efêmeros e se a organização fica presa a um sucesso inevitavelmente isso se tornará uma ameaça à sua sobrevivência de longo prazo, por isso deve ser capaz de se reinventar constantemente.

Terminamos a parte teórica de nossa aula. Agora vamos fazer algumas questões para aprendermos mais alguns detalhes e também fixar o conteúdo. Nos vemos na próxima aula ☺

Grande abraço

Marcelo Soares

Questões de prova comentadas

QUESTÕES DE NOÇÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

1. CESPE – CGM João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno – 2018)

Estruturas de governança servem para maximizar conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança à instituição.

COMENTÁRIO:

As estruturas de governança servem para **minimizar** os conflitos e alinhas ações na relação principal-agente de forma a trazer mais segurança à instituição.

Gabarito: ERRADO

---

2. CESPE – CGM João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno – 2018)

Entre os tipos de estruturas compreendidas pela governança incluem-se as estruturas administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal, as quais servem para garantir que as partes interessadas definam objetivos e alcancem resultados.

COMENTÁRIO:

Os diferentes tipos de estruturas de governança destinam-se à avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão para que elas definam objetivos e alcancem os resultados esperados pela sociedade.

Gabarito: CERTO

---

3. CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2018)

O gestor público promove a governança ao prever o atendimento às práticas de accountability, dimensão que se refere à capacidade de execução das ações gerenciais de um órgão público.

COMENTÁRIO:

Vejamos por partes:

"O gestor público promove a governança ao prever o atendimento às práticas de accountability" – Certo.

Um dos princípios da governança é a accountability, segundo o IBGC.

"dimensão que se refere à capacidade de execução das ações gerenciais de um órgão público" – Errado.

Accountability não se refere à capacidade de execução de ações gerenciais. Longe disso! Accountability é um termo em inglês que congrega três dimensões: informação (transparência), justificação (dever de prestar contas) e punição.

Gabarito: ERRADO

---

4. CESPE – SEFAZ/ES – Consultor do Executivo – 2008)

Os princípios básicos que inspiram este código das melhores práticas de governança corporativa são: transparência (disclosure), equidade (fairness), prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa (compliance).

COMENTÁRIO:

Mais uma questão que exige o conhecimento dos princípios de Governança. Não vai esquecer, né? Nosso famoso: TRE/PR.

- **Tr**ansparência
- **E**quidade
- **P**restação de contas
- **R**esponsabilidade Corporativa

Gabarito: CERTO

---

5. FGV – CODEBA – Analista Portuário – 2016)

Os elementos a seguir conformam os conceitos básicos para as boas práticas de governança corporativa, à exceção de um. Assinale-o.

a) Compliance.

b) Accountability.

c) Transparência.

d) Efetividade.

e) Equidade.

COMENTÁRIO:

Questão que pode ser respondida por meio do conhecimento dos princípios de governança corporativa segundo o IBGC. Nosso famoso: TRE/PR.

- **Tr**ansparência
- **E**quidade
- **P**restação de contas
- **R**esponsabilidade Corporativa

Gabarito: D

---

6. FGV – CODEMIG – Analista de Desenvolvimento Econômico – 2015)

Conforme apresenta o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, os quatro princípios básicos da governança corporativa são transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas. Nesse contexto, o princípio da equidade significa que a organização:

a) não deve fugir às características especificadas pela sua missão;

b) deve tratar de forma igual e justa todos os seus acionistas;

c) deve realizar benchmarkings periódicos para manter a padronização dos processos;

d) deve garantir uma produção de bens ou serviços com base nas regras do ISO 9001;

e) deve buscar uma divisão igualitária de recursos para todos os seus funcionários.

COMENTÁRIO:

A partir da definição do IBGC temos equidade como: "**tratamento justo e isonômico** de todos os **sócios e demais partes interessadas (stakeholders)**, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas".

Veja que a partir do conceito temos como correta a alternativa B. Sobre a alternativa "E" é importante destacar que o tratamento isonômico proposto pela equidade é amplo (envolve direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas). Não se restringe, portanto, a uma divisão de recursos.

Gabarito: B

---

7. FGV – DPE/MT – Analista – 2015)

Os modelos de governança preconizados devem agregar elementos que visem garantir aos interessados (stakeholders) uma gestão organizacional com equidade (fairness), transparência (disclosure) e responsabilidade pelos resultados (accountability) num ambiente de cumprimento às normas (compliance).

Com relação à função compliance, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Complementa as funções da auditoria interna mantendo a sua independência e sem gerar superposição de funções.

( ) "Estar em compliance" significa seguir as leis e normas para o setor, independentemente dos regulamentos internos de cada instituição.

( ) A perda de reputação por ações com impacto negativo para stakeholders caracteriza um elemento de "risco de compliance".

As afirmativas são, respectivamente,

a) V, V e F.

b) V, V e V.

c) V, F e V.

d) F, F e V.

e) F, V e F.

COMENTÁRIO:

(V) Complementa as funções da auditoria interna mantendo a sua independência e sem gerar superposição de funções

As funções de compliance não se confunde com as funções de auditoria interna. Em conjunto, esses dois mecanismos de governança contribuem para que a organização atinja os seus resultados.

(F) "Estar em compliance" significa seguir as leis e normas para o setor, independentemente dos regulamentos internos de cada instituição.

O compliance inclui o cumprimento dos regulamentos internos de cada instituição.

(V) A perda de reputação por ações com impacto negativo para stakeholders caracteriza um elemento de "risco de compliance".

O risco de compliance envolve não apenas as sanções regulamentares, mas também as sanções que afetam a reputação da empresa. O exemplo interessante ocorreu com a Nike quando a empresa foi acusada de utilizar mão de obra escrava. Muito além das sanções legais, a "mancha" à reputação da marca afeta diretamente a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Gabarito: C

---

8. FGV – CM CARUARU - Analista Legislativo – 2015)

Estar em "compliance" é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos da organização ou instituição. Compliance tem sido uma expressão bastante utilizada ultimamente e gerou uma corrida em diversas organizações para a absorção do conceito e a implementação de estruturas, processos e mecanismos que o garantam.

A função compliance envolve as atividades listadas a seguir, à exceção de uma. Assinale-a.

a) Assumir as funções de auditoria interna na organização.

b) Avaliar os riscos do negócio referentes às regras estabelecidas.

c) Avaliar a conformidade entre normas externas, internas e políticas corporativas.

d) Reportar-se diretamente ao Conselho e à Alta Administração sem intervenção ou veto de outras áreas

e) Agir para integrar governança corporativa, gestão de riscos e os controles da instituição, orientados para a sua estratégia.

COMENTÁRIO:

Compliance consiste na "conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país."

Apesar de relacionado, **o compliance não se confunde com a auditoria interna**. São mecanismos de governança diferentes e que contribuem para que a organização atinja os seus objetivos, por isso a única alternativa errada é a alternativa A.

Gabarito: A

---

9. FCC – Prefeitura de Recife – Analista de Planejamento – 2019)

Um dos conceitos contemporâneos ligados à gestão de riscos no âmbito das organizações públicas e privadas é o de compliance, que significa

a) mecanismo de aplicação de sanções aos responsáveis por condutas antiéticas e responsabilização judicial.

b) compromisso com as finalidades institucionais, objetivando evitar o risco de baixa produtividade.

c) controle de qualidade, focado na prevenção e tratamento dos riscos de perdas e de falhas de produção.

d) atuação conforme as normas e regras fixadas, tendo como escopo evitar fraudes, ilícitos e desvios de conduta.

e) governança corporativa, ou seja, o envolvimento de todos os stakeholders (agentes) no processo decisório

COMENTÁRIO:

Compliance significa "**conformidade no cumprimento de normas reguladoras**, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.". A alternativa que melhor descreve esse conceito é a alternativa D.

Para recordar de forma simplificada:

Compliance = Conformidade + Conduta ética/Íntegra

Gabarito: D

---

10. FCC – DPE RR – Administrador – 2015)

Um tema bastante atual é o da governança das entidades integrantes da Administração pública. Naquelas que atuam em regime de competição no mercado, como as sociedades de economia mista, propõem-se a adoção das denominadas boas práticas de governança corporativa, que tem entre seus pilares:

I. Conformidade às regras ou cumprimento das normas, conhecida pela expressão compliance.

II. Prestação de contas e correspondente responsabilização por atos e omissões, denominada accountability.

III. Economicidade, buscando o aumento de competitividade e a perenização da instituição.

IV. Equidade, objetivando o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e IV.

b) I e III.

c) I, II e III.

d) I, II e IV.

e) III e IV.

COMENTÁRIO:

A questão cobra, basicamente, os princípios de governança conforme o IBGC. Vamos relembrá-los:

IBGC	Banco Mundial
Transparência (disclosure)	Transparência
Equidade (fairness)	Equidade
Prestação de contas (Accountability)	Accountability

Responsabilidade corporativa – Conformidade às regras (compliance)	Responsabilidade
	Legitimidade
	Eficiência
	Probidade

Note que não existe o princípio da economicidade dentro da governança. As demais afirmações estão corretas.

Gabarito: D

---

11. ESAF – CGU – Analista de Finanças e Controle – 2012)

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. Nesse contexto, também aponta o IBGC os seguintes princípios básicos de governança corporativa, todos passíveis de aproveitamento no âmbito do setor público, exceto:

a) Equidade.

b) Responsabilidade Corporativa.

c) Legalidade e Legitimidade.

d) Transparência.

e) Prestação de Contas (accountability).

COMENTÁRIO:

A questão pede que o candidato assinale os princípios segundo o IBGC. Trata-se do famoso TRE/PR:

- **Tr**ansparência
- **E**quidade
- **P**restação de contas
- **R**esponsabilidade Corporativa

Perceba que, dentre os princípios descritos pelo IBGC, não temos a legalidade e legitimidade. Esses valores de certa forma estão embutidos dentro do princípio da Responsabilidade Corporativa.

Outro ponto interessante de pontuar é que os princípios do IBGC estão voltados principalmente para o setor privado (Governança Corporativa). No setor público, o conceito de governança (Governança Pública) assume peculiaridades.

Gabarito: C

---

12. UFMT – TJ/MT – Analista Judiciário – 2016)

A busca pela ética, moral e transparência na Administração Pública tem sido meta para o setor público e para toda a sociedade. Qual o nome do conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo maior transparência e exposição pública?

a) Governabilidade

b) Governança

c) Accountability

d) Compliance

COMENTÁRIO:

Opa, prestação de contas é na versão chique "accountability".

- **Prestação de Contas (accountability):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Gabarito: C

---

13. IFMS – IFMS – Administrador – 2019)

Para Carvalho (2002), os princípios de governança corporativa são um conjunto de valores e regras que embasa a governança corporativa no sentido de orientar a gestão para que possa atender aos interesses dos stakeholders envolvidos. Assinale a alternativa que apresente os princípios fundamentais da governança corporativa.

a) Adesão Voluntária, Gestão Democrática, Participação e Autonomia

b) Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa

c) Educação, Disposição, Agilidade e Superação

d) Aprender a Conhecer, Aprender a Fazer, Aprender a Viver e Aprender a Ser

e) Todas estão corretas.

COMENTÁRIO:

A questão pede que o candidato assinale os princípios segundo o IBGC. Trata-se do famoso TRE/PR:

- **Tr**ansparência
- **E**quidade
- **P**restação de contas
- **R**esponsabilidade Corporativa

Acho que já percebeu que esse trem é **MUITO cobrado em provas**, né?

Gabarito: B

---

14. CONSEAC – UFF – Administrador – 2019)

A governança corporativa utiliza vários mecanismos internos, tais como concentração da propriedade, Conselho de Administração e remuneração dos executivos. O Conselho de Administração é um grupo de pessoas que são eleitas e cuja principal responsabilidade é agir no interesse dos proprietários monitorando e controlando formalmente os executivos de alto nível da organização. Os executivos de alto nível, ativos na organização, eleitos para o quadro de diretoria por constituírem uma fonte de informação sobre as operações diárias da organização, pertencem ao seguinte grupo do Conselho de Administração:

a) insiders.

b) outsiders.

c) outsiders relacionados.

d) colegiado pleno.

e) shareholders principais.

COMENTÁRIO:

Os conselheiros de administração podem ser classificados em três grupos: internos (Insiders), externos (Outsiders) e independentes.

Se os indivíduos integram a diretoria da organização ("executivos de alto nível, ativos na organização, eleitos para o quadro de diretoria") são exemplos de conselheiros **insiders.**

Gabarito: A

---

15. UFAC – UFAC – Assistente em Administração -2019)

A _____ remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados (sociedade como um todo ou a própria administração). Estamos falando de:

a) Efetividade.

b) Governança.

c) Accountability.

d) Fixação de Despesas.

e) Contraprestação Direta.

COMENTÁRIO:

Opa, prestação de contas é na versão chique "accountability".

- **Prestação de Contas (accountability):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Gabarito: C

QUESTÕES DE GESTÃO DE PROCESSOS

16. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo (Administração) – 2016)

Para controlar a qualidade dos seus processos de serviços, uma organização pode utilizar o controle estatístico de processos, pelo qual se evidenciam desvios ou tendências a desvios de processos.

COMENTÁRIO:

Questão interessante que relaciona conteúdos de gestão da qualidade com a gestão de processos.

O controle estatístico é uma ferramenta da qualidade desenvolvida por Walter Shewhart que analisa os resultados das inspeções por meio de gráficos de controle que permitem distinguir variações ordinárias ao processo daquelas atípicas.

Essa ferramenta pode ser utilizada para identificar, conforme proposto pelo enunciado, desvios ou tendências a desvios de processos e, assim, contribuir para o aprimoramento desses processos.

GABARITO: CERTO

---

17. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo (Administração) – 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.

COMENTÁRIO:

O fluxograma é exatamente a visualização gráfica dos fluxos das atividades de um processo podendo ser utilizando tanto para mapear processos já existentes quanto novos processos.

GABARITO: CERTO

---

18. CESPE – ANATEL – Analista Administrativo – 2014)

Os processos de suporte caracterizam-se pela entrega de valor ao cliente e pela formação da cadeia de valor, podendo percorrer organizações funcionais e departamentos.

COMENTÁRIO:

Os processos que realizam as entregas de valor ao cliente (fazem a cadeia de valor) são os processos primários. Os processos de suporte são aqueles que fornecem o apoio necessário para execução dos processos primários.

GABARITO: CERTO

---

19. CESPE – CADE – Agente Administrativo – 2014)

A gestão por processos compreende a seguinte hierarquia decrescente de estágios: macroprocessos, processos, operações e atividades.

COMENTÁRIO:

Questão pede o conhecimento sobre os níveis (hierarquia) de um processo. Vamos relembrá-los: macroprocesso, processo, subprocesso, atividades e tarefas.

GABARITO: ERRADO

20. 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.

COMENTÁRIO:

A estrutura organizacional adotada pela gestão de processos é horizontalizada. Contrapõe-se, dessa forma, à estrutura de organizações por funções que é verticalizada.

GABARITO: ERRADO

21. CESPE – ICMbio – Técnico Administrativo – 2014)

O mapeamento de processos por meio de fluxogramas é adequado para representar macroprocessos, mas não se aplica à representação de atividades

COMENTÁRIO:

O fluxograma pode ser realizado em diferentes níveis de detalhamento. Pode ser feito adotando uma visão mais genérica de forma a indicar a relação entre os macroprocessos ou em um nível de detalhe maior representando cada uma das atividades (e mesmo das tarefas).

GABARITO: ERRADO

22. CESPE – MDIC – Agente Administrativo – 2014)

Essencialmente, um ciclo de gerenciamento de processos inicia-se com o planejamento, visto que, nessa fase, são definidas as especificações de cada etapa do processo, desde os insumos até o objetivo final..

COMENTÁRIO:

O detalhamento (especificações) de cada uma das etapas de um processo é feito dentro do mapeamento (análise) de processos. Na etapa de planejamento é feito o alinhamento estratégico dos processos e a identificação dos papéis e responsabilidades pela gestão de processos.

GABARITO: CERTO

23. CESPE – ANS – Técnico Administrativo -2013)

O mapeamento e a análise dos processos visam promover a mudança cultural, em última instância, para que as organizações possam lidar de maneira mais adequada com as pressões do ambiente.

COMENTÁRIO:

A questão está tratando de uma das metodologias para melhoria de processos que podem ser utilizadas a partir do mapeamento: mudança de paradigma. Trata-se da situação na qual a empresa busca lacunas no mercado como uma alternativa para fugir da pressão da concorrência. Busca-se exercer um monopólio temporário em segmentos ainda não explorados.

GABARITO: CERTO

24. CESPE – TCE/RO – Agente Administrativo -2013

Atualmente, o BPMN (business process management notation) é a principal linguagem para representação e diagramação dos processos de negócio das organizações.

COMENTÁRIO:

O BPMN é a notação mais utilizada para representar as atividades em fluxogramas e diagramas de processos. Não confunda com o BPM, que é o Guia de Gestão de Processos com a notação que é o BPMN.

GABARITO: CERTO

---

25. CESPE – IBAMA – Analista Administrativo -2013

Para trabalhos que envolvam o levantamento e a modelagem de processos são recomendadas abordagens do tipo top-down (realizadas a partir de uma visão mais abstrata e genérica) e bottom-up (realizadas com informações obtidas diretamente dos atores das atividades mais operacionais).

COMENTÁRIO:

Para realização tanto do mapeamento quanto da modelagem de processos o ideal é que a organização disponha de uma boa quantidade de informações. Para tanto podem ser adotadas abordagens de cima para baixo (top-down) e abordagens de baixo para cima (bottom-up).

GABARITO: CERTO

---

26. CESPE – Ministério da Justiça – Administrador -2013)

Na organização gerida por processos, todas as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica, a fim de se obter altos índices de produtividade.

COMENTÁRIO:

A gestão de processos rompe essa ideia de supervisão hierárquica rígida que está presente nas organizações por funções e a substitui por uma visão interfuncional ponta a ponta.

GABARITO: ERRADO

---

27. CESPE – Ministério da Integração Nacional – Administrador -2013)

O objetivo central da melhoria de processos é criar novos sistemas e automatizar tarefas para reduzir a interação humana e, assim, reduzir a quantidade de falhas.

COMENTÁRIO:

Existem muitos objetivos a serem perseguidos por meio da melhoria de processos. O Guia BPM CBOK apresenta os seguintes objetivos:

- Qualidade perfeita na primeira vez e busca de zero defeito.
- Foco na descoberta e solução de problemas na fonte.
- Minimização de desperdício eliminando atividades que não agregam valor
- Melhoria contínua na redução de custos e aprimoramento da qualidade e produtividade

- Processamento "puxado" – produtos ou serviços são puxados pela demando do cliente e não "empurrados" para ele
- Flexibilidade na produção
- Construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com fornecedores por meio de compartilhamento colaborativa de risco, custo e informações.

Note que não existe essa preocupação em reduzir o elemento humano. Até mesmo porque o elemento humano é indispensável para a adaptação e inovação de uma organização.

GABARITO: ERRADO

---

28. CESPE – STF – Técnico Judiciário– 2013)

Um fluxograma descreve os elementos dos processos — fornecedores, entradas, saídas, indicadores de desempenho e clientes dos processos, entre outros —, sem se ater, necessariamente, à sequência das ações em que esses elementos são desenvolvidos.

COMENTÁRIO:

O fluxograma preocupa-se com a sequência das ações realizadas pela empresa. É a representação gráfica dos fluxos de trabalho dos processos.

GABARITO: ERRADO

---

29. CESPE – MPU – Técnico– 2013)

O mapeamento de um processo tem por finalidade propiciar a transição de uma visão estática para um modelo dinâmico que possibilite melhor compreensão do processo.

COMENTÁRIO:

A finalidade do mapeamento é entender como ocorre o fluxo de trabalho na vida real. Trata-se de um esforço para compreender melhor o processo. Esse caráter dinâmico proposto pelo enunciado ocorre porque a partir do mapeamento e da compreensão dos processos é possível identificar gargalos e realizar mudanças. Os aprimoramentos do processo tornam-se contínuos.

GABARITO: CERTO

---

30. CESPE – TRT 10ª Região – Analista Judiciário – 2013) – QUESTÃO DESAFIO

Um dos principais objetivos da gestão de processos é investir qualitativamente em suas variáveis (pessoal, material, método e máquina) com o objetivo de reduzir a entropia do sistema

COMENTÁRIO:

A questão que associa os assuntos de visão sistêmica com a gestão de processos.

Segundo Chiavenato (2014), entropia é "o efeito de desintegração do sistema que ocorre quando as suas partes não se comunicam ou sua rede de comunicações não funciona adequadamente.".

Desse conceito percebemos que a gestão de processos à medida que promove a integração interfuncional reduz a entropia na organização.

GABARITO: CORRETO

31. CESPE – TRT 10ª Região – Técnico Judiciário – 2013)

Os macroprocessos organizacionais definem como os diversos projetos distribuídos pela estrutura da organização consolidarão a interação entre a organização e seus mercados ou ambientes

COMENTÁRIO:

É cilada Bino!!! Os macro processos definem como os diversos **PROCESSOS** distribuídos pela estrutura organização consolidarão a integração entre organização e mercado. O enunciado trocou a palavra processos por projetos para pegar o candidato desatento.

GABARITO: ERRADO

32. CESPE – ANAC – Técnico Administrativo – 2012)

Com o mapeamento, é possível obter uma série de melhorias no processo, como, por exemplo, a possibilidade de juntar várias atividades em uma única e simplificar as atividades que são fundamentais no processo.

COMENTÁRIO:

Uma das principais funções do mapeamento dos processos é permitir essa compreensão mais ampla do processo de forma a identificar possíveis gargalos. É transformar a visão estática de processos em uma visão dinâmica que estimule melhorias.

GABARITO: CORRETO

33. CESPE – TJ/RR – Auxiliar Administrativo – 2012)

O organograma é a forma de representação gráfica apropriada para mapear um processo.

COMENTÁRIO:

A representação gráfica que detalha os fluxos de um processo é o fluxograma. O organograma faz a representação das unidades administrativas que compõe a estrutura organizacional: setores, diretorias, gerências, coordenadorias, etc.

GABARITO: ERRADO

34. CESPE – ABIN – Analista Técnico de Inteligência – 2010)

Na gestão de processo, a coordenação das ações, baseadas em fatos e dados, contribui para o alcance da eficiência e eficácia organizacional.

COMENTÁRIO:

Questão mais genérica. As atividades de gestão quando baseadas em fatos e dados contribuem para um maior nível de eficiência e eficácia organizacional.

Apesar de a experiência e um certo nível de intuição dos gestores auxiliar no processo decisório, os fatos e dados subsidiam decisões mais assertivas.

GABARITO: CERTO

35. CESPE – ABIN – Analista Técnico de Inteligência – 2010)

A gestão de processos inclui-se na visão sistêmica de administração pública, na qual predomina o foco na estrutura da organização.

COMENTÁRIO:

Na gestão de processos o foco das atividades organizacionais está na satisfação do cliente. A estrutura da organização serve apenas de suporte para que os processos primários entreguem valor para os clientes.

GABARITO: ERRADO

36. CESPE – MPU – Analista Ministerial – 2010)

A gestão organizacional com base em processos pressupõe a estruturação da organização em torno do modo de realização do trabalho, com a preocupação voltada para o valor que cada atividade agrega à anterior.

COMENTÁRIO:

A gestão organização baseada em processos adota uma visão "horizontalizada" da organização, na qual percebe-se facilmente como cada uma das atividades agrega valor até a chegada no cliente. É uma visão ponta a ponta e interfuncional das atividades. .

GABARITO: CORRETO

37. FGV – AL/BA – Auditor – 2014)

Na década de 1990, ao passo que ocorria um aumento da globalização e da intensidade da competição, as empresas buscavam reduzir seus custos e melhorar suas vantagens competitivas, para lidar com a crescente concorrência. Diversas técnicas e métodos específicos de gestão surgiram nessa década para tornar as empresas mais competitivas, dentre elas, a reengenharia que se caracteriza por

a) reestruturar radicalmente os processos de negócio, priorizando atividades que agregam valor e oferecendo os bens e os serviços que os clientes realmente desejam.

b) executar mudanças incrementais sem perder a estrutura base do processo, obtendo a correção de problemas e mantendo as operações funcionais.

c) reduzir drasticamente o quantitativo de pessoal e terceirizar as atividades secundárias.

d) comparar os processos internos com os de outras organizações, visando à identificação das melhores práticas utilizadas.

e) revisar o leiaute, as instalações físicas e modernizar as máquinas e equipamentos.

COMENTÁRIO:

A questão pede características da reengenharia. Busque por palavras-chave como: mudança radical, começar do zero, repensar toda a organização.

Alternativa A. Correto. Veja que a alternativa descreve corretamente as características da reengenharia.

Alternativa B. Errado. Mudanças incrementais é o aposto da reengenharia. Reengenharia é começar do zero. Mudança radical.

Alternativa C. Errado. A alternativa apresenta características de downsizing e não de reengenharia.

Alternativa D. Errado. Conceito de benchmarking.

Alternativa E. Errado. A alternativa trata de um rearranjo do leiaute produtivo.

GABARITO: A

---

38. FGV – SEFAZ RJ – Auditor Fiscal da Receita Estadual – 2009)

Com relação aos processos organizacionais, analise as afirmativas a seguir:

I. Os processos organizacionais envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia.

II. Os processos organizacionais não afetam aspectos relacionados à capacitação das empresas.

III. Os processos organizacionais são realizados de diversas maneiras com resultados diferentes em termos de custo, valor, serviço ou qualidade.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

COMENTÁRIO:

Vamos analisar cada uma das afirmações:

I. Correto. Os processos organizacionais são estruturados de forma coerente, integrada, lógica e coordenada de forma a envolver pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia para transformação de insumos (entradas) em produtos.

II. Errado. Os processos organizacionais afetam a capacitação das empresas. Quanto mais bem instruídos os processos maior a capacidade da organização (indivíduos e equipamentos) de produzir e gerar resultados.

III. Correto. Afirmação genérica. Em qualquer organização existem diferentes tipos de processos para se gerar diferentes tipos de resultados.

Gabarito: D

---

39. FCC – TRT -3ª Região – Analista Judiciário – 2015)

Os processos podem ser definidos como um conjunto de meios articulados de forma organizada para atingir os resultados pretendidos e comportam diversas classificações, dentre as quais:

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

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

III. Macroprocessos, também denominados principais, que resultam na entrega de bens ou serviços ao cliente final.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e II.

b) I.

c) II.

d) II e III.

e) III.

COMENTÁRIO:

I. Correto. A afirmação descreve o conceito apresentado pelo Guia BPM CBOK.

II. Correto. Processos secundários são aqueles que fornecem o suporte necessário para a execução dos processos principais.

III. Errado. Macroprocesso é o maior nível de agregação de processos, atividades e tarefas. Trata-se de um conceito absolutamente distinto de processo principal. Os processos principais são aqueles responsáveis pela entrega de valor para o cliente.

Gabarito: A

---

40. FCC – TRT-9ª Região – Analista Judiciário – 2015)

Conforme apontado pela doutrina especializada, a gestão por processos possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques, mas sim como um fluxo contínuo de atividades encadeadas visando satisfazer a necessidade dos clientes. Nesse contexto, a diferenciação entre os processos principais ou primários e os secundários, consiste, basicamente, na circunstância de que os

a) secundários são uma sequência lógico-temporal dos principais e agregam valor para o produto ou serviço finais.

b) primários resultam na entrega de algum bem ou serviço ao cliente final, enquanto os secundários são processos internos.

c) secundários podem ser dispensados no contexto da gestão por processos, eis que não contribuem para a execução dos principais.

d) principais são de natureza eminentemente gerencial, ligados à estratégia e utilizados na tomada de decisões.

e) secundários são ligados à produção de bens ou serviços e os primários à gestão de pessoas.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Os processos secundários não agregam valor para o produto.

Alternativa B. Correto. A alternativa apresentou corretamente a distinção básica entre processos primários e secundários, qual seja: a capacidade de entregar valor para o cliente.

Alternativa C. Errado. Os processos secundários não podem ser dispensados. Esses processos são responsáveis pelo suporte para a execução dos processos primários.

Alternativa D. Errado. A alternativa descreve as características dos processos gerenciais.

Alternativa E. Errado. Inverteu os conceitos de processos primários e secundários.

GABARITO: B

---

41. FCC – TRT-19ª Região – Analista Judiciário -2014)

Processo pode ser conceituado como um grupo de atividades realizada em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Uma das classificações possíveis diz respeito aos níveis do processo, onde

a) macroprocesso é o output do processo, ou seja, sua visão externa.

b) tarefa é o input do processo, correspondente à cada atividade que o compõe.

c) subprocessos são as externalidades derivadas de um processo, podendo ser positivas ou negativas.

d) processos auxiliares são aqueles ligados às estratégias utilizadas na tomada de decisão, na coordenação dos demais processos e na avaliação de resultados.

e) atividade é um conjunto de tarefas com procedimentos definidos que descrevem o passo a passo para a execução de acordo com algum método/ técnica.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. O macroprocesso é o maio nível de agregação de um conjunto de atividades, tarefas e processos. Representa a união de várias entradas e saídas.

Alternativa B. Errado. Atividade é um conjunto de tarefas e não o contrário.

Alternativa C. Errado. Subprocesso é uma subdivisão (detalhamento) de um processo.

Alternativa D. Errado. A alternativa apresenta as características de um processo gerencial.

Alternativa E. Correto. Atividade é o conjunto de tarefas realizadas para atingir determinado resultado.

GABARITO: E

---

42. FCC – SABESP – Analista de Gestão – 2014)

Na Gestão de Processos,

a) o resultado é a estrutura vertical da cadeia de comando.

b) os processos podem ser classificados em organizacionais e coadjuvantes.

c) os processos não atravessam as fronteiras das áreas funcionais que são administradas como departamentos isolados.

d) o six sigma e a reengenharia são metodologias para o aprimoramento dos processos.

e) o avanço das tecnologias de informação torna obsoletas as teorias sobre administração de processos.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A gestão de processos produz uma estrutura organizacional horizontal.

Alternativa B. Errado. Os processos são classificados em primários, secundários e gerenciais.

Alternativa C. Errado. Os processos são interfuncionais. Rompem as barreiras dos setores.

Alternativa D. Correto. Lean, Six Sigma, TQM e Reengenharia são metodologias para aprimoramento dos processos.

Alternativa E. Errado. Pelo contrário, o avanço da tecnologia tornou ainda mais necessária a integração dos diferentes setores e, portanto, fortaleceu a importância da gestão de processos.

GABARITO: D

43. FCC – TRT – 2ª Região – Técnico Judiciário – 2014)

Davenport e Gonçalves afirmam que, para a organização adotar o ponto de vista do cliente, deve usar a abordagem de processo, o qual necessita ser projetado para satisfazer ao cliente.

A	Processos-chave ou primários	I	Voltados à Administração de Recursos
B	Processos de apoio ou de suporte	II	Centrados nos gerentes e nas suas relações de mediação e ajustes
C	Processos Gerenciais	III	Voltados ao atendimento a clientes, representam a relação da empresa com o meio externo

COMENTÁRIO:

A. Processos-chave ou primários. Devemos procurar pela afirmação que trate sobre satisfação do cliente, entrega de valor, cadeia de valor, etc. A afirmação que melhor descreve essa ideia é a afirmação III.

B. Processo de apoio ou de suporte. Devemos procurar a afirmação que descreve atividade de apoio, não entrega valor diretamente, auxiliar os processos primários, etc. A afirmação que melhor descreve essas características é a afirmação I.

C. Processos gerenciais. Devemos procurar a afirmação que descreve a importância de se gerenciar os processos, realizar ajuste, alinhamento e monitoramento. A afirmação que melhor descreve essas alternativas é a afirmação II.

Observe como resolvemos essa questão:

1) Identificamos os conceitos trazidos pelo enunciado
2) Procuramos as palavras-chave daqueles conceitos nas alternativas

Essa é uma das técnicas mais eficazes para responder questões de administração. Trata-se de uma espécie de caça-palavras. ☺

GABARITO: E

44. FCC – SEPLA DR /SP – Especialista em Políticas Públicas – 2009)

Um processo é uma sequência de atividades de trabalho no tempo, no espaço, com começo, fim e recursos claramente identificados. A gestão por processos:

a) aplica-se na Administração pública de maneira exclusiva em processos de apoio e de orçamento e finanças.

b) tem como foco a dinâmica do fluxo de trabalho, implicando a análise de como são executados os processos e a inter-relação com as diferentes unidades administrativas que participam de sua execução.

c) é na Administração pública também chamada de burocrática Weberiana.

d) é mais indicada em estruturas organizadas por funções, pois exige alterações substanciais em normas e procedimentos.

e) aplica-se na Administração pública apenas a processos em estágios finalísticos.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A gestão de processos pode ser aplicada em qualquer tipo de processo.

Alternativa B. Correto. A alternativa descreve corretamente a ideia central da gestão por processos.

Alternativa C. Errado. Misturou a gestão de processos com um dos modelos de administração pública. Viajou o examinador aqui.

Alternativa D. Errado. A gestão de processos rompe com a visão de organização baseada em funções.

Alternativa E. Errado. A gestão de processos pode ser aplicada em qualquer tipo de processo.

GABARITO: B

---

45. FCC – TRF – 1ª Região – Analista Judiciário – 2006)

Quanto às vantagens da utilização dos fluxogramas, é INCORRETO afirmar que:

a) permitem compreender ou estabelecer, com clareza e facilidade, as relações entre as unidades simples ou complexas de trabalho.

b) possibilitam identificar, no órgão em estudo, as relações que possam ser eliminadas ou devam ser alteradas.

c) facilitam a identificação das fases de execução que ficariam mais bem situadas em outro ponto do fluxo de trabalho.

d) permitem identificar e suprimir os movimentos inúteis de um elemento qualquer, como por exemplo, um documento.

e) possibilitam caracterizar a forma pela qual uma posição se relaciona com as demais dentro do órgão, isto é, seu nível de responsabilidade.

COMENTÁRIO:

Ótima questão para fixarmos algumas características do fluxograma. A única alternativa errada é a "E" que traz o conceito de organograma.

Note que o **nível de responsabilidade** e a forma como uma posição na estrutura organizacional se relaciona com as demais dentro do órgão é típica do organograma. O fluxograma é o passo a passo de uma unidade de trabalho (tarefas e atividades) a ser realizada.

GABARITO: E

Lista de Questões

QUESTÕES DE NOÇÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

1. CESPE – CGM João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno – 2018)

Estruturas de governança servem para maximizar conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança à instituição.

2. CESPE – CGM João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno – 2018)

Entre os tipos de estruturas compreendidas pela governança incluem-se as estruturas administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal, as quais servem para garantir que as partes interessadas definam objetivos e alcancem resultados.

3. CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2018)

O gestor público promove a governança ao prever o atendimento às práticas de accountability, dimensão que se refere à capacidade de execução das ações gerenciais de um órgão público.

4. CESPE – SEFAZ/ES – Consultor do Executivo – 2008)

Os princípios básicos que inspiram este código das melhores práticas de governança corporativa são: transparência (disclosure), equidade (fairness), prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa (compliance).

5. FGV – CODEBA – Analista Portuário – 2016)

Os elementos a seguir conformam os conceitos básicos para as boas práticas de governança corporativa, à exceção de um. Assinale-o.

a) Compliance.

b) Accountability.

c) Transparência.

d) Efetividade.

e) Equidade.

6. FGV – CODEMIG – Analista de Desenvolvimento Econômico – 2015)

Conforme apresenta o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, os quatro princípios básicos da governança corporativa são transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas. Nesse contexto, o princípio da equidade significa que a organização:

a) não deve fugir às características especificadas pela sua missão;

b) deve tratar de forma igual e justa todos os seus acionistas;

c) deve realizar benchmarkings periódicos para manter a padronização dos processos;

d) deve garantir uma produção de bens ou serviços com base nas regras do ISO 9001;

e) deve buscar uma divisão igualitária de recursos para todos os seus funcionários.

7. FGV – DPE/MT – Analista – 2015)

Os modelos de governança preconizados devem agregar elementos que visem garantir aos interessados (stakeholders) uma gestão organizacional com equidade (fairness), transparência (disclosure) e responsabilidade pelos resultados (accountability) num ambiente de cumprimento às normas (compliance).

Com relação à função compliance, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Complementa as funções da auditoria interna mantendo a sua independência e sem gerar superposição de funções.

( ) "Estar em compliance" significa seguir as leis e normas para o setor, independentemente dos regulamentos internos de cada instituição.

( ) A perda de reputação por ações com impacto negativo para stakeholders caracteriza um elemento de "risco de compliance".

As afirmativas são, respectivamente,

a) V, V e F.

b) V, V e V.

c) V, F e V.

d) F, F e V.

e) F, V e F.

8. FGV – CM CARUARU - Analista Legislativo – 2015)

Estar em "compliance" é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos da organização ou instituição. Compliance tem sido uma expressão bastante utilizada ultimamente e gerou uma corrida em diversas organizações para a absorção do conceito e a implementação de estruturas, processos e mecanismos que o garantam.

A função compliance envolve as atividades listadas a seguir, à exceção de uma. Assinale-a.

a) Assumir as funções de auditoria interna na organização.

b) Avaliar os riscos do negócio referentes às regras estabelecidas.

c) Avaliar a conformidade entre normas externas, internas e políticas corporativas.

d) Reportar-se diretamente ao Conselho e à Alta Administração sem intervenção ou veto de outras áreas

e) Agir para integrar governança corporativa, gestão de riscos e os controles da instituição, orientados para a sua estratégia.

9. FCC – Prefeitura de Recife – Analista de Planejamento – 2019)

Um dos conceitos contemporâneos ligados à gestão de riscos no âmbito das organizações públicas e privadas é o de compliance, que significa

a) mecanismo de aplicação de sanções aos responsáveis por condutas antiéticas e responsabilização judicial.

b) compromisso com as finalidades institucionais, objetivando evitar o risco de baixa produtividade.

c) controle de qualidade, focado na prevenção e tratamento dos riscos de perdas e de falhas de produção.

d) atuação conforme as normas e regras fixadas, tendo como escopo evitar fraudes, ilícitos e desvios de conduta.

e) governança corporativa, ou seja, o envolvimento de todos os stakeholders (agentes) no processo decisório

10. FCC – DPE RR – Administrador – 2015)

Um tema bastante atual é o da governança das entidades integrantes da Administração pública. Naquelas que atuam em regime de competição no mercado, como as sociedades de economia mista, propõem-se a adoção das denominadas boas práticas de governança corporativa, que tem entre seus pilares:

I. Conformidade às regras ou cumprimento das normas, conhecida pela expressão compliance.

II. Prestação de contas e correspondente responsabilização por atos e omissões, denominada accountability.

III. Economicidade, buscando o aumento de competitividade e a perenização da instituição.

IV. Equidade, objetivando o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e IV.

b) I e III.

c) I, II e III.

d) I, II e IV.

e) III e IV.

11. ESAF – CGU – Analista de Finanças e Controle – 2012)

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. Nesse contexto, também aponta o IBGC os seguintes princípios básicos de governança corporativa, todos passíveis de aproveitamento no âmbito do setor público, exceto:

a) Equidade.

b) Responsabilidade Corporativa.

c) Legalidade e Legitimidade.

d) Transparência.

e) Prestação de Contas (accountability).

12. UFMT – TJ/MT – Analista Judiciário – 2016)

A busca pela ética, moral e transparência na Administração Pública tem sido meta para o setor público e para toda a sociedade. Qual o nome do conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo maior transparência e exposição pública?

a) Governabilidade

b) Governança

c) Accountability

d) Compliance

13. IFMS – IFMS – Administrador – 2019)

Para Carvalho (2002), os princípios de governança corporativa são um conjunto de valores e regras que embasa a governança corporativa no sentido de orientar a gestão para que possa atender aos interesses dos stakeholders envolvidos. Assinale a alternativa que apresente os princípios fundamentais da governança corporativa.

a) Adesão Voluntária, Gestão Democrática, Participação e Autonomia

b) Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa

c) Educação, Disposição, Agilidade e Superação

d) Aprender a Conhecer, Aprender a Fazer, Aprender a Viver e Aprender a Ser

e) Todas estão corretas.

14. CONSEAC – UFF – Administrador – 2019)

A governança corporativa utiliza vários mecanismos internos, tais como concentração da propriedade, Conselho de Administração e remuneração dos executivos. O Conselho de Administração é um grupo de pessoas que são eleitas e cuja principal responsabilidade é agir no interesse dos proprietários monitorando e controlando formalmente os executivos de alto nível da organização. Os executivos de alto nível, ativos na organização, eleitos para o quadro de diretoria por constituírem uma fonte de informação sobre as operações diárias da organização, pertencem ao seguinte grupo do Conselho de Administração:

a) insiders.

b) outsiders.

c) outsiders relacionados.

d) colegiado pleno.

e) shareholders principais.

15. UFAC – UFAC – Assistente em Administração -2019)

A _____ remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados (sociedade como um todo ou a própria administração). Estamos falando de:

a) Efetividade.

b) Governança.

c) Accountability.

d) Fixação de Despesas.

e) Contraprestação Direta.

QUESTÕES DE GESTÃO DE PROCESSOS

16. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo (Administração) – 2016)

Para controlar a qualidade dos seus processos de serviços, uma organização pode utilizar o controle estatístico de processos, pelo qual se evidenciam desvios ou tendências a desvios de processos.

17. CESPE – TCE/SC – Auditor Fiscal de Controle Externo (Administração) – 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.

18. CESPE – ANATEL – Analista Administrativo – 2014)

Os processos de suporte caracterizam-se pela entrega de valor ao cliente e pela formação da cadeia de valor, podendo percorrer organizações funcionais e departamentos.

19. CESPE – CADE – Agente Administrativo – 2014)

A gestão por processos compreende a seguinte hierarquia decrescente de estágios: macroprocessos, processos, operações e atividades.

20. 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.

21. CESPE – ICMbio – Técnico Administrativo – 2014)

O mapeamento de processos por meio de fluxogramas é adequado para representar macroprocessos, mas não se aplica à representação de atividades

22. CESPE – MDIC – Agente Administrativo – 2014)

Essencialmente, um ciclo de gerenciamento de processos inicia-se com o planejamento, visto que, nessa fase, são definidas as especificações de cada etapa do processo, desde os insumos até o objetivo final..

23. CESPE – ANS – Técnico Administrativo -2013)

O mapeamento e a análise dos processos visam promover a mudança cultural, em última instância, para que as organizações possam lidar de maneira mais adequada com as pressões do ambiente.

24. CESPE – TCE/RO – Agente Administrativo -2013

Atualmente, o BPMN (business process management notation) é a principal linguagem para representação e diagramação dos processos de negócio das organizações.

25. CESPE – IBAMA – Analista Administrativo -2013

Para trabalhos que envolvam o levantamento e a modelagem de processos são recomendadas abordagens do tipo top-down (realizadas a partir de uma visão mais abstrata e genérica) e bottom-up (realizadas com informações obtidas diretamente dos atores das atividades mais operacionais).

26. CESPE – Ministério da Justiça – Administrador -2013)

Na organização gerida por processos, todas as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica, a fim de se obter altos índices de produtividade.

27. CESPE – Ministério da Integração Nacional – Administrador -2013)

O objetivo central da melhoria de processos é criar novos sistemas e automatizar tarefas para reduzir a interação humana e, assim, reduzir a quantidade de falhas.

28. CESPE – STF – Técnico Judiciário– 2013)

Um fluxograma descreve os elementos dos processos — fornecedores, entradas, saídas, indicadores de desempenho e clientes dos processos, entre outros —, sem se ater, necessariamente, à sequência das ações em que esses elementos são desenvolvidos.

29. CESPE – MPU – Técnico– 2013)

O mapeamento de um processo tem por finalidade propiciar a transição de uma visão estática para um modelo dinâmico que possibilite melhor compreensão do processo.

30. CESPE – TRT 10ª Região – Analista Judiciário – 2013) – QUESTÃO DESAFIO

Um dos principais objetivos da gestão de processos é investir qualitativamente em suas variáveis (pessoal, material, método e máquina) com o objetivo de reduzir a entropia do sistema

31. CESPE – TRT 10ª Região – Técnico Judiciário – 2013)

Os macroprocessos organizacionais definem como os diversos projetos distribuídos pela estrutura da organização consolidarão a interação entre a organização e seus mercados ou ambientes

32. CESPE – ANAC – Técnico Administrativo – 2012)

Com o mapeamento, é possível obter uma série de melhorias no processo, como, por exemplo, a possibilidade de juntar várias atividades em uma única e simplificar as atividades que são fundamentais no processo.

33. CESPE – TJ/RR – Auxiliar Administrativo – 2012)

O organograma é a forma de representação gráfica apropriada para mapear um processo.

34. CESPE – ABIN – Analista Técnico de Inteligência – 2010)

Na gestão de processo, a coordenação das ações, baseadas em fatos e dados, contribui para o alcance da eficiência e eficácia organizacional.

35. CESPE – ABIN – Analista Técnico de Inteligência – 2010)

A gestão de processos inclui-se na visão sistêmica de administração pública, na qual predomina o foco na estrutura da organização.

36. CESPE – MPU – Analista Ministerial – 2010)

A gestão organizacional com base em processos pressupõe a estruturação da organização em torno do modo de realização do trabalho, com a preocupação voltada para o valor que cada atividade agrega à anterior.

37. FGV – AL/BA – Auditor – 2014)

Na década de 1990, ao passo que ocorria um aumento da globalização e da intensidade da competição, as empresas buscavam reduzir seus custos e melhorar suas vantagens competitivas, para lidar com a crescente concorrência. Diversas técnicas e métodos específicos de gestão surgiram nessa década para tornar as empresas mais competitivas, dentre elas, a reengenharia que se caracteriza por

a) reestruturar radicalmente os processos de negócio, priorizando atividades que agregam valor e oferecendo os bens e os serviços que os clientes realmente desejam.

b) executar mudanças incrementais sem perder a estrutura base do processo, obtendo a correção de problemas e mantendo as operações funcionais.

c) reduzir drasticamente o quantitativo de pessoal e terceirizar as atividades secundárias.

d) comparar os processos internos com os de outras organizações, visando à identificação das melhores práticas utilizadas.

e) revisar o leiaute, as instalações físicas e modernizar as máquinas e equipamentos.

38. FGV – SEFAZ RJ – Auditor Fiscal da Receita Estadual – 2009)

Com relação aos processos organizacionais, analise as afirmativas a seguir:

I. Os processos organizacionais envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia.

II. Os processos organizacionais não afetam aspectos relacionados à capacitação das empresas.

III. Os processos organizacionais são realizados de diversas maneiras com resultados diferentes em termos de custo, valor, serviço ou qualidade.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

39. FCC – TRT -3ª Região – Analista Judiciário – 2015)

Os processos podem ser definidos como um conjunto de meios articulados de forma organizada para atingir os resultados pretendidos e comportam diversas classificações, dentre as quais:

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

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

III. Macroprocessos, também denominados principais, que resultam na entrega de bens ou serviços ao cliente final.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e II.

b) I.

c) II.

d) II e III.

e) III.

40. FCC – TRT-9ª Região – Analista Judiciário – 2015)

Conforme apontado pela doutrina especializada, a gestão por processos possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques, mas sim como um fluxo contínuo de atividades encadeadas visando satisfazer a necessidade dos clientes. Nesse contexto, a diferenciação entre os processos principais ou primários e os secundários, consiste, basicamente, na circunstância de que os

a) secundários são uma sequência lógico-temporal dos principais e agregam valor para o produto ou serviço finais.

b) primários resultam na entrega de algum bem ou serviço ao cliente final, enquanto os secundários são processos internos.

c) secundários podem ser dispensados no contexto da gestão por processos, eis que não contribuem para a execução dos principais.

d) principais são de natureza eminentemente gerencial, ligados à estratégia e utilizados na tomada de decisões.

e) secundários são ligados à produção de bens ou serviços e os primários à gestão de pessoas.

41. FCC – TRT-19ª Região – Analista Judiciário -2014)

Processo pode ser conceituado como um grupo de atividades realizada em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Uma das classificações possíveis diz respeito aos níveis do processo, onde

a) macroprocesso é o output do processo, ou seja, sua visão externa.

b) tarefa é o input do processo, correspondente à cada atividade que o compõe.

c) subprocessos são as externalidades derivadas de um processo, podendo ser positivas ou negativas.

d) processos auxiliares são aqueles ligados às estratégias utilizadas na tomada de decisão, na coordenação dos demais processos e na avaliação de resultados.

e) atividade é um conjunto de tarefas com procedimentos definidos que descrevem o passo a passo para a execução de acordo com algum método/ técnica.

42. FCC – SABESP – Analista de Gestão – 2014)

Na Gestão de Processos,

a) o resultado é a estrutura vertical da cadeia de comando.

b) os processos podem ser classificados em organizacionais e coadjuvantes.

c) os processos não atravessam as fronteiras das áreas funcionais que são administradas como departamentos isolados.

d) o six sigma e a reengenharia são metodologias para o aprimoramento dos processos.

e) o avanço das tecnologias de informação torna obsoletas as teorias sobre administração de processos.

43. FCC – TRT – 2ª Região – Técnico Judiciário – 2014)

Davenport e Gonçalves afirmam que, para a organização adotar o ponto de vista do cliente, deve usar a abordagem de processo, o qual necessita ser projetado para satisfazer ao cliente.

A	Processos-chave ou primários	I	Voltados à Administração de Recursos
B	Processos de apoio ou de suporte	II	Centrados nos gerentes e nas suas relações de mediação e ajustes
C	Processos Gerenciais	III	Voltados ao atendimento a clientes, representam a relação da empresa com o meio externo

44. FCC – SEPLA DR /SP – Especialista em Políticas Públicas – 2009)

Um processo é uma sequência de atividades de trabalho no tempo, no espaço, com começo, fim e recursos claramente identificados. A gestão por processos:

a) aplica-se na Administração pública de maneira exclusiva em processos de apoio e de orçamento e finanças.

b) tem como foco a dinâmica do fluxo de trabalho, implicando a análise de como são executados os processos e a inter-relação com as diferentes unidades administrativas que participam de sua execução.

c) é na Administração pública também chamada de burocrática Weberiana.

d) é mais indicada em estruturas organizadas por funções, pois exige alterações substanciais em normas e procedimentos.

e) aplica-se na Administração pública apenas a processos em estágios finalísticos.

45. FCC – TRF – 1ª Região – Analista Judiciário – 2006)

Quanto às vantagens da utilização dos fluxogramas, é INCORRETO afirmar que:

a) permitem compreender ou estabelecer, com clareza e facilidade, as relações entre as unidades simples ou complexas de trabalho.

b) possibilitam identificar, no órgão em estudo, as relações que possam ser eliminadas ou devam ser alteradas.

c) facilitam a identificação das fases de execução que ficariam mais bem situadas em outro ponto do fluxo de trabalho.

d) permitem identificar e suprimir os movimentos inúteis de um elemento qualquer, como por exemplo, um documento.

e) possibilitam caracterizar a forma pela qual uma posição se relaciona com as demais dentro do órgão, isto é, seu nível de responsabilidade.

Gabarito

1. Errado
2. Certo
3. Errado
4. Certo
5. D
6. B
7. C
8. A
9. D
10. D
11. C
12. C
13. B
14. A
15. C
16. Certo
17. Certo
18. Certo
19. Errado
20. Errado
21. Errado
22. Certo
23. Certo
24. Certo
25. Certo
26. Errado
27. Errado
28. Errado
29. Certo
30. Certo
31. Errado
32. Certo
33. Errado
34. Certo
35. Errado
36. Certo
37. A
38. D
39. A
40. B
41. E
42. D
43. E
44. B
45. E
46.

Resumo direcionado

A origem da governança

A origem da governança está associada ao momento em que organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários (p. ex. donos do capital) e passaram à administração de terceiros, a quem foi delegada autoridade e poder para administrar recursos pertencentes àqueles. Em muitos casos há divergência de interesses entre proprietários e administradores, o que, em decorrência do desequilíbrio de informação, poder e autoridade, leva a um potencial conflito de interesse entre eles, na medida em que ambos tentam maximizar seus próprios benefícios.

Estruturas de governança

- **Conselho de Administração** é o principal componente do sistema de governança da organização à medida que atua como guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização
- A atribuição principal do **auditor independente** é emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização
- O **Conselho Fiscal** é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto. Representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão

Conceito e princípios de governança corporativa

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, IBGC, 5ª edição).

IBGC	Banco Mundial
Transparência (disclosure)	Transparência
Equidade (fairness)	Equidade

Prestação de contas (Accountability)	Accountability
Responsabilidade corporativa – Conformidade às regras (compliance)	Responsabilidade
	Legitimidade
	Eficiência
	Probidade

Conceito de processo

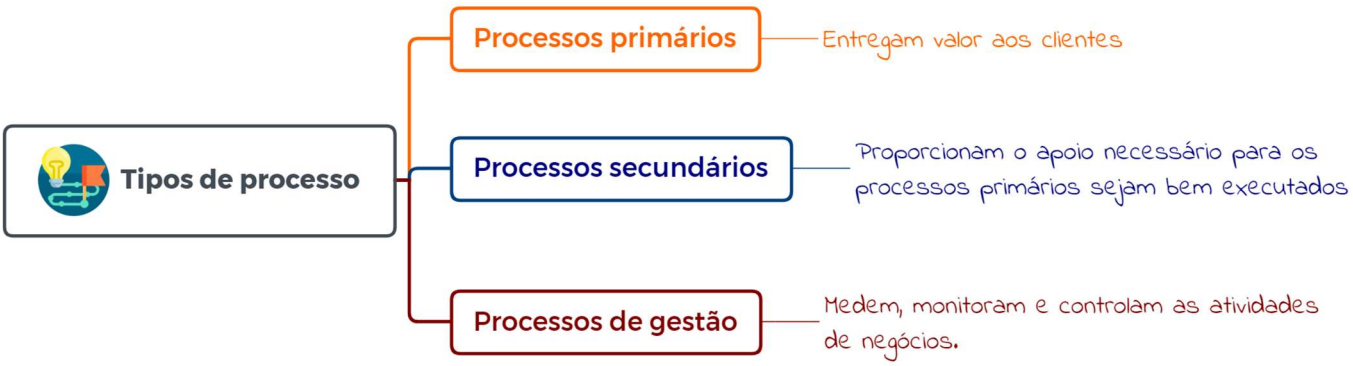
O Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. (CBOK, p.35)

Estrutura de um processo

Os processos de um modo geral podem ser estruturados dentro de um modelo composto por insumos, processamento e produtos ou saídas. Vejamos as características de cada um desses elementos

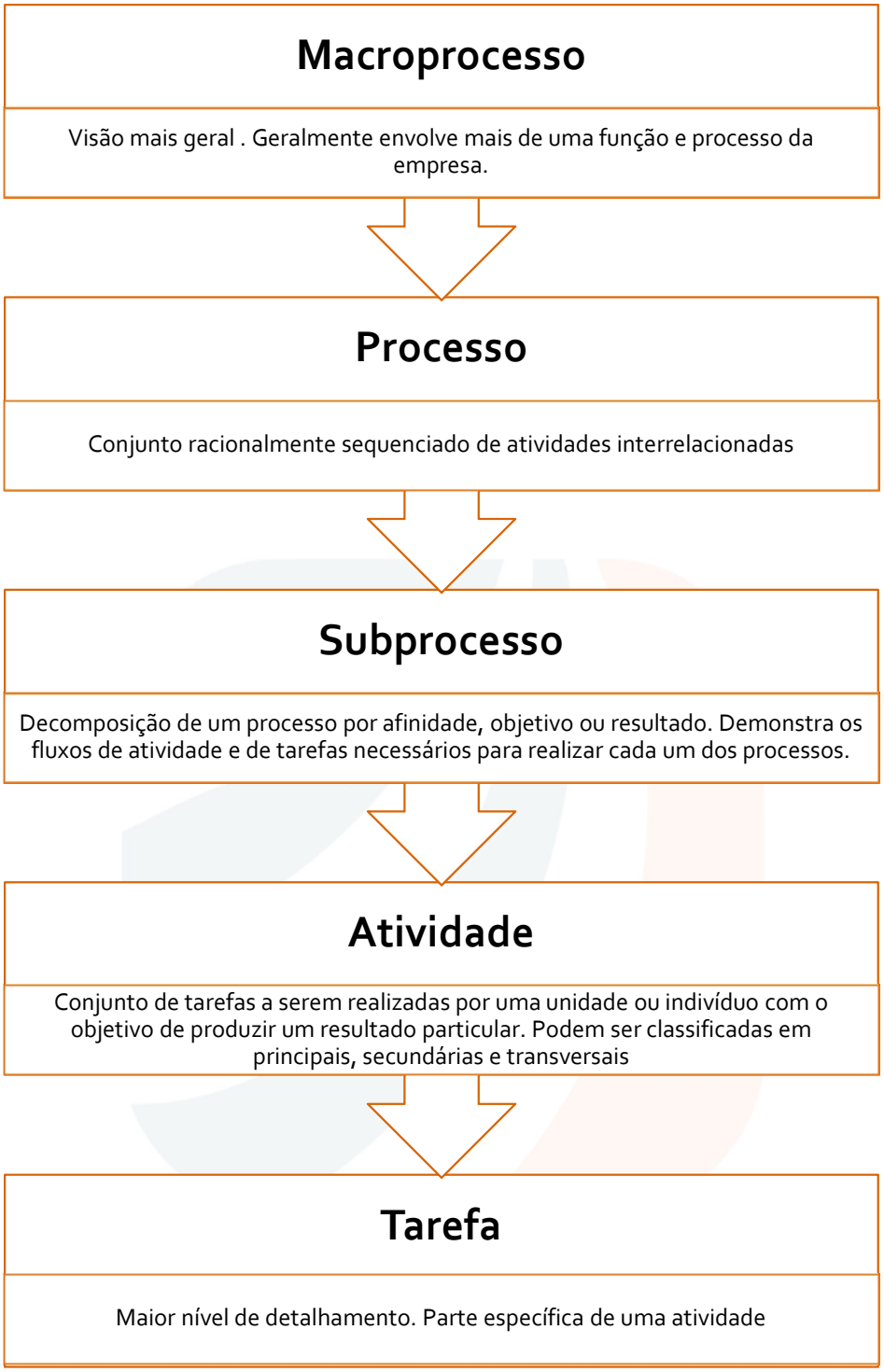
Tipos de processo

Os processos podem ser classificados a partir da sua capacidade de entrar valor para o cliente. Seguindo essa classificação, temos três tipos de processo.



Níveis ou hierarquia de um processo

Existem diversos níveis de agrupamento das tarefas e atividades que podem ser feitos a depender da necessidade. Temos no nível mais abrangente os macroprocessos e no nível de maior detalhe as tarefas. Vejamos as principais características de cada um desses níveis:



Gestão de processos

Gerenciamento de Processos de Negócio 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. (Guia BPM CBOK, p.40)

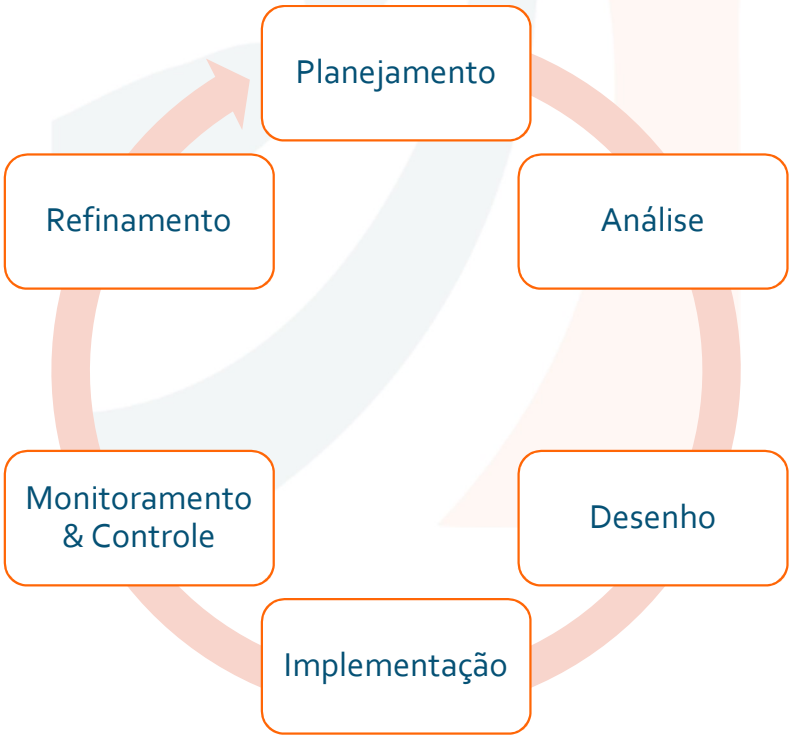
A gestão de processos contrapõe-se, em grande parte, aos pressupostos das organizações por funções, principalmente quanto à excessiva supervisão hierárquica e quanto ao foco intradepartamental. O Guia BPM CBOK contextualiza as principais distinções entre esses dois tipos de organização:

Processo versus função

Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a **geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta**. (Guia BPM CBOK, p.39)

Ciclo de vida de um processo

BPM (Gestão de processos) implica um comprometimento permanente e contínuo da organização com o gerenciamento de seus processos. Isso inclui um conjunto de atividades que são realizadas a fim de assegurar que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente. As atividades compõe o denominado ciclo de vida dos processos:



Mapeamento de processos

Mapear processos consiste no processo de construir um mapa detalhando, um passo a passo de um processo. Imagine uma receita de um bolo, por exemplo. Ela detalha os ingredientes (insumos), os procedimentos que você deve fazer para atingir determinado objetivo (o bolo). A ideia de mapear processo é exatamente essa: construir uma espécie de receita, um passo a passo com detalhado dos fluxos de entrada (insumos) e saídas (resultados) do processo e estabelecendo também os relacionamento com outros processos.

Para realizar o mapeamento são adotadas algumas ferramenta, vejamos as principais:

O **Fluxograma** é um gráfico que retrata o fluxo (caminho, passo a passo) das atividades de determinado processo.

Outra ferramenta muito similar, mas com uma abordagem um pouco diferente do fluxograma é o blueprinting. No blueprinting também temos um detalhamento dos fluxos de atividades, porém, essa ferramenta preocupa-se em **retratar a perspectiva do cliente**, ou seja, o passo a passo que um cliente percorre a utilizar um **serviço** da empresa. **Blueprinting** é um mapa de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço. O Blueprinting focaliza as necessidades e experiências do cliente, pois gera evidências tangíveis do serviço. **(FCC, CNMP,2015)**

Temos ainda o **SIPOC**, que é um estilo de documentação de processo usado para enfatizar as fontes de entradas (suppliers) e o alvo das saídas (customer). (Guia BPM CBOK , p. 93)

Técnicas de aprimoramento do processo

Dentro da fase do que o Guia BPM CBOK denomina de Transformação de processos existe a preocupação com o aprimoramento dos processos. O guia apresenta diversos motivos para justificar a importância desse aprimoramento:

- Construir processos com foco do cliente
- Aumentar a produtividade
- Reduzir defeitos
- Reduzir desperdícios
- Garantir a sustentabilidade das operações
- Reduzir o tempo de ciclos dos processos
- Melhorar a qualidade e a capacidade de produção
- Reduzir custos e riscos

Enfim, são vários motivos. O que mais nos interessa é compreender as formas disponíveis para promover essa "transformação" (aprimoramento) dos processos. O Guia BPM CBOK apresenta quatro formas de realizar essa transformação:

1. Melhoria de processos: melhoria de processos ocorre de uma forma **incremental**
2. Redesenho de processos: O redesenho de processo é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente. Envolve um nível de mudança mais abrangente do que a simples melhoria de processo, porém as mudanças produzidas continuam a ser baseadas em conceitos do processo
3. Reengenharia de processos: reorganização radical, reengenharia consiste em começar do zero com o objetivo de promover mudanças profundas com o foco no cliente.
4. Mudança de paradigma: a mudança de paradigma posiciona a organização como a única opção, sem concorrentes, com um monopólio temporário

Gestão de Processo

- **Mapeamento**
  - Fluxograma — Representação gráfica do fluxo das atividades
  - Blueprinting — Mapa de transações integrantes do processo de prestação de serviço. Foco na experiência do cliente
  - SIPOC — Estilo de documentação de processo usada para enfatizar fontes de entrada e saída
- **Características**
  - Foco na dinâmica do fluxo de trabalho
  - Atividades realizadas de forma interfuncional
  - Estrutura organizacional horizontalizada
  - Redução da supervisão hierárquica funcional -maior nível de autonomia
- **Tipos de processo**
  - Primários — Entregam valor ao cliente
  - Suporte — Apoio necessário para processos primários
  - Gerenciais — Usados para monitorar e controlar as atividades de negócio
- **Hierarquia**
  - Macroprocesso — Visão mais geral . Geralmente envolve mais de uma função e processo da empresa.
  - Processo — Conjunto racionalmente sequenciado de atividades interrelacionadas
  - Subprocesso — Decomposição de um processo por afinidade, objetivo ou resultado. Demonstra os fluxos de atividade e de tarefas necessários para realizar cada um dos processos.
  - Atividade — Conjunto de tarefas a serem realizadas por uma unidade ou indivíduo com o objetivo de produzir um resultado particular. Podem ser classificadas em principais, secundárias e transversais
  - Tarefa — Maior nível de detalhamento. Parte específica de uma atividade
- **Aprimoramento**
  - Melhoria — Aprimoramento incremental
  - Redesenho — Repensa o processo ponta à ponta
  - Reengenharia — Começa do zero/ Mudança radical
  - Mudança de paradigma — Busca lacunas no mercado. Muda toda a organização

Referências

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*. Manole: 2015.

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

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa, 5ª edição*. São Paulo: IBGC, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 8ª edição*. São Paulo: Atlas,2018.

ROSSETI, José Paschoal. ANDRADE, Adriana de. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

.