

Aula 00

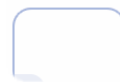
*Polícia Federal (Agente Administrativo)
Passo Estratégico Administração Pública
- Prof Abraão Pereira*

Autor:
Abraão Pereira

08 de Janeiro de 2025

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. GESTÃO DE PROCESSOS.

Apresentação.....	2
O que é o Passo Estratégico?.....	3
Considerações Iniciais	4
Análise Estatística	5
<i>Análise geral</i>	<i>5</i>
<i>O que é mais cobrado dentro do assunto?</i>	<i>6</i>
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque	7
Aposta estratégica.....	27
Questões estratégicas	28
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	36
<i>Perguntas</i>	<i>36</i>
<i>Perguntas com respostas.....</i>	<i>38</i>
Lista de Questões Estratégicas Sem Comentários	43
<i>Gabarito.....</i>	<i>47</i>



APRESENTAÇÃO

Olá!

Sou o professor **Abraão Pereira**.

Ocupo o cargo de **Auditor Fiscal da Receita Estadual de São Paulo (ICMS-SP)** e sou professor do Estratégia Concursos. Fui aprovado também para Analista Tributário da Receita Federal e Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Minha experiência vem dos meus estudos para concurso e, principalmente, do meu ofício como **Auditor Fiscal da Receita Estadual**. Trabalhei por alguns anos na Consultoria Tributária da SEFAZ-SP, onde pude estudar a fundo a legislação dos tributos e outras temáticas relacionadas a empresas, e, atualmente, trabalho com a fiscalização direta de tributos.

Já no Estratégia, trabalho como professor do Passo Estratégico, ministrando matérias relacionadas à Legislação Tributária e Administração, e no projeto das Trilhas Estratégicas.

Vamos falar um pouco sobre estratégia de estudo:

Um edital para um concurso de grande visibilidade, como é o caso da Polícia Federal, costuma ser imenso, então qualquer assunto pode ser cobrado.

Só que isso também tem uma vantagem! Analisando pelo lado inverso, se o conteúdo é extenso, então nem tudo será cobrado.

Assim, além de estudar de forma a adquirir a compreensão do assunto, para conseguir realizar uma boa prova, é indispensável que o aluno:

1. Conheça a fundo a sua banca organizadora;
2. Domine os pontos da matéria que foram mais cobrados nas últimas provas.

Podemos dizer que esse material nasceu da necessidade o de cumprimento, com excelência, desses dois quesitos trazidos.

Com isso, toda metodologia do nosso curso foi montada para que o aluno compreenda da melhor maneira possível a matéria e decore os pontos mais cobrados em provas similares, através, sempre, da visão de sua banca organizadora.



O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Iniciaremos o estudo da Gestão de Pessoas. Nosso curso é composto das seguintes aulas:

AULA	CONTEÚDO
Aula 0	Características básicas das organizações. Gestão de processos.
Aula 1	Simulado 01
Aula 2	Organização administrativa.
Aula 3	Simulado 02
Aula 4	Simulado Final

Como é de praxe na didática do nosso curso, tentaremos trazer o conteúdo de forma bem objetiva e direta, elaborando esquemas, quando possível, de forma a facilitar a revisão e memorização.

Teremos questões de concursos anteriores, assim como nosso questionário de revisão.

Na aula de hoje traremos os seguintes tópicos:

- **Estrutura Organizacional.**
- **Gestão de Processos.**

É muito importante que você domine tanto os conceitos, quanto a sua aplicabilidade.

Vamos começar!



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Análise geral

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau de incidência em provas da CEBRASPE
Gestão de Processos	47,76%
Características básicas das organizações (Estrutura Organizacional)	34,42%
Organização administrativa	17,82%



O que é mais cobrado dentro do assunto?

Assim, considerando os tópicos que compõem essa aula possuímos a seguinte distribuição percentual, em ordem decrescente de cobrança.

Tópico	Grau de incidência em provas da CEBRASPE
Gestão de Processos	58,11%
Estrutura Organizacional	41,89%



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

Para revisar e ficar preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

Função Organização

De início é importante entender que os **componentes básicos** e **níveis de organização**:

Componentes básicos:

- **Tarefas:** Divisão do trabalho em atividades específicas → Gera especialização.
- **Pessoas:** Alocadas em cargos conforme habilidades → Cada cargo é parte do trabalho global.
- **Órgãos:** Agrupamento de tarefas e pessoas em departamentos, áreas ou divisões.
- **Relações:** Internas (entre órgãos e pessoas) e externas (com clientes e fornecedores).

Níveis Organizacionais:

- **Nível Institucional (Estratégico):** Organização global da empresa → Estrutura organizacional.
- **Nível Departamental (Tático):** Organização de áreas/departamentos → Departamentalização.
- **Nível Operacional:** Organização de tarefas e operações → Modelagem do trabalho (isolado/equipe).

Elementos da Estrutura Organizacional

Lembre-se que a **estrutura organizacional** é estabelecida pela alta cúpula da empresa (**nível estratégico**) e determina como a organização está estruturada. Ela define:

- Divisão do trabalho entre áreas, departamentos e unidades.
- Alocação de recursos.
- O que as pessoas devem ou não fazer (descrições de cargos e rotinas).
- Estrutura hierárquica.
- Integração e inter-relação entre os órgãos internos.

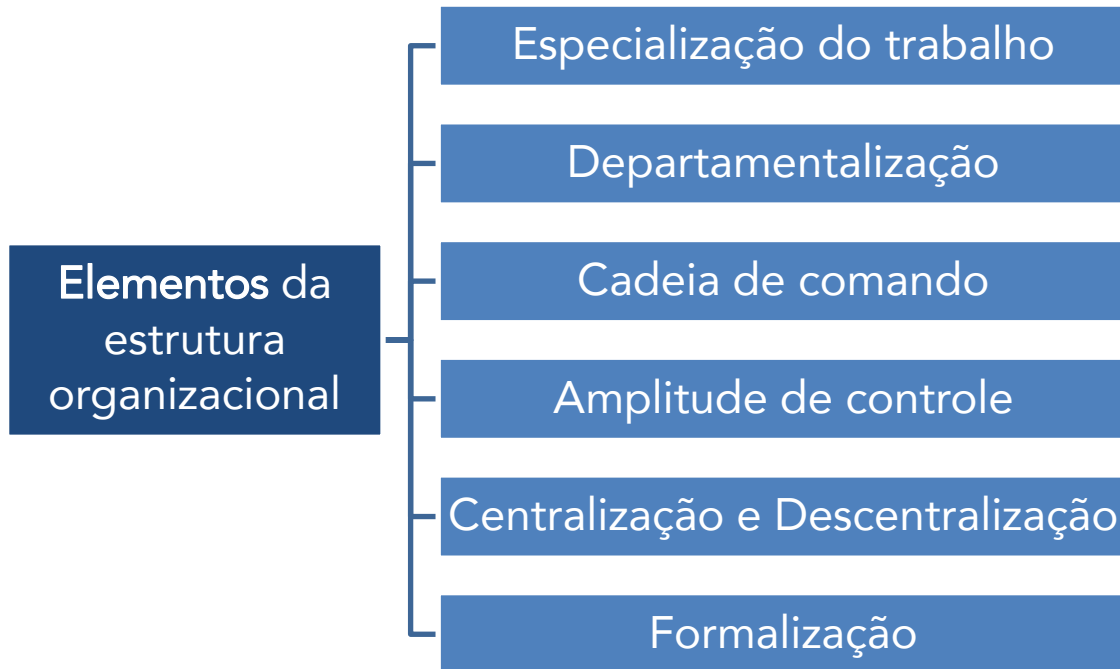
É importante saber que ela inclui **quatro sistemas fundamentais**:

1. Autoridade
2. Responsabilidade



3. Decisão
4. Comunicação

Observe que quando definimos a estrutura organizacional, Robbins destaca **6 elementos básicos** que precisam ser considerados:



Deve-se, agora, entender no que consiste cada um desses elementos, pois costumam ser bastante exigidos em provas de concurso:

Especialização do Trabalho

A **especialização do trabalho** é a divisão de um trabalho global em várias partes. O objetivo é dividir as atividades para que cada trabalhador execute uma tarefa específica, tornando o processo mais eficiente.

Ela pode ocorrer de forma vertical, aumentando a hierarquia, ou horizontal, com a criação de departamentos especializados:

- **Especialização Vertical:** Criação de mais níveis hierárquicos, aumentando a autoridade e os níveis de comando.
- **Especialização Horizontal:** Criação de mais departamentos ou áreas dentro do mesmo nível hierárquico, dividindo o trabalho entre unidades organizacionais especializadas.

Ela pode trazer alguns benefícios e problemas:



BENEFÍCIOS E PROBLEMAS DA ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

BENEFÍCIOS	PROBLEMAS
Aumenta a <u>eficiência</u> e a <u>produtividade</u>	Superespecialização gera <u>tédio</u> e <u>insatisfação</u>
Facilita o <u>treinamento</u>	Cansaço e <u>estresse</u> devido à repetição excessiva
<u>Padroniza</u> e <u>uniformiza</u> o trabalho	<u>Redução</u> da produtividade e qualidade <u>com o tempo</u>

Departamentalização

A **departamentalização** agrupa atividades homogêneas e seus respectivos recursos em unidades organizacionais (departamentos, áreas), com intuito de melhorar a coordenação e aumentar a eficiência.

A departamentalização pode ser classificada em 6 tipos:

1. Funcional
2. Por Produtos ou Serviços
3. Por Clientes
4. Por Processos
5. Por Projetos
6. Territorial
7. Matricial (por Matriz)

Saiba que cada tipo de departamentalização possui suas **vantagens** e **desvantagens**, que são frequentemente cobradas em provas.

Lembre-se que na **departamentalização funcional** as atividades semelhantes são agrupadas em departamentos especializados de acordo com as funções realizadas na empresa (ex.: vendas, finanças, produção). É o tipo mais comum, utilizado em ambientes estáveis com poucas mudanças, onde a rotina predomina. Segue tabela com vantagens e desvantagens:



DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Especialização do trabalho: agrupa especialistas em um só departamento.	Foco introvertido: a empresa volta-se para si mesma e não para o cliente.
Favorece a convergência e a focalização dos esforços.	Dificuldade em adaptar-se às mudanças em ambientes dinâmicos.
Maior estabilidade e segurança nos relacionamentos.	Foco em objetivos funcionais ao invés de organizacionais.
Aumento da economia de escala.	Conflito de interesses e de objetivos entre departamentos.
Concentra as competências de maneira eficaz, simplificando o treinamento.	Superespecialização impede formação de profissionais generalistas.

Já na departamentalização por produto ou serviço, as atividades são agrupadas com base nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. É recomendada para ambientes dinâmicos, devido à cooperação entre equipes multidisciplinares.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Fixa a responsabilidade para um produto ou linha de produtos.	Aumento de custos devido à duplicidade de atividades e recursos.
Facilita a coordenação interdepartamental.	Risco de obsolescência técnica dos especialistas.
Facilita a coordenação dos resultados esperados.	Contraindicada para empresas com poucos produtos ou linhas de produtos.
Permite maior flexibilidade das unidades departamentais.	Prejudica a especialização.
Propicia a inovação e a criatividade.	Insegurança e ansiedade nos profissionais em relação à estabilidade do produto.



Na departamentalização por cliente, as atividades da empresa são organizadas de acordo com as características e necessidades dos diferentes tipos de clientes. A estrutura é voltada para atender demandas externas, com foco total no cliente, e é frequentemente utilizada no nível operacional da empresa.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTE

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Melhor compreensão das necessidades dos clientes.	Negligência de outras áreas importantes da empresa.
Resposta rápida e contínua às demandas dos clientes.	Sacrifício de objetivos empresariais como lucratividade e produtividade.
Aproveitamento de grupos de clientes bem definidos.	Dependência das decisões do cliente no processo decisório.
Adaptabilidade às diferentes categorias de clientes.	Dificuldades de coordenação entre departamentos devido a demandas especiais.

Na departamentalização por processo, as atividades são organizadas de acordo com as principais fases do fluxo de produção. Essa estrutura é usada principalmente no nível operacional e é baseada no arranjo físico dos equipamentos, com foco na sequência do processo produtivo, na tecnologia empregada e na integração das atividades

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Integração entre áreas com foco nos clientes internos e externos.	Inflexibilidade: processos dependem da tecnologia utilizada.
Aproveitamento econômico dos equipamentos e tecnologias.	Altos custos para adaptar a tecnologia quando produtos mudam.
Aumento da produtividade e qualidade dos produtos.	Falta de visão geral do processo: foco limitado em uma parte do processo.
Melhoria na eficácia organizacional.	Problemas em uma fase afetam o todo.



Na departamentalização por projetos, as atividades e recursos são organizados em torno de um projeto específico, que tem início e fim definidos. As equipes são temporárias, formadas por pessoas de diferentes áreas e especializações, que se unem para atingir um objetivo único e complexo. Após o término do projeto, os integrantes são realocados para novos projetos ou retornam aos seus departamentos de origem.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Foco concentrado nos esforços para grandes projetos complexos.	Temporalidade das equipes leva à ociosidade quando não há novos projetos.
Aumenta a responsabilidade coletiva da equipe.	Insegurança dos empregados devido ao medo de desemprego.
Alocação temporária eficiente dos recursos.	Foco restrito ao projeto reduz a atenção aos objetivos institucionais.
Promove o conhecimento e uma visão ampla com equipes multidisciplinares.	Dificuldades de comunicação e integração entre as equipes e a empresa.
Flexibilidade para adaptação de novas técnicas.	Grandes equipes dificultam a gestão e reduzem a flexibilidade.
Facilita o cumprimento dos prazos.	Exige altos investimentos iniciais.

A departamentalização territorial organiza a empresa por regiões geográficas, o que melhora a adaptação às demandas locais e a eficiência de decisões regionais, mas pode criar desafios de coordenação, duplicação de recursos e desequilíbrio de poder dentro da organização.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Gestores focam no sucesso de toda a região ou território.	Controle centralizado mais difícil pelo nível estratégico da empresa.
Melhor adaptação às variações e preferências regionais.	Duplicação de recursos e pessoas em diferentes regiões, elevando custos.
Decisões locais são mais rápidas e	Desequilíbrio entre foco territorial e outras



adequadas devido à proximidade.	áreas administrativas.
Possibilidade de otimização econômica em operações regionais.	Regiões maiores podem ter mais poder de decisão, gerando desequilíbrios.
Respostas mais rápidas às demandas locais.	Dificuldade na coordenação entre departamentos e regiões.

A departamentalização matricial é uma estrutura híbrida que combina diferentes tipos de departamentalização, como a funcional e a por projetos. É usada para reduzir as desvantagens da departamentalização funcional e por projetos, aproveitando as vantagens de ambas.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Aprimora a capacidade técnica.	Conflito de comando e papéis.
Facilita a cooperação entre departamentos.	Coordenação complexa e disputas de poder.
Maior especialização e flexibilidade.	Exige alta maturidade dos gestores.

Por fim, deve-se lembrar dos seguintes conceitos relacionados à estrutura organizacional:

- **Cadeia de Comando:** Hierarquia que define quem manda e quem obedece, garantindo que cada funcionário responda a um único superior.
- **Amplitude de Controle:** Número de subordinados que um gestor pode supervisionar de forma eficiente, influenciando o número de níveis hierárquicos.
- **Centralização:** Decisões concentradas na alta administração, garantindo controle, mas podendo ser lenta e distante das operações locais.
- **Descentralização:** Distribuição do poder decisório por vários níveis da empresa, agilizando decisões e adaptando-se melhor às necessidades locais.
- **Delegação:** Transferência de autoridade e responsabilidade para subordinados, aumentando a agilidade e autonomia na organização.
- **Formalização:** É o grau em que as regras e procedimentos são definidos e padronizados dentro da organização. Quanto maior a formalização, mais as atividades são realizadas de maneira uniforme e menos liberdade os funcionários têm para tomar decisões sobre como realizá-las.



Tipos de Estrutura Organizacional

De início, não se pode confundir **Estrutura Organizacional** com **Departamentalização**. A estrutura organizacional representa como a empresa é configurada vertical e horizontalmente (organograma). A departamentalização refere-se ao agrupamento de atividades dentro dessa estrutura. Embora relacionados, são conceitos diferentes.

Em seguida, lembre-se que **organograma** é um gráfico que mostra a estrutura formal da empresa, ilustrando cargos, hierarquias e relações de subordinação e comunicação.

Saiba diferenciar **organização formal x informal**:

- **Formal**: Baseada em normas, regulamentos e uma estrutura lógica para atingir objetivos organizacionais.
- **Informal**: Formada por relações espontâneas e pessoais entre funcionários, sem regulamentos explícitos. Pode melhorar a comunicação e motivação.

Agora, vamos tentar listar todos os tipos de organização e trazer as principais informações sobre cada um, de forma bem objetiva e direta. É muito importante que você entenda sobre cada um desses tipos!

Tipos de Estruturas Organizacionais:

- **Simplex**: Poucos níveis hierárquicos, centralização de decisões, ideal para pequenas empresas, ambientes estáveis e pouco complexos.
- **Linear**: Baseada na hierarquia militar, centralização forte, adequada a ambientes estáveis e previsíveis, com baixa necessidade de inovação ou adaptação rápida.
- **Funcional**: Baseada na especialização das funções, com subordinação múltipla. A comunicação é direta, mas pode gerar conflitos entre os especialistas e perda de visão global da organização. Ideal para empresas de médio a grande porte, com foco em eficiência e especialização, em setores estáveis e com baixa variação de mercado.
- **Linha-Staff**: Combina a estrutura linear com a funcional, adicionando órgãos de assessoria (staff) para dar suporte especializado aos gerentes. As funções de linha têm autoridade hierárquica, enquanto as funções de staff oferecem consultoria e apoio sem exercer comando direto. Ideal para organizações de médio a grande porte, que operam em ambientes estáveis e precisam de suporte especializado.
- **Divisional**: Divide a empresa em unidades semiautônomas (divisões), baseadas em produtos, clientes ou áreas geográficas. Cada divisão opera como um centro de resultados, permitindo maior flexibilidade, mas gerando duplicidade de recursos e custos. Ideal para empresas grandes e diversificadas que operam em ambientes dinâmicos e variados (geograficamente dispersas ou com várias linhas de produtos).
- **Matricial**: É uma combinação de estruturas funcionais e por projetos, com dupla subordinação (múltiplos chefes). Busca maximizar a especialização e a coordenação, mas pode gerar conflitos de comando e dificuldades de coordenação. Ideal para empresas



que atuam em ambientes dinâmicos e complexos, com grande necessidade de flexibilidade e inovação.

- **Adhocrática:** Estrutura temporária e flexível para projetos específicos, com equipes multidisciplinares autônomas. Indicada para ambientes altamente dinâmicos, incertos e inovadores, como indústrias de tecnologia, startups, e setores que valorizam inovação e flexibilidade.
- **Burocrática:** Baseada em regras formais, divisão clara de responsabilidades e hierarquia funcional, seguindo o modelo proposto por Max Weber. Focada na eficiência e previsibilidade, mas sujeita a disfunções como excesso de formalismo e rigidez. Ideal para setores tradicionais e altamente regulamentados, ambientes estáveis e previsíveis, onde eficiência, controle e padronização são essenciais.
- **Em rede:** Conecta várias unidades de negócios ou empresas que colaboram com uma empresa-mãe. Baseada em parcerias e alianças, esta estrutura é altamente flexível e adaptável, com baixos custos operacionais e rápida resposta às mudanças. Indicada para empresas que operam em ambientes dinâmicos, globalizados e altamente conectados, como tecnologia, comunicação e logística.
- **Virtual:** Estrutura em rede que terceiriza a maioria das atividades, mantendo apenas um núcleo central virtual. Focada na flexibilidade e redução de custos, utiliza fortemente a tecnologia para comunicação e coordenação. Utilizada em empresas que operam em setores inovadores e tecnologicamente avançados, com alta dependência de terceirização e flexibilidade, como consultorias, tecnologia da informação e startups.
- **Sem fronteiras:** Elimina barreiras verticais e horizontais, promovendo uma estrutura mais achatada e substituindo departamentos por equipes autônomas. A cadeia de comando tradicional é minimizada, com forte uso da tecnologia para integração. Adequada para setores inovadores e dinâmicos, onde a criatividade, inovação e colaboração entre todos os níveis da organização são cruciais, como o setor de tecnologia, marketing digital e desenvolvimento de produtos.
- **De equipe:** Baseia-se em equipes autônomas como forma principal de coordenação. Exige profissionais altamente capacitados, com foco na flexibilidade e descentralização das decisões. É adequada para ambientes que exigem inovação constante.

É importante observar que cada tipo de **estrutura organizacional** visa otimizar o funcionamento das empresas de acordo com suas necessidades, ambientes e estratégias. Enquanto algumas estruturas oferecem flexibilidade e inovação (como a **adhocrática** e a **virtual**), outras promovem controle e previsibilidade (como a **burocrática**). A escolha do tipo de estrutura depende dos objetivos da empresa e do ambiente em que ela opera.



Gestão de Processos

De inícios lembre-se que **processo** é um conjunto de atividades inter-relacionadas e sequenciais, executadas por pessoas ou máquinas, para transformar insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas) que atendam às necessidades dos clientes.

Processos são estruturados para criar uma cadeia de valor, com cada etapa agregando valor aos insumos e produzindo um resultado que satisfaça os clientes internos ou externos.

Lembre-se da **estrutura do processo**:

- **Entradas (Inputs/Insumos):** Recursos, insumos e matérias-primas que serão transformados.
- **Processamento (Transformação):** Atividades interdependentes que agregam valor às entradas.
- **Saídas (Outputs/Resultados):** Produtos ou serviços finais gerados pelo processo.

Observe que **cadeia de valor** é o conjunto de atividades físicas e tecnológicas que a organização desempenha para criar um produto ou serviço. Essas atividades são segmentadas em:

- **Atividades Principais:** Caminho completo do produto, desde a matéria-prima até o serviço pós-venda.
- **Atividades de Apoio:** Suporte às atividades principais, como tecnologia e infraestrutura.

Memorize as diferenças entre **gestão DE processos e gestão POR processos**:

Gestão DE Processos	Gestão POR processos
Gerencia processos específicos, com foco em melhorar atividades específicas da organização.	Forma abrangente de gestão, onde a organização é orientada por processos integrados, buscando sempre a satisfação das necessidades do cliente. Envolve a inter-relação e interdependência entre as unidades organizacionais.

Entenda que **Gestão por Processos** surgiu em oposição à **Gestão Funcional Tradicional**, que é limitada pela especialização e verticalização, dificultando a adaptação às mudanças externas.

As **vantagens da gestão orientada por processos** incluem:

- **Visão voltada ao cliente** e ao ambiente externo.
- **Adaptação a mudanças** no ambiente dinâmico e instável.
- **Integração e colaboração** entre departamentos, evitando conflitos de interesses

Observe, em seguida, o **BPM CBOK** (Business Process Management Common Body of Knowledge) é um guia de referência internacionalmente reconhecido para o **Gerenciamento de Processos de Negócio** (BPM).



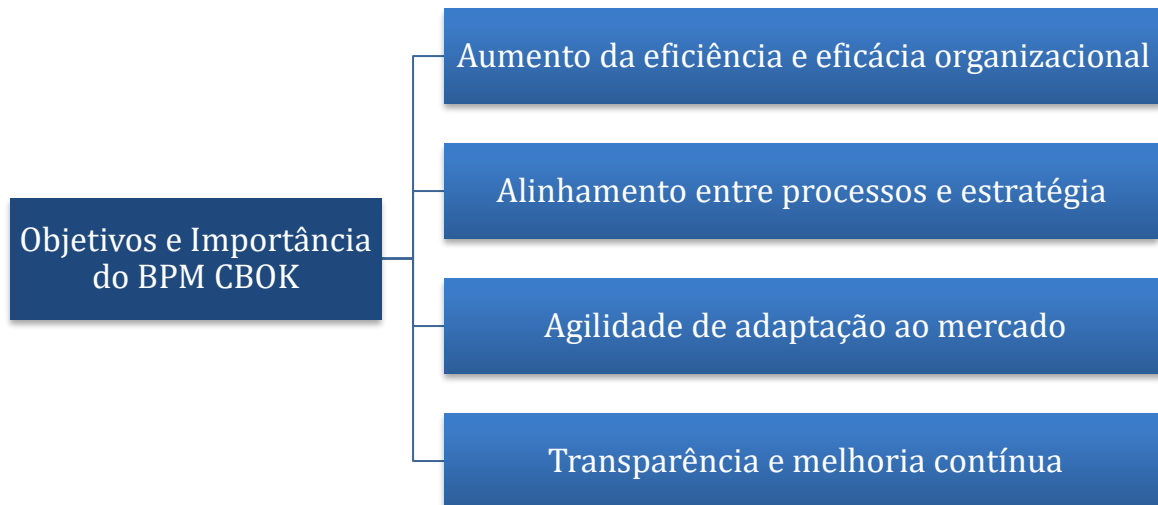
Seu **objetivo** é fornecer um "corpo comum de conhecimento" sobre BPM, abrangendo as melhores práticas, conceitos fundamentais e lições aprendidas para ajudar profissionais a implementar e gerenciar processos de negócio de forma eficiente e alinhada com a estratégia organizacional.

O BPM CBOK organiza o gerenciamento de processos **em áreas de conhecimento**, que incluem desde a modelagem até a transformação de processos. Atualmente, a versão mais recente (4.0) reflete uma atualização nos conceitos e práticas do BPM, integrando avanços tecnológicos e metodológicos para atender às exigências modernas das organizações:

1. **Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM):** Base do BPM CBOK, esta área trata dos conceitos essenciais do BPM, como definição de processos ponta a ponta e o valor do cliente. Inclui também o ciclo de vida do BPM, componentes de processos e habilidades críticas.
2. **Modelagem de Processos:** Envolve técnicas para compreender, comunicar e documentar os processos de uma organização. A modelagem oferece uma visão clara dos fluxos de trabalho e é uma ferramenta fundamental para diagnóstico e redesenho.
3. **Análise de Processos:** Avalia a eficiência e a eficácia dos processos atuais (estado "AS-IS"), identificando melhorias e otimizando atividades para melhor desempenho organizacional.
4. **Desenho de Processos:** Foca na criação de novos processos ou na modificação dos existentes para alcançar um estado futuro ideal (estado "TO-BE"), alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.
5. **Medição do Desempenho de Processos:** Monitora a execução e os resultados dos processos, utilizando indicadores de desempenho (KPIs) para avaliar se estão atendendo aos objetivos estratégicos da organização.
6. **Transformação de Processos de Negócio:** Inclui mudanças significativas nos processos, como reengenharia e redesenho. O foco é ajustar processos para melhor adaptação às mudanças organizacionais e do mercado.
7. **Tecnologia e Transformação:** Integra as tecnologias de BPM, como ferramentas para automação de processos, plataformas em nuvem, inteligência artificial e machine learning, que auxiliam na execução e monitoramento dos processos.
8. **Organização e Cultura de Gerenciamento de Processos:** Define papéis e responsabilidades e aborda a governança dos processos. Essa área promove uma cultura organizacional orientada a processos, com estrutura de suporte adequada para BPM.
9. **Gerenciamento Corporativo de Processos (EPM):** Foca na gestão do portfólio de processos, garantindo alinhamento entre os processos e a estratégia organizacional. Inclui a avaliação de maturidade em processos e a integração com objetivos estratégicos.

A seguir temos um esquema para facilitar na memorização dos **objetivos e importâncias** do guia:





Tenha em mente que o BPM CBOK é um guia essencial para profissionais de BPM e gerentes organizacionais que buscam uma abordagem estruturada para melhorar o desempenho e a competitividade organizacional através de processos de negócio bem gerenciados.

A seguir, temos alguns pontos importantes que devem ser memorizados:

Elementos dos Processos

Os processos são compostos por diversos elementos essenciais que, juntos, formam o ciclo completo de operação para a entrega de valor ao cliente. Alguns dos elementos mais importantes incluem:

- **Entradas (Inputs):** Recursos utilizados, como insumos e matérias-primas, que serão transformados no processo.
- **Fluxo:** Métodos ou sequências de atividades que conduzem a transformação das entradas em saídas.
- **Saídas (Outputs):** Produtos ou serviços finais gerados pelo processo.
- **Rotas:** Caminhos físicos ou lógicos que transportam dados e insumos durante o processo.
- **Custo:** Recursos financeiros, humanos e de tempo empregados ao longo do processo.
- **Valor Agregado:** Diferença de valor entre o que é inserido (entradas) e o que é gerado (saídas), indicando o valor criado pelo processo.
- **Clientes:** Podem ser externos (consumidores finais, agências reguladoras) ou internos (departamentos e colaboradores dentro da organização).
- **Fornecedores:** Podem ser externos (entidades que fornecem insumos à organização) ou internos (departamentos que fornecem recursos a outros setores).
- **Atividades e Tarefas:** Conjunto de ações específicas (atividades) e passos individuais (tarefas) que descrevem "como" cada ação deve ser executada.



- **Recursos e Atores:** Elementos e pessoas envolvidos na execução das tarefas.
- **Regras do Negócio:** Orientações e normas que guiam as tarefas e decisões do processo.
- **Eventos:** Pontos que delimitam o início, meio ou fim de um processo.
- **Eficácia e Tempos:** Grau de atendimento às expectativas dos clientes e tempos fundamentais de execução, como o Tempo de Ciclo, que mede o tempo total para uma atividade ser concluída.
- **Metas:** Objetivos específicos e de curto prazo, fundamentais para alcançar os objetivos globais do processo.

Gestor de Processos

O gestor de processos, ou "dono do processo", é um papel crucial nas organizações orientadas por processos. Ele é o responsável direto pela definição, desenvolvimento, execução e desempenho dos processos de negócio.

As principais responsabilidades do gestor de processos incluem:

- **Alocação de Recursos:** Garantir que o processo tenha os recursos necessários para sua execução conforme o planejamento.
- **Medição de Desempenho:** Monitorar continuamente os aspectos críticos do processo.
- **Capacitação da Equipe:** Promover treinamentos e programas de desenvolvimento para os envolvidos no processo.
- **Evolução do Processo:** Liderar alterações para melhorias contínuas.

Gestor de Processos x Gerente de Processos

Em organizações mais maduras, o gestor de processos pode ter o suporte de um gerente de processos, cuja função é coordenar o desempenho diário do processo. O gerente de processos atua no monitoramento das métricas e na liderança de iniciativas de melhoria, sendo responsável por manter o fluxo e a eficiência do processo no dia a dia. Essa estrutura permite que o gestor foque na visão estratégica, enquanto o gerente lida com operações táticas e execuções pontuais.

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

Lembre-se que o **Ciclo de Gerenciamento de Processos**, também conhecido como Ciclo de Vida dos Processos, é um modelo contínuo e iterativo que estrutura o gerenciamento de processos dentro de uma organização. Ele visa assegurar que os processos estejam sempre alinhados às estratégias organizacionais e ao atendimento das necessidades dos clientes, promovendo a melhoria contínua e a adaptação às mudanças internas e externas.

Esse ciclo é composto por etapas como planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e transformação, formando um fluxo que garante a eficiência e a relevância dos processos no contexto organizacional.



1. Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos - Guia BPM CBOK (Versões 2.0 e 3.0)

O ciclo de vida dos processos, conforme o BPM CBOK, segue um ciclo contínuo com feedback constante para manter os processos alinhados à estratégia organizacional e ao cliente. As etapas são:

- **Planejamento:** Define o alinhamento estratégico dos processos, com foco nas metas, papéis, responsabilidades e metodologias.
- **Análise:** Avalia os processos atuais ("AS-IS") e considera mudanças internas e externas para entender o funcionamento organizacional.
- **Desenho e Modelagem:** Cria especificações para novos ou modificados processos, considerando o fluxo de trabalho, tecnologias e integrações necessárias.
- **Implementação:** Realiza o desenho aprovado dos processos e elabora procedimentos operacionais.
- **Monitoramento e Controle:** Mede continuamente o desempenho dos processos, ajustando-os para atingir os objetivos organizacionais.
- **Refinamento (Transformação):** Promove melhorias com base nos resultados do monitoramento, adaptando os processos às novas necessidades.

2. Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos - Guia BPM CBOK (Versão 4.0)

Na versão 4.0 do BPM CBOK, o ciclo de vida dos processos abrange as seguintes fases:

- **Fase 1 - Alinhamento à Estratégia e Metas:** Inicia com a definição estratégica, alinhando os processos aos objetivos organizacionais e ao valor ao cliente.
- **Fase 2 - Mudanças na Arquitetura:** Envolve modelagem e análise dos processos multifuncionais, focando em como os papéis agregarão valor ao cliente.
- **Fase 3 - Desenvolvimento de Iniciativas:** Desenvolve planos de implementação, como treinamento, mudanças organizacionais e tecnológicas.
- **Fase 4 - Implantação de Mudanças:** Executa os planos desenvolvidos na fase anterior com cronograma específico.
- **Fase 5 - Medição do Sucesso:** Avalia se os benefícios alcançados estão alinhados aos planejados, ajustando processos para melhoria contínua.

3. Ciclo de Gerenciamento de Processos - SDPS

A Society for Design and Process Science (SDPS) apresenta um ciclo de vida em quatro etapas para detalhar o desenvolvimento e a execução dos processos:

- **Modelagem:** Identifica os valores e motivações dos processos, além dos papéis dos elementos e as sincronias necessárias.
- **Simulação:** Utiliza dados estatísticos para prever cenários e minimizar riscos antes da implementação real.



- **Emulação:** Incorpora dados reais aos modelos, permitindo ajustes finos e testes em ambiente controlado.
- **Encenação:** Representa a fase prática dos processos, em que ocorrem ajustes finais para a realidade operacional, garantindo adaptação às necessidades organizacionais.

Mapeamento e Modelagem de Processos

De início, lembre-se que **mapeamento** e a **modelagem** de processos são etapas essenciais para uma organização compreender e otimizar seu fluxo de trabalho. Por meio dessas atividades, a organização identifica papéis, responsabilidades, pontos fortes e fracos e o funcionamento completo da cadeia de valor, com o objetivo de aprimorar a eficiência e a produtividade.

Entenda as diferenças entre ambas as etapas:

- **Mapeamento de Processos:** Essa etapa consiste em levantar informações sobre as atividades e tarefas de um processo, criando uma representação visual que ilustra o "passo a passo" do processo. É uma ferramenta inicial que fornece uma visão geral do fluxo, o que facilita a análise e o entendimento do funcionamento atual.
- **Modelagem de Processos:** Após o mapeamento, a modelagem foca em "desenhar" ou "redesenhar" o processo com base na situação identificada (AS-IS) e na visão futura desejada (TO-BE). O objetivo é otimizar o processo para que ele se alinhe melhor aos objetivos da organização.

Observe que a realização do mapeamento e da modelagem traz benefícios como maior compreensão dos processos, monitoramento facilitado, aumento de produtividade e redução de custos. Esses métodos também permitem identificar pontos críticos, padronizar atividades e visualizar inter-relações entre diferentes áreas organizacionais.

O Guia BPM CBOK apresenta três abordagens principais:

1. **Top-Down:** Inicia com a modelagem de processos amplos, detalhando gradualmente as atividades. Ideal para funções mais abrangentes.
2. **Bottom-Up:** Começa com processos específicos e detalhados, expandindo para uma visão mais geral. É útil para organizações sem processos documentados.
3. **Middle-Out:** Parte da modelagem dos processos-chave, expandindo para os demais, até obter uma visão geral.

As principais técnicas de mapeamento de processos são:



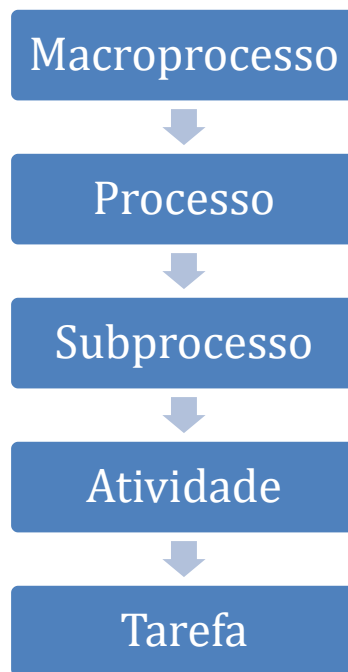
TÉCNICA	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
Fluxograma	Representa o fluxo de atividades de um processo com o uso de símbolos gráficos.	Facilitar a visualização e a compreensão do passo a passo de um processo.
BPMN	Linguagem padronizada para modelagem de processos, com símbolos específicos.	Detalhar processos de forma compreensível para tecnologia e gestão de processos.
SIPOC	Mapeia os elementos principais de um processo desde o fornecedor até o cliente.	Entender entradas, saídas e responsabilidades em cada etapa do processo.
Blueprinting	Focado na experiência do cliente, mapeia pontos de contato com a organização.	Revelar áreas de melhoria no atendimento e entrega do serviço.
Mapofluxograma	Combina fluxograma com layout físico, mostrando o trajeto de materiais/pessoas.	Ideal para processos industriais ou de movimentação física.
Mapeamento Lean	Foca na redução de desperdícios e tempo no processo, identificando atividades sem valor agregado.	Aumentar produtividade e eficiência.
Diagrama de Causa-Efeito (Ishikawa)	Identifica e categoriza causas de problemas em um processo.	Facilitar a análise de fatores que impactam na qualidade.

Cada uma dessas técnicas oferece um ângulo específico para visualizar e entender processos, o que é essencial para identificar oportunidades de melhoria e otimização.

Níveis de Detalhamento e Maturidade de Processos

Lembre-se que os processos organizacionais podem ser divididos em diferentes níveis hierárquicos, de acordo com o **grau de detalhamento** necessário para facilitar sua análise e gestão:





Entenda sobre cada um:

Macroprocesso (Megaprocesso): Visão macro dos processos, alinhada com a missão organizacional e que geralmente envolve várias unidades e funções. Representa o nível hierárquico mais alto e possui o menor grau de detalhamento.

Processo: Conjunto de atividades ou subprocessos interligados, onde entradas (insumos) são transformadas em saídas (produtos ou serviços). É o nível principal que coordena as atividades sequenciais.

Subprocesso: Desdobramento de um processo em partes menores, detalhando fluxos específicos de trabalho necessários para executar o processo. Envolve atividades correlacionadas que contribuem para o processo geral.

Atividade: Conjunto de operações realizadas dentro de um subprocesso ou processo, indicando "o que" precisa ser feito para atingir objetivos específicos.

Tarefa (Procedimento/Operação): Nível mais detalhado, representando as etapas específicas dentro de uma atividade, indicando "como" as ações devem ser executadas.

Agora, lembre-se que **maturidade dos processos** indica o quão desenvolvido e eficaz é um processo.

O **BPM CBOK** destaca os níveis de maturidade baseados na automação, confiabilidade e melhoria contínua:

- **Nível 1 - Inicial:** Processos ad-hoc, sem padronização.
- **Nível 2 - Repetível:** Processos estabilizados e repetíveis.
- **Nível 3 - Definido:** Processos padronizados com documentações.



- **Nível 4 - Gerenciado:** Processos são monitorados e medidos.
- **Nível 5 - Otimizado:** Processos altamente eficazes.
- **Nível 6 - Integrado:** Processos coordenados com integração plena.

Já o **modelo SDPS** oferece uma visão de maturidade com base no ciclo de gestão e minimização de riscos, com os seguintes níveis:

- **Nível 1 - Processos Modelados:** Identificação dos processos com base em seus valores, papéis e efeitos.
- **Nível 2 - Processos Simulados:** Simulação de cenários com dados estimados para prever resultados e reduzir riscos.
- **Nível 3 - Processos Emulados:** Coexistência de dados reais e estimados para ajustar cenários e impactos.
- **Nível 4 - Processos Encenados:** Execução dos processos conforme modelos pré-definidos, com adequações conforme a realidade.
- **Nível 5 - Processos Interoperados:** Execução e gestão dos processos além das fronteiras organizacionais, integrando cadeias de valor externas, como em políticas públicas.

Esses modelos de maturidade ajudam as organizações a avaliar o desenvolvimento e a eficácia de seus processos, bem como a identificar áreas para melhoria contínua e maior integração organizacional.

Melhoria de Processos

A **melhoria de processos** é uma abordagem fundamental para organizações que buscam aumentar sua eficiência e alinhar suas operações com as expectativas dos clientes e com a estratégia organizacional. Essa melhoria pode ocorrer de forma incremental, através de técnicas que introduzem ajustes contínuos e gradativos, ou de forma mais abrangente, com mudanças estruturais profundas nos processos.

A seguir, deve-se lembrar das **principais técnicas de melhorias de processos**:

Lean Management: Foca em reduzir desperdícios e maximizar valor para o cliente, visando "zero defeito" e eliminação de atividades que não agregam valor. Principais desperdícios incluem tempo de espera, movimentação, excesso de produção, transporte, defeitos, inventário e processamento desnecessário.

Gerenciamento da Qualidade Total (TQM): Visa garantir a qualidade em toda a organização, satisfazendo ou superando expectativas dos clientes, integrando as necessidades dos clientes nos processos.

Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act): Processo de quatro etapas contínuas para melhoria de processos, buscando alcançar qualidade e eficiência de forma cíclica.



Seis Sigma (Six Sigma): Técnica que utiliza dados estatísticos para eliminar defeitos e reduzir variabilidades no processo, com foco na perfeição e na satisfação do cliente. Possui duas metodologias principais:

- **DMAIC:** Para melhorar processos existentes.
- **DMADV:** Para desenvolver novos processos.

Benchmarking: Analisa práticas de mercado para comparar e aprimorar os processos internos com base nas melhores práticas identificadas em empresas concorrentes ou líderes de mercado.

Metodologia de Melhoria de Processos de Rummler e Bracher: Foca em alinhar os recursos humanos aos processos interfuncionais para melhorar o desempenho organizacional.

Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP): Conjunto de etapas que inclui identificar problemas, observar, analisar causas, planejar e implementar ações corretivas, verificar e padronizar os processos para melhoria contínua.

Brainstorming: Reunião para geração de ideias de forma criativa e colaborativa, visando identificar alternativas e soluções para melhorias no processo.

Agora, lembre-se que **redesenho** de processos foca em uma revisão abrangente e integrada dos processos existentes, preservando a estrutura básica, mas introduzindo melhorias substanciais para otimizar o fluxo de trabalho e os resultados.

Já a **reengenharia** vai além, propondo uma ruptura total com os processos vigentes e um recomeço radical, "partindo do zero," para criar novos processos que atendam plenamente às exigências de um ambiente competitivo e dinâmico.

Noções de Estatística Aplicada aos Processos

A estatística aplicada aos processos é essencial para avaliar e aprimorar a eficiência e a precisão dos processos dentro de uma organização.

1. **População x Amostra:** A população representa o conjunto total de elementos envolvidos em um processo, enquanto a amostra é um subconjunto desse total, utilizado para análises que visam reduzir custos e tempo.
2. **Controle Censitário x Controle por Amostragem:**
 - *Controle Censitário:* Envolve a análise de todos os elementos da população, eliminando variabilidade amostral e oferecendo precisão nos dados, embora com maior custo e tempo.
 - *Controle por Amostragem:* Analisa apenas uma amostra representativa, sendo mais econômico e rápido, mas depende de métodos probabilísticos para inferências.
3. **Medidas de Tendência Central:**
 - *Média:* A soma dos valores dividida pela quantidade de elementos.



- *Mediana*: O valor central de uma sequência ordenada, útil para entender a posição central sem ser afetada por valores extremos.
- *Moda*: O valor mais frequente em um conjunto, importante para identificar padrões comuns.

4. Amplitude e Desvio-Padrão:

- *Amplitude*: A diferença entre o maior e o menor valor do conjunto, indicando a faixa de variabilidade dos dados.
- *Desvio-Padrão*: Mede a dispersão dos dados em relação à média. Um desvio-padrão elevado indica alta variabilidade e imprecisão nos resultados, sugerindo a necessidade de ajustes no processo.

5. Média x Variabilidade x Melhoria de Processos:

- Ao calcular a média e o desvio-padrão dos resultados de um processo, é possível avaliar a estabilidade e detectar possíveis falhas ou desvios. Isso permite intervenções para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade do processo, alinhando-o com os objetivos estratégicos e expectativas dos clientes.

Chegamos ao fim do nosso Roteiro de Revisão. Vamos à nossa Aposta Estratégica!



APOSTA ESTRATÉGICA

Na nossa aposta estratégica de hoje vamos destacar o **Ciclo de Gerenciamento de Processos**, também conhecido como Ciclo de Vida dos Processos.

Esse ciclo é composto por etapas como planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e transformação, formando um fluxo que garante a eficiência e a relevância dos processos no contexto organizacional.

1. Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos - Guia BPM CBOK (Versões 2.0 e 3.0)

O ciclo de vida dos processos, conforme o BPM CBOK, segue um ciclo contínuo com feedback constante para manter os processos alinhados à estratégia organizacional e ao cliente. As etapas são:

- **Planejamento:** Define o alinhamento estratégico dos processos, com foco nas metas, papéis, responsabilidades e metodologias.
- **Análise:** Avalia os processos atuais ("AS-IS") e considera mudanças internas e externas para entender o funcionamento organizacional.
- **Desenho e Modelagem:** Cria especificações para novos ou modificados processos, considerando o fluxo de trabalho, tecnologias e integrações necessárias.
- **Implementação:** Realiza o desenho aprovado dos processos e elabora procedimentos operacionais.
- **Monitoramento e Controle:** Mede continuamente o desempenho dos processos, ajustando-os para atingir os objetivos organizacionais.
- **Refinamento (Transformação):** Promove melhorias com base nos resultados do monitoramento, adaptando os processos às novas necessidades.

2. Ciclo de Vida de Gerenciamento de Processos - Guia BPM CBOK (Versão 4.0)

Na versão 4.0 do BPM CBOK, o ciclo de vida dos processos abrange as seguintes fases:

- **Fase 1 - Alinhamento à Estratégia e Metas:** Inicia com a definição estratégica, alinhando os processos aos objetivos organizacionais e ao valor ao cliente.
- **Fase 2 - Mudanças na Arquitetura:** Envolve modelagem e análise dos processos multifuncionais, focando em como os papéis agregarão valor ao cliente.
- **Fase 3 - Desenvolvimento de Iniciativas:** Desenvolve planos de implementação, como treinamento, mudanças organizacionais e tecnológicas.
- **Fase 4 - Implantação de Mudanças:** Executa os planos desenvolvidos na fase anterior com cronograma específico.

Fase 5 - Medição do Sucesso: Avalia se os benefícios alcançados estão alinhados aos planejados, ajustando processos para melhoria contínua.



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

1) CEBRASPE – Técnico Ministerial (MPE TO) - 2024

Julgue o item seguinte, relativo a organizações modernas e a suas estruturas e critérios de departamentalização.

Organização formal caracteriza-se como a organização oficialmente estabelecida, embasada na divisão racional do trabalho e na diferenciação e integração de seus órgãos.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS

A **organização formal** é aquela oficialmente estabelecida, com estrutura definida e embasada em critérios racionais, como a **divisão do trabalho**, a **hierarquia**, e a **integração entre órgãos** para alcançar os objetivos organizacionais. Ela é caracterizada por normas, regras e procedimentos que regulam as relações e as atividades dentro da organização. Esses elementos promovem a eficiência e a coordenação das atividades.

Gabarito: CERTO

2) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE-AC) - 2024

Acerca das características básicas das organizações formais modernas, julgue o item seguinte.

A organização formal, descrita em normas e regulamentos internos, surge espontaneamente, de forma não planejada, da interação diária entre os indivíduos que atuam na organização

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS

A **organização formal** é planejada e descrita em normas, regulamentos e estruturas oficiais. Ela não surge espontaneamente, mas é deliberadamente estabelecida para orientar as atividades, dividir tarefas e definir responsabilidades. O que surge de forma espontânea, a partir das interações diárias entre indivíduos, é a **organização informal**, que complementa a formal, mas não é oficialmente documentada ou planejada.

Gabarito: ERRADO

3) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE-AC) - 2024

Acerca de características básicas das organizações formais modernas, julgue o item seguinte.

Em toda organização formal, há camadas, escalas ou níveis hierárquicos de autoridade e, quanto mais alta for a escala hierárquica, maior será a autoridade do ocupante do cargo.



- () CERTO
() ERRADO

COMENTÁRIOS:

As organizações formais modernas possuem **níveis hierárquicos** bem definidos, que refletem a distribuição de autoridade e responsabilidades. Quanto mais alta for a posição na escala hierárquica, maior será a autoridade e o poder de decisão do ocupante do cargo. Esse modelo hierárquico é essencial para garantir a delegação de tarefas, a supervisão e o controle, além de proporcionar clareza nas relações de poder dentro da organização.

Gabarito: CERTO

4) CEBRASPE – Analista em Desenvolvimento Regional (CODEVASF) - 2024

Acerca das estruturas organizacionais, dos critérios de departamentalização e do processo organizacional em seus aspectos de direção, controle e avaliação, julgue o item subsequente.

Embora a estrutura de unidades de negócios seja vantajosa para organizações que atuam em mercados distintos dada a possibilidade de aproveitamento de mais oportunidades, os dispêndios estruturais tendem a ser mais onerosos.

- () CERTO
() ERRADO

COMENTÁRIOS:

A **estrutura de unidades de negócios** é particularmente vantajosa para organizações que operam em mercados distintos, pois permite maior **flexibilidade** e **foco nas necessidades específicas** de cada mercado. Essa abordagem possibilita o aproveitamento de oportunidades em diferentes segmentos, aumentando a competitividade.

Por outro lado, essa estrutura frequentemente resulta em **custos mais elevados**, já que cada unidade de negócio tende a replicar funções administrativas, operacionais e estratégicas, como marketing, recursos humanos e finanças, aumentando os **dispêndios estruturais**. Além disso, a coordenação entre as unidades pode exigir maior investimento em tecnologia e processos de gestão.

Gabarito: CERTO

5) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TSE) - 2024

Acerca das características básicas das organizações formais modernas, julgue o item que se segue.



Organizações são unidades sociais planejadas para alcançar objetivos específicos e podem ser reestruturadas conforme esses objetivos sejam atingidos ou conforme surgirem meios mais eficientes para alcançá-los.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

As organizações são, de fato, **unidades sociais planejadas** para atingir objetivos específicos. Elas são dinâmicas e podem ser **reestruturadas** à medida que os objetivos iniciais sejam alcançados ou que surjam **novos métodos mais eficientes** para cumprir suas metas. Essa capacidade de adaptação é essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações modernas em um ambiente competitivo e em constante mudança.

Gabarito: CERTO

6) CEBRASPE – Analista (CNPq) - 2024

No que se refere às funções da administração, que compreendem planejamento, organização, direção e controle, julgue o item subsequente.

A função organizar envolve a estrutura organizacional, que consiste no processo por meio do qual os administradores fazem escolhas organizacionais específicas acerca das relações de subordinação de cargos e tarefas.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

O processo por meio do qual os administradores fazem escolhas sobre relações de subordinação, cargos e tarefas corresponde ao **desenho organizacional**, e não diretamente à "estrutura organizacional". O **desenho organizacional** é o processo de concepção da estrutura, enquanto a **estrutura organizacional** é o resultado final dessas decisões, representando a configuração estática da organização. Assim, o uso do termo "estrutura organizacional" no enunciado é impreciso.

Gabarito: ERRADO

7) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE AC) - 2024

No que se refere ao processo organizacional, julgue os itens a seguir.

O processo de execução é distinto dos demais processos de administração, visto que suas atividades consistem, principalmente, na elaboração de planos e na realização das atividades previstas nos outros processos.



- CERTO
 ERRADO

COMENTÁRIOS:

O **processo de execução** não se caracteriza pela elaboração de planos ou atividades de outros processos administrativos, como o planejamento ou a organização. Ele está diretamente relacionado à **implementação das ações planejadas** e à **realização das tarefas e atividades operacionais** para alcançar os objetivos organizacionais. A elaboração de planos é típica do processo de **planejamento**, enquanto a execução refere-se à concretização do que foi definido nesses planos. Portanto, o item apresenta uma confusão conceitual.

Gabarito: ERRADO

8) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE AC) - 2024

Julgue o item seguinte, relativos a conhecimentos pertinentes à gestão pública.

A departamentalização por produtos ou serviços tem como vantagem promover maior organização e alocação dos serviços.

- CERTO
 ERRADO

COMENTÁRIOS:

A **departamentalização por produtos ou serviços** organiza a estrutura da instituição com base nos produtos ou serviços oferecidos. Uma das vantagens desse tipo de departamentalização é promover uma **maior organização**, pois cada unidade ou departamento foca em um produto ou serviço específico, o que facilita o gerenciamento e a **alocação eficiente dos recursos** necessários para atender às demandas. Essa abordagem também contribui para uma maior especialização e responsabilidade sobre os resultados de cada área.

Gabarito: CERTO

9) CEBRASPE – Analista Judiciário (STJ) - 2024

A respeito das ferramentas de análise de cenários, do balanced scorecard e das características das organizações formais modernas, julgue os próximos itens.

Quando a estrutura organizacional se baseia em critérios de localização, adota-se a departamentalização por estrutura divisional geográfica.

- CERTO
 ERRADO

COMENTÁRIOS:



Quando a **estrutura organizacional** é configurada com base na localização das operações, adota-se a **departamentalização divisional geográfica**. Nesse modelo, as atividades e recursos são organizados de acordo com as regiões ou localidades atendidas, como estados, países ou continentes. Esse tipo de departamentalização é comum em organizações que operam em mercados amplos ou dispersos, permitindo maior adaptação às especificidades locais e maior autonomia nas decisões regionais.

Gabarito: CERTO

10) CEBRASPE – Analista Judiciário (TSE) - 2024

Acerca das funções da administração, do processo decisório e dos tipos de departamentalização na administração pública, julgue o item que se segue.

A departamentalização funcional potencializa o surgimento de atrito entre os colaboradores do departamento, o que é considerado uma desvantagem em relação a outros tipos de departamentalização.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

A **departamentalização funcional**, embora tenha algumas desvantagens, como **foco excessivo em metas internas** e dificuldade de coordenação entre áreas, **não potencializa diretamente atritos dentro do mesmo departamento**. Pelo contrário, ela tende a fortalecer a **coesão e a especialização dentro do próprio departamento**, pois as pessoas trabalham em áreas específicas com objetivos e habilidades semelhantes.

Os atritos mais comuns na departamentalização funcional ocorrem **entre os diferentes departamentos**, devido a problemas como:

- Falta de integração entre as áreas.
- Comunicação limitada.
- Conflitos de prioridade ou interesses entre funções.

Portanto, o item está errado, já que os atritos mencionados referem-se mais às relações **entre departamentos** do que entre colaboradores do mesmo departamento funcional

Gabarito: ERRADO

11) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE AC) - 2024

Julgue o próximo item, relativos à gestão de processos.

O desenho de processos sempre está inserido em um contexto organizacional, no qual há um ambiente externo, que influencia e direciona a atuação da organização, e um contexto ou



ambiente interno, que deve ser entendido para se responder adequadamente às demandas do contexto externo.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

O **desenho de processos** está, de fato, inserido em um contexto organizacional que é influenciado tanto pelo **ambiente externo** quanto pelo **ambiente interno**. Esses dois ambientes são interdependentes e determinam como os processos devem ser estruturados para atender às demandas e desafios organizacionais:

- **Ambiente externo:** Inclui fatores como clientes, fornecedores, concorrentes, legislações e tendências de mercado, que impactam diretamente as exigências sobre os processos.
- **Ambiente interno:** Refere-se aos recursos, capacidades, cultura organizacional e estrutura interna, que influenciam como os processos podem ser implementados e geridos.

Para que o desenho de processos seja eficaz, é essencial compreender essas duas dimensões e garantir que os processos respondam às demandas externas enquanto utilizam os recursos internos de forma eficiente. Portanto, o item está correto

Gabarito: CERTO

12) CEBRASPE – Analista de Controle Externo (TCE AC) - 2024

Em relação a ferramentas gerenciais, julgue o próximo item.

O ciclo do planejamento em organizações (PDCA) é uma ferramenta gerencial voltada à **ideação** para novos serviços.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

O ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir) não é voltado especificamente à **ideação para novos serviços**. Ele é uma ferramenta gerencial focada na **melhoria contínua de processos** e na **gestão de qualidade**. O PDCA é utilizado para planejar, implementar, monitorar e ajustar ações com o objetivo de alcançar resultados mais eficientes e eficazes.

Embora possa ser aplicado em diversos contextos, incluindo melhorias em serviços existentes, sua principal finalidade é o **controle e aperfeiçoamento de processos**, e não a criação ou ideação de novos serviços. Para ideação, ferramentas como o **design thinking** ou o **brainstorming** seriam mais apropriadas.

Gabarito: ERRADO



13) CEBRASPE – Analista Judiciário (STJ) - 2024

No que se refere à gestão de processos e projetos, julgue os itens que se seguem.

Os processos principais em uma organização pública são aqueles que, com suas operações, agregam valor diretamente para os clientes finais, ou seja, os cidadãos.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

Em uma organização pública, os **processos principais** (ou **primários**) são aqueles que estão diretamente ligados à entrega de valor ao cidadão, que é o cliente final. Esses processos incluem atividades essenciais para o cumprimento da missão e dos objetivos da organização pública, como a prestação de serviços ou a execução de políticas públicas.

Por exemplo:

- Em um hospital público, o atendimento médico e hospitalar é um processo principal.
- Em uma secretaria de educação, a gestão de escolas e a oferta de ensino são processos principais.

Esses processos diferenciam-se dos **processos de suporte** (como gestão de recursos humanos ou financeiros), que, embora importantes, não agregam valor diretamente ao cidadão. Portanto, o item está correto.

Gabarito: CERTO

14) CEBRASPE – Analista Judiciário (STJ) - 2024

No que se refere à gestão de processos e projetos, julgue os itens que se seguem.

Na hierarquia da gestão de processos, as atividades e tarefas são alocadas a subunidades, a exemplo dos macroprocessos e subprocessos.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

Na **hierarquia da gestão de processos**, as **atividades e tarefas** não são alocadas a **macroprocessos e subprocessos**. Pelo contrário, **macroprocessos e subprocessos** são níveis de agrupamento hierárquico dentro da estrutura de processos de uma organização.

A relação correta é:

- **Macroprocessos:** Grandes conjuntos de processos que têm um objetivo estratégico mais amplo.
- **Subprocessos:** Partes menores e mais específicas de um processo ou macroprocesso.



- **Atividades e tarefas:** Ações operacionais que compõem subprocessos e processos.

As **atividades e tarefas** são executadas por indivíduos ou equipes dentro de **departamentos ou áreas específicas**, e não "alocadas" diretamente a macroprocessos ou subprocessos.

Portanto, o item apresenta uma interpretação incorreta da hierarquia e da alocação de responsabilidades.

Gabarito: ERRADO



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

1. Explique a importância da estrutura organizacional para a eficiência de uma empresa.
2. Qual é a diferença entre uma organização formal e uma organização informal?
3. Descreva as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional.
4. Quais são os fatores que levam uma organização a adotar a estrutura divisional?
5. Explique como a departamentalização por produto contribui para a flexibilidade de uma empresa.
6. Compare as características da estrutura matricial e da estrutura funcional.
7. Qual a diferença entre centralização e descentralização? Em quais situações cada uma delas é mais adequada?
8. Em que tipo de ambiente é recomendada a adoção de uma estrutura adocrática?
9. Explique o conceito de especialização do trabalho e suas vantagens e desvantagens.
10. Quais são as principais características da estrutura organizacional em rede?
11. O que é a departamentalização por cliente e em quais situações ela é mais eficaz?
12. Em quais situações a estrutura burocrática é recomendada? Quais são as suas disfunções?
13. Explique a importância da cadeia de comando em uma organização.
14. Quais são as principais vantagens e desvantagens da departamentalização por processos?
15. Diferencie a estrutura simples da estrutura linear e em quais tipos de organizações elas são mais indicadas.
16. Quais são os principais desafios enfrentados em uma estrutura organizacional matricial?



17. Explique por que a estrutura funcional é mais adequada para empresas que operam em ambientes estáveis e previsíveis, enquanto a estrutura divisional se mostra mais eficaz em ambientes dinâmicos e com alta diversidade de produtos. Dê exemplos práticos de cada situação.
18. Compare a estrutura matricial com a estrutura em rede, explicando por que a primeira é mais adequada para empresas que precisam de alta especialização e coordenação em projetos complexos, enquanto a segunda se adapta melhor a empresas que necessitam de flexibilidade, alianças estratégicas e redução de custos operacionais.
19. Explique o que é um processo operacional.
20. Quais são as principais características do Lean Management?
21. O que é o controle de processos de gestão?
22. Qual é o foco principal da Reengenharia de Processos?
23. Como a análise do campo de forças é aplicada em processos?
24. Defina o que é um recurso dentro do contexto de processos.
25. O que é a variabilidade em processos e como o desvio-padrão a mede?
26. Como a mediana difere da média aritmética em um conjunto de dados?
27. Explique o conceito de "amostra" em estatística aplicada a processos.
28. Por que a descentralização é vantajosa em um ambiente de alta complexidade?



Perguntas com respostas

1. Explique a importância da estrutura organizacional para a eficiência de uma empresa.

A estrutura organizacional define como as atividades são organizadas, coordenadas e executadas, sendo essencial para garantir que os recursos sejam utilizados eficientemente para alcançar os objetivos da empresa.

2. Qual é a diferença entre uma organização formal e uma organização informal?

Organização formal é baseada em normas e procedimentos pré-estabelecidos e representada no organograma. Organização informal surge de relações interpessoais dentro da empresa e não segue regras formais, mas pode influenciar a produtividade.

3. Descreva as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional.

Vantagens da estrutura funcional: especialização e maior eficiência. Desvantagens: falta de visão global da empresa e dificuldades de coordenação entre as áreas.

4. Quais são os fatores que levam uma organização a adotar a estrutura divisional?

A estrutura divisional é adotada em ambientes dinâmicos com grande diversificação de produtos ou serviços, facilitando a resposta rápida ao mercado e a autonomia das divisões.

5. Explique como a departamentalização por produto contribui para a flexibilidade de uma empresa.

A departamentalização por produto permite maior foco em cada linha de produtos, tornando a empresa mais ágil para responder às necessidades de cada mercado e inovar.

6. Compare as características da estrutura matricial e da estrutura funcional.

A estrutura matricial combina a especialização da estrutura funcional com a flexibilidade dos projetos, enquanto a funcional foca em áreas específicas de competência, mas com pouca coordenação entre elas.

7. Qual a diferença entre centralização e descentralização? Em quais situações cada uma delas é mais adequada?



Centralização concentra as decisões na alta administração, sendo indicada em ambientes estáveis. Descentralização distribui as decisões entre vários níveis, sendo ideal para ambientes dinâmicos.

8. Em que tipo de ambiente é recomendada a adoção de uma estrutura adhocrática?

A estrutura adhocrática é recomendada para ambientes de mudança rápida e incerteza, onde a flexibilidade e a inovação são essenciais.

9. Explique o conceito de especialização do trabalho e suas vantagens e desvantagens.

Especialização do trabalho divide as tarefas em funções específicas, aumentando a eficiência, mas pode causar desmotivação devido à monotonia das funções.

10. Quais são as principais características da estrutura organizacional em rede?

A estrutura em rede permite alta flexibilidade e resposta rápida às mudanças externas, pois é baseada em parcerias e alianças entre várias unidades.

11. O que é a departamentalização por cliente e em quais situações ela é mais eficaz?

Departamentalização por cliente é eficaz quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, oferecendo soluções personalizadas.

12. Em quais situações a estrutura burocrática é recomendada? Quais são as suas disfunções?

A estrutura burocrática é recomendada em ambientes estáveis e previsíveis, mas pode sofrer de disfunções como excesso de formalismo e rigidez.

13. Explique a importância da cadeia de comando em uma organização.

A cadeia de comando define quem toma decisões e quem obedece, garantindo clareza nas responsabilidades e autoridade dentro da organização.

14. Quais são as principais vantagens e desvantagens da departamentalização por processos?

Departamentalização por processos é eficaz em indústrias que dependem de etapas sequenciais, mas pode ser inflexível diante de mudanças rápidas no mercado.

15. Diferencie a estrutura simples da estrutura linear e em quais tipos de organizações elas são mais indicadas.



A estrutura simples é usada em pequenas empresas com poucos níveis hierárquicos, enquanto a linear se aplica a organizações maiores com mais controle hierárquico.

16. Quais são os principais desafios enfrentados em uma estrutura organizacional matricial?

Os principais desafios da estrutura matricial incluem a dupla subordinação, que pode causar conflitos entre chefes de diferentes áreas, além da complexidade na coordenação entre projetos e funções.

17. Explique por que a estrutura funcional é mais adequada para empresas que operam em ambientes estáveis e previsíveis, enquanto a estrutura divisional se mostra mais eficaz em ambientes dinâmicos e com alta diversidade de produtos. Dê exemplos práticos de cada situação.

A estrutura funcional é adequada para empresas em ambientes estáveis e previsíveis porque ela agrupa as atividades por especialização, como finanças, marketing, produção e recursos humanos. Isso permite alta eficiência e padronização, fundamentais para empresas que não precisam se adaptar rapidamente a mudanças. Em ambientes estáveis, a rotina das funções é previsível e a especialização traz ganhos de escala. Por exemplo, uma fábrica de componentes eletrônicos com uma linha de produção homogênea, operando em um setor com poucas variações tecnológicas, se beneficiaria de uma estrutura funcional.

Por outro lado, a estrutura divisional é mais eficaz em ambientes dinâmicos e com alta diversidade de produtos porque ela organiza a empresa em divisões semiautônomas, cada uma responsável por um produto, linha de produtos ou área geográfica. Isso permite que cada divisão responda mais rapidamente às mudanças do mercado e adapte suas operações conforme necessário. Em um ambiente competitivo e em constante mudança, como o de uma grande empresa de tecnologia que oferece diferentes linhas de produtos (smartphones, tablets, laptops, etc.), a estrutura divisional possibilita maior flexibilidade e foco nos resultados de cada produto ou região.

18. Compare a estrutura matricial com a estrutura em rede, explicando por que a primeira é mais adequada para empresas que precisam de alta especialização e coordenação em projetos complexos, enquanto a segunda se adapta melhor a empresas que necessitam de flexibilidade, alianças estratégicas e redução de custos operacionais.

A estrutura matricial é adequada para empresas que precisam de alta especialização e coordenação em projetos complexos porque combina dois ou mais tipos de departamentalização, como a funcional e a por projetos. Os funcionários têm dupla



subordinação, respondendo tanto aos gestores funcionais quanto aos gestores de projetos. Isso permite aproveitar ao máximo a especialização dos funcionários, promovendo a eficiência na execução de projetos complexos, como acontece em indústrias como a construção civil ou empresas de tecnologia que desenvolvem grandes projetos de engenharia ou software. A estrutura matricial, embora complexa, facilita a coordenação e a gestão de projetos que requerem múltiplas áreas de conhecimento simultaneamente.

Por outro lado, a estrutura em rede é mais apropriada para empresas que precisam de flexibilidade, alianças estratégicas e redução de custos operacionais. Essa estrutura é baseada em parcerias e na externalização de funções, permitindo que a empresa mantenha o foco em suas competências essenciais enquanto terceiriza outras atividades para parceiros externos. Esse modelo é particularmente eficaz em ambientes dinâmicos e competitivos, onde a capacidade de adaptação rápida e a otimização de recursos são cruciais, como no caso de empresas de moda que terceirizam a produção para fábricas e focam apenas no design e marketing. A estrutura em rede permite uma resposta ágil às demandas do mercado e oferece um menor custo operacional ao não manter funções não essenciais internamente.

19. Explique o que é um processo operacional.

Um processo operacional é aquele que está diretamente envolvido na entrega de valor ao cliente, sendo essencial para a realização da missão da organização e o mais visível para os clientes externos.

20. Quais são as principais características do Lean Management?

O Lean Management busca eliminar desperdícios, reduzir custos e aumentar a qualidade, com um foco nas necessidades do cliente e uma ênfase no processamento "puxado" pela demanda.

21. O que é o controle de processos de gestão?

O controle de processos de gestão envolve medir, monitorar e controlar atividades de negócios para garantir o alcance de metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

22. Qual é o foco principal da Reengenharia de Processos?

A reengenharia de processos visa a um redesenho completo dos processos, partindo do zero para obter melhorias radicais no desempenho e na eficiência.

23. Como a análise do campo de forças é aplicada em processos?



A análise do campo de forças identifica e avalia as forças impulsionadoras e restritivas de uma mudança, auxiliando na tomada de decisão para a melhoria do processo.

24. Defina o que é um recurso dentro do contexto de processos.

Recursos são elementos, como pessoas, materiais e equipamentos, consumidos pelas atividades de um processo durante sua execução.

25. O que é a variabilidade em processos e como o desvio-padrão a mede?

A variabilidade é a diferença nos resultados dos processos; o desvio-padrão mede o grau de variação em relação à média, indicando a precisão e estabilidade dos processos.

26. Como a mediana difere da média aritmética em um conjunto de dados?

A mediana é o valor central em uma sequência ordenada, enquanto a média aritmética é a soma dos valores dividida pelo número de elementos.

27. Explique o conceito de "amostra" em estatística aplicada a processos.

A amostra é um subconjunto representativo da população total de um processo, utilizada para análise quando o controle censitário não é viável.

28. Por que a descentralização é vantajosa em um ambiente de alta complexidade?

A descentralização permite maior agilidade e flexibilidade nas decisões, possibilitando uma resposta mais rápida às mudanças e demandas do ambiente externo complexo e incerto.

Abraão Pereira

Insta: @abraapdp



LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS SEM COMENTÁRIOS

1) CEBRASPE – Técnico Ministerial (MPE TO) - 2024

Julgue o item seguinte, relativo a organizações modernas e a suas estruturas e critérios de departamentalização.

Organização formal caracteriza-se como a organização oficialmente estabelecida, embasada na divisão racional do trabalho e na diferenciação e integração de seus órgãos.

() CERTO

() ERRADO

2) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE-AC) - 2024

Acerca das características básicas das organizações formais modernas, julgue o item seguinte.

A organização formal, descrita em normas e regulamentos internos, surge espontaneamente, de forma não planejada, da interação diária entre os indivíduos que atuam na organização

() CERTO

() ERRADO

3) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE-AC) - 2024

Acerca de características básicas das organizações formais modernas, julgue o item seguinte.

Em toda organização formal, há camadas, escalas ou níveis hierárquicos de autoridade e, quanto mais alta for a escala hierárquica, maior será a autoridade do ocupante do cargo.

() CERTO

() ERRADO

4) CEBRASPE – Analista em Desenvolvimento Regional (CODEVASF) - 2024

Acerca das estruturas organizacionais, dos critérios de departamentalização e do processo organizacional em seus aspectos de direção, controle e avaliação, julgue o item subsequente.

Embora a estrutura de unidades de negócios seja vantajosa para organizações que atuam em mercados distintos dada a possibilidade de aproveitamento de mais oportunidades, os dispêndios estruturais tendem a ser mais onerosos..

() CERTO

() ERRADO



5) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TSE) - 2024

Acerca das características básicas das organizações formais modernas, julgue o item que se segue.

Organizações são unidades sociais planejadas para alcançar objetivos específicos e podem ser reestruturadas conforme esses objetivos sejam atingidos ou conforme surgirem meios mais eficientes para alcançá-los.

() CERTO

() ERRADO

6) CEBRASPE – Analista (CNPq) - 2024

No que se refere às funções da administração, que compreendem planejamento, organização, direção e controle, julgue o item subsequente.

A função organizar envolve a estrutura organizacional, que consiste no processo por meio do qual os administradores fazem escolhas organizacionais específicas acerca das relações de subordinação de cargos e tarefas.

() CERTO

() ERRADO

7) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE AC) - 2024

No que se refere ao processo organizacional, julgue os itens a seguir.

O processo de execução é distinto dos demais processos de administração, visto que suas atividades consistem, principalmente, na elaboração de planos e na realização das atividades previstas nos outros processos.

() CERTO

() ERRADO

8) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE AC) - 2024

Julgue o item seguinte, relativos a conhecimentos pertinentes à gestão pública.

A departamentalização por produtos ou serviços tem como vantagem promover maior organização e alocação dos serviços.



- CERTO
 ERRADO

9) CEBRASPE – Analista Judiciário (STJ) - 2024

A respeito das ferramentas de análise de cenários, do balanced scorecard e das características das organizações formais modernas, julgue os próximos itens.

Quando a estrutura organizacional se baseia em critérios de localização, adota-se a departamentalização por estrutura divisional geográfica.

- CERTO
 ERRADO

10) CEBRASPE – Analista Judiciário (TSE) - 2024

Acerca das funções da administração, do processo decisório e dos tipos de departamentalização na administração pública, julgue o item que se segue.

A departamentalização funcional potencializa o surgimento de atrito entre os colaboradores do departamento, o que é considerado uma desvantagem em relação a outros tipos de departamentalização.

- CERTO
 ERRADO

11) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE AC) - 2024

Julgue o próximo item, relativos à gestão de processos.

O desenho de processos sempre está inserido em um contexto organizacional, no qual há um ambiente externo, que influencia e direciona a atuação da organização, e um contexto ou ambiente interno, que deve ser entendido para se responder adequadamente às demandas do contexto externo.

- CERTO
 ERRADO

12) CEBRASPE – Analista de Controle Externo (TCE AC) - 2024

Em relação a ferramentas gerenciais, julgue o próximo item.



O ciclo do planejamento em organizações (PDCA) é uma ferramenta gerencial voltada à ideação para novos serviços.

- () CERTO
- () ERRADO

13) CEBRASPE – Analista Judiciário (STJ) - 2024

No que se refere à gestão de processos e projetos, julgue os itens que se seguem.

Os processos principais em uma organização pública são aqueles que, com suas operações, agregam valor diretamente para os clientes finais, ou seja, os cidadãos.

- () CERTO
- () ERRADO

14) CEBRASPE – Analista Judiciário (STJ) - 2024

No que se refere à gestão de processos e projetos, julgue os itens que se seguem.

Na hierarquia da gestão de processos, as atividades e tarefas são alocadas a subunidades, a exemplo dos macroprocessos e subprocessos.

- () CERTO
- () ERRADO



Gabarito

GABARITO



<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>14</u>
C	E	C	C	C	E	E	C	C	E	C	E	C	E



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.