



24 de Janeiro de 2010

CARGO Nº 05

ADMINISTRADOR PLENO

Atuação: Gestão de Processos e Gestão da
Qualidade

N.º DO CARTÃO

NOME (LETRA DE FORMA)

ASSINATURA

INFORMAÇÕES / INSTRUÇÕES:

1. Verifique se a prova está completa: questões de números 1 a 40 e 1 redação.
2. A compreensão e a interpretação das questões constituem parte integrante da prova, razão pela qual os fiscais não poderão interferir.
3. Preenchimento do **Cartão-Resposta**:
 - Preencher para cada questão apenas uma resposta
 - Preencher totalmente o espaço correspondente, conforme o modelo:
 - Usar caneta esferográfica, escrita normal, tinta azul ou preta
 - Para qualquer outra forma de preenchimento, a leitora anulará a questão

**O CARTÃO-RESPOSTA É PERSONALIZADO.
NÃO PODE SER SUBSTITUÍDO, NEM CONTER RASURAS.**

Duração total da prova: 4 horas e 30 minutos

Anote o seu gabarito.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.
31.	32.	33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.



EM BRANCO

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

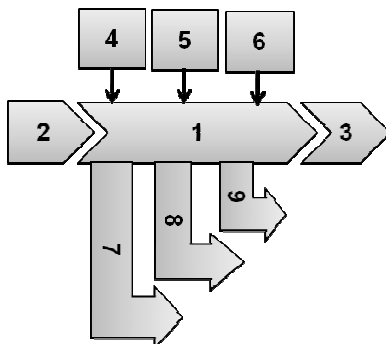
1. As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que se assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. A estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

- I. Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
- II. Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.
- III. Hamel & Prahalad (1995) definem a estratégia como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa.
- IV. Segundo Porter, estratégia competitiva são ações não ofensivas, também chamadas defensivas, para criar uma posição defensável numa empresa, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

- A) Todas as assertivas estão corretas.
B) Apenas as assertivas I, II e III estão corretas.
C) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
D) Apenas a assertiva I está correta.
E) Apenas a assertiva II está correta

2. Sobre Processos de Negócio, é **CORRETO** afirmar que: (Considerar a figura 1 para responder a questão.)

Figura 1



- I. 1. Processo de Negócio; 2. Saídas - Input's; 3. Entradas - Output's; 4. Pessoas; 5. Equipamentos; 6. Informação; 7. Quais os Procedimentos?; 8. Qual a Prioridade?; 9. Que tarefas específicas?
- II. 1. Processo de Negócio; 2. Entrada – Output's; 3. Saída – Input's; 4. Pessoas; 5. Equipamentos; 6. Informação; 7. Quais os Procedimentos?; 8. Qual a Prioridade?; 9. Que tarefas específicas? Designam-se processos de negócio, ou processos organizacionais, ao conjunto de atividades organizadas, através da qual uma organização deve ser estruturada, com o objetivo de produzir valor (entrada - input) para os seus clientes.
- III. 1. Processo de Negócio; 2. Entrada - Input's; 3. Saída - Output's; 4. Pessoas; 5. Equipamentos; 6. Informação; 7. Quais os Procedimentos?; 8. Qual a Prioridade?; 9. Que tarefas específicas?

A) Apenas a assertiva IV está correta.

B) Apenas a assertiva I está correta.

C) Apenas a assertiva III está correta.

D) Apenas a assertiva II está correta.

E) Apenas as assertivas III e IV estão corretas.

3. Segundo Philip Crosby, “O mundo empresarial tem a necessidade urgente de tornar-se mais confiável. Em todos os lugares que vou, os executivos falam do desejo de que suas empresas tenham a reputação de serem confiáveis. (...)”

Mas qual é o significado de uma organização confiável?

Uma organização confiável é aquela em que todas as transações sempre se completam corretamente e em que relacionamentos entre clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores e meio ambiente são bem sucedidos”.

Fonte: CROSBY, Philip. *Princípios absolutos da liderança*. São Paulo: Makron Books, 1999. (adaptado)

Considerando as colocações de Crosby, quais as premissas que estão vinculadas a esse NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL?

- I. Os melhores resultados são obtidos através de uma lógica de especialização e padronização do trabalho, bem como do aprimoramento contínuo, que é um diferencial competitivo importante.
- II. A incerteza é cada vez maior nas organizações, tanto é que os modelos de gestão e formas de divisão do trabalho ainda estão se ajustando para lidar com esse novo paradigma.
- III. As empresas são compostas por atividades intensivas e conhecimento, e a tomada de decisão está presente em diversos níveis organizacionais.
- IV. Os líderes são pessoas de alto nível, que traçam carreira dentro da organização, e cujo nível de

conhecimento tácito é muito mais importante do que o conhecimento formal.

- V. Os melhores resultados são obtidos através da delegação de autonomia para empregados cada vez mais capacitados; e flexibilidade é a chave para se manter competitivo.
- VI. As organizações são lugares previsíveis, e a máquina corporativa funciona como uma engrenagem para a produção e a geração de valor.
- VII. Os líderes são cada vez mais jovens visionários, que possuem múltiplas experiências profissionais e altos níveis de conhecimento tácito e formal.
- VIII. As empresas são compostas por atividades de grande natureza transacional, e a tomada de decisão é claramente circunscrita aos níveis organizacionais mais elevados.

- A) As assertivas I, IV, VI e VIII estão corretas.
- B) Apenas as assertivas VII e VIII estão corretas.
- C) As assertivas II, III, V e VII estão corretas.
- D) Apenas as assertivas II e V estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

4. Michael Hammer foi o mentor de conceitos que transformaram o mundo da gestão, designadamente “reengenharia” e “gestão orientada por processos”. Ele informa que toda empresa precisa assegurar que seus processos amadurecem e que sejam capazes de atingir um desempenho superior com o passar do tempo.

Fazem parte da Gestão por Processos de Negócio as melhores práticas de gestão como:

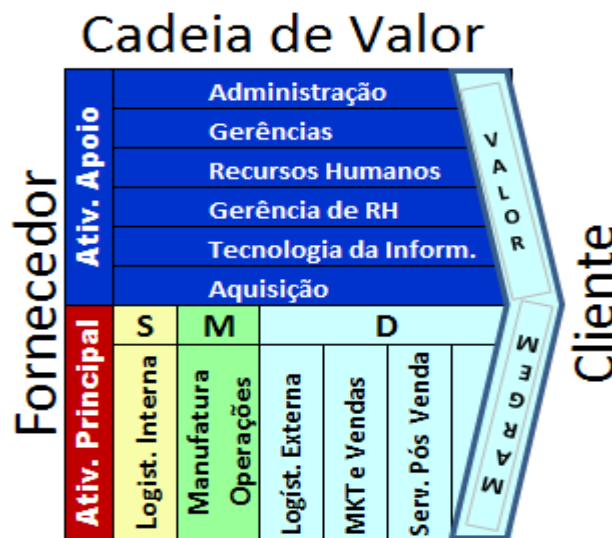
- I. Mapeamento do fluxo de valor dos processos verticalizados, baseado em organograma, especificando de forma clara a interconectividade das áreas da empresa, objetivando a governança do processo.
- II. Mapeamento e modelagem dos processos proporcionam o entendimento da interconectividade dos atores dos processos cliente/fornecedores (internos e externos). A governança do processo se estabelece a partir do reconhecimento e atuação sobre o gargalo do processo.
- III. Philip Crosby expressa sua opinião a respeito das próximas revisões da ISO 9000 do ano 2000 que ele considera mais como um padrão de garantia da qualidade do que uma ferramenta de gestão da qualidade. Portanto, o mapeamento e entendimento dos processos administrativos setoriais “silos” atendem aos requisitos da Norma ISO 9000:2008.
- IV. Construção de um ambiente cultural e tecnicamente propício para se rediscutir e, principalmente, mudar a forma como uma

organização realiza suas atividades (Quebra de Paradigma – Mudança Cultural).

- V. Enfoque no Cliente: as organizações são focadas e horizontais, orientadas mais para as necessidades e expectativas dos clientes do que em previsões e expectativas internas, resultando no alinhamento e velocidade dos processos para satisfação dos clientes.
- A) As assertivas I, II e V estão corretas.
 - B) Apenas as assertivas I e V estão corretas.
 - C) Apenas as assertivas II e V estão corretas.
 - D) As assertivas II, IV e V estão corretas.
 - E) Todas as assertivas estão corretas.

5. Observe a figura 2 a seguir sobre Cadeia de Valor:

Figura 2



Fonte Porter, Michael E. (1989) *Vantagem Competitiva*, Campus, Rio Janeiro, Campus, 1989. (adaptada)

- I. Atividades primárias podem ser divididas em três grandes áreas: Suprimento, Manufatura e Distribuição.
- II. Atividades de Apoio equivalem às atividades principais da empresa também denominadas de *Core Business*.
- III. Atividades de apoio equivalem às atividades de Planejamento (Gerenciais e de Controle).
- IV. Uma das atividades primárias é Manufatura, quando tratamos de produção industrial. Quando tratamos de Serviço, denominamos Operações.
- V. A operação de Manufatura está entre dois almoxarifados na empresa: o primeiro Almoxarifado é o de Matérias-primas e Peças; o segundo é o de Produto Acabado.
- VI. Porter divide a área de Distribuição em três processos denominados Logística Interna, MKT e Vendas e operações de Pós-Venda.

- VII. Para Porter, A CADEIA DE VALOR desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, possibilitando compreender a origem e o comportamento dos custos existentes e os potenciais de diferenciação.
- VIII. Para Porter, sobre VALOR CONCEITO, em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.
- IX. Para Porter, na estrutura da gestão estratégica de custos, gerenciar custos com eficácia exige um enfoque amplo, externo à empresa. Porter chamou esse enfoque de Cadeia de Valor.

- A) As assertivas I, III, IV, V, VII, VIII e IX estão corretas.
- B) As assertivas I, II, IV, V, VII, VIII e IX estão corretas.
- C) As assertivas I, IV, VI, VII, VIII e IX estão corretas.
- D) As assertivas I, II, VI, VII, VIII e IX estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

6. Gerenciamento de Processos X Gerenciamento por Processos.

Neste caso, a preposição faz a diferença, mas não faremos uma discussão sobre a semântica das preposições; o emprego de cada uma delas esclarece a abrangências do substantivo “gerenciamento”.

Analise as questões relacionadas ao “Gerenciamento de Processos” ou “Gerenciamento por Processo”, identificando a veracidade das afirmativas.

- I. Gerenciamento de Processos: tornou-se uma prática conhecida como a melhoria contínua dos processos.
- II. Gerenciamento por Processos: é a prática de análise, modelagem e implementação dos processos de negócio, responsáveis pela mudança da estrutura da organização.
- III. Gerenciamento de Processos: Hammer (1997) destaca que as empresas que adotam o foco nos processos, não criam nem inventam seus processos. Eles sempre existiram, mas em um estado fragmentado, invisível, sem nome e sem gerência, pois as pessoas envolvidas nos processos não tinham consciência de seus processos, pelo fato de estarem concentradas em suas próprias atividades e tarefas do dia a dia. Neste caso, não se tinha clareza das dependências que existiam entre processos, pessoas e tecnologia empregada.
- IV. Gerenciamento por Processos: o modelo visa à colaboração dos indivíduos na externalização do conhecimento associado às atividades e à flexibilização do processo para futuras melhorias. Neste sentido, o Gerenciamento de Processo

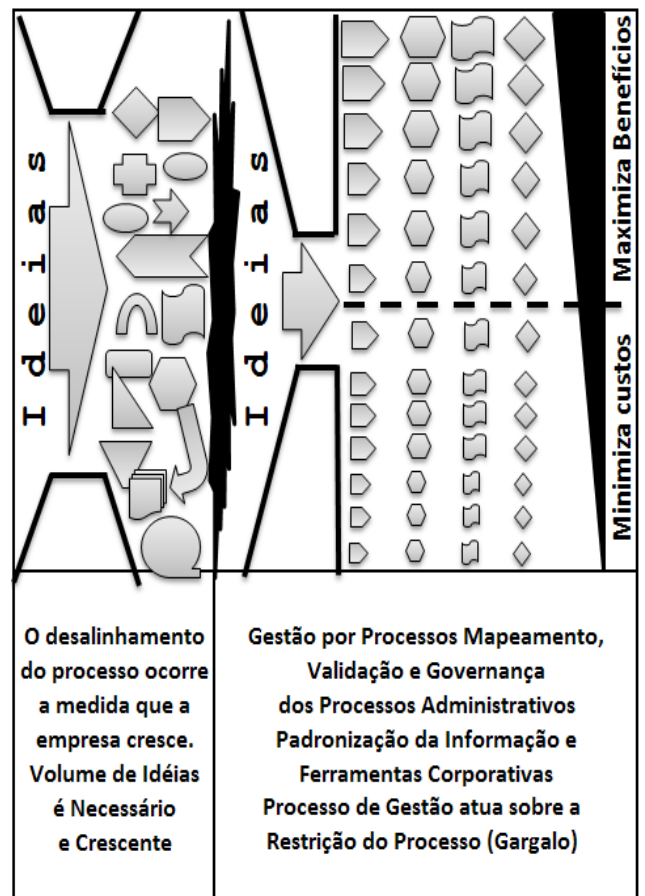
surge como a forma organizacional dominante para o século XXI (HAMMER, 1996).

- V. Gerenciamento de Processos: organização funcional.
- VI. Gerenciamento por Processos: o sentido de que processo é um fluxo de trabalho com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem uma das outras numa sucessão clara, vem da tradição da engenharia, que também deu a ideia de “reengenharia”.
- VII. Gerenciamento por Processos: na atualidade estamos abandonando o modelo que foi dominante durante a maior parte do século XX, a estrutura por função. Esse modelo revela-se restritivo para lidar com a realidade presente, na qual a construção de organizações mais ágeis, integradas e flexíveis passa a ser uma condição importante para a atuação das organizações.

- A) As assertivas I, III, V, II e IV estão corretas.
- B) As assertivas II, V, III e VII estão corretas.
- C) As assertivas VIII e IV estão corretas.
- D) Todas as assertivas estão corretas.
- E) As assertivas I, II, III, V e VI estão corretas.

7. Observe a figura 3 abaixo sobre Governança Corporativa:

Figura 3



Evidencie todas as questões que estão vinculadas com a GOVERNANÇA CORPORATIVA.

- I. Sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) facilitam os processos de Governança Corporativa, pois o usuário busca a tarefa a ser executada.
- II. A implantação da Governança Corporativa exige comprometimento de todos os funcionários principalmente da alta direção, pois mudanças na cultura, no controle e hierarquia da empresa certamente acontecerão. A abordagem por processos é um trabalho de longo prazo, porém seus resultados aparecem facilmente.
- III. O sistema de governança é um sistema vivo; deve estar adaptado à realidade a qualquer momento: o Dono do Processo administra Processos Principais (*Core Business*) governando-os.
- IV. Para aprimorar a Governança Corporativa, a empresa deve focar os seus esforços nos processos distintos para cada Unidade de Negócio, estabelecendo um plano diretor de informática orientado para as necessidades setoriais.
- V. Levando em conta a simplificação da Governança dos Processos, evidenciamos a necessidade de distribuir os Processos em Níveis. Partimos da visão Holística Macroprocessos para a visão Sistêmica Subprocesso → Tarefa → Atividade.
- VI. Quando a empresa adota uma postura de Gestão por Processos voltados à Governança Corporativa, necessitamos ter um entendimento profundo da Cadeia de Valor da empresa, assim como das várias Unidades de Negócio, separando Atividades Principais das Atividades de Apoio.
- VII. As Atividades Principais (*Core Business*) são distintas para cada Unidade de Negócio, porém recomenda-se que as Atividades de Apoio sigam uma diretriz mandatária corporativa.
- VIII. Em sistemas informatizados de ERP (*Enterprise Resource Planning*) com BMP (*Workflow moderno*), a tarefa é atribuída ao usuário. Esse procedimento facilita o processo de Governança Corporativa.

A) As assertivas II, III, V, VI, VII e VIII estão corretas.

B) As assertivas IV, III, VI, VII e VIII estão corretas.

C) As assertivas IV, I, VI e VII estão corretas.

D) As assertivas I, VI e VII estão corretas.

E) Todas as assertivas estão corretas.

8. Atente para o texto e a figura 4 que o acompanha.

Por que o Software não resolve o problema?

Muito frequentemente, desconsiderando a frustração com a baixa efetividade operacional, líderes de empresas decidem que os problemas com seus

negócios podem ser resolvidos com soluções de informações tecnológicas. Começam o aperfeiçoamento das atividades com um *software* de compras. Tendo instalado e configurado esse *software*, descobrem que devem mudar a forma de trabalhar para adequar-se a ele.

Esses líderes devem atualizar as habilidades e experiências de seus colaboradores para realizar o trabalho utilizando os novos procedimentos adotados para atender às exigências do *software*. Essa abordagem vende parte do conhecimento, habilidades e ideias sobre as pessoas que melhor conhecem os negócios, seus pontos fortes, seus pontos fracos e os pontos-chaves de melhoria dos seus resultados. Em resumo, não há caminho bem-sucedido para fazer essa abordagem funcionar.

Figura 4



Dada a sua experiência em Modelagem de Processo, evidencie **todas** as melhores práticas para resolver esse problema.

- I. Para gerenciar a cadeia de suprimentos é necessário gerenciar os processos que envolvem os parceiros ao longo do canal, no sentido de gerar valor para o cliente e seus *stakeholders*.
- II. Necessitamos alinhar estrategicamente os processos internos e externos, que devem estar sincronizados e puxados pela demanda.
- III. Adoção de otimização do funcionamento das áreas funcionais (hiperespecialização), pois os funcionários são como caixas que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho. Em cada caixa predominam atividades padronizadas, controladas por várias chefias.
- IV. Fornecer educação, para uma equipe selecionada de funcionários, com base nas características de *World-Class* de processos de negócios e em técnicas para replanejamento e implementação destas melhorias.
- V. Designar um líder ou “dono” de cada processo de negócios (*process owner*) para equipes *cross-functional*.
- VI. O Dono do Processo juntamente com a sua Equipe Multifuncional mapeiam, revisam e



redesenham, apropriadamente, todos os processos de negócios. Essas equipes expandem os limites funcionais e devem estar focadas em fornecer aos CLIENTES eficiência e efetividade, não apenas uma função distinta. Em todos os esforços de reengenharia, o foco principal está no CLIENTE COMERCIAL, que paga as contas, e, em segundo lugar, no CLIENTE INTERNO do processo.

VII. O Dono do Processo, juntamente com a sua Equipe Multifuncional, deve frequentemente reunir-se para garantir a revisão e um bom alinhamento de cada processo.

- A) As assertivas VII, VI, I e III estão corretas.
- B) As assertivas I, II, IV, V, VI e VII estão corretas.**
- C) As assertivas I, IV, V, VI e VII estão corretas.
- D) As assertivas IV, V, VI e VII estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

9. Modelos de Processos

Imagine que você trabalha em uma Indústria de Chocolate como responsável pelo Escritório de Processos e precisa recomendar o melhor Modelo de Referência para modelar os processos dessa indústria. Destacamos que a empresa necessita de uma ferramenta voltada para a Gestão do Canal de Distribuição.

- I. Supply Chain Operations Reference-model (SCOR): o modelo foi desenvolvido pelo SCC - Supply-Chain Council.
Característica básica: modelo de referência de processos voltado a servir como padrão na Gestão de toda a Cadeia de Suprimentos, entre empresas de diferentes setores (Industrial ou Serviço). O modelo está fundamentado nas quatro atividades principais de uma empresa levando em conta as diretrizes básicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos: 'Plan', 'Source', 'Make', 'Deliver' ou 'Planejamento', 'Suprimentos', 'Manufatura', e 'Distribuição', com destaque a este último processo.
- II. Lean Manufacturing Enterprise Model: o modelo foi desenvolvido pela Iniciativa Lean Aeronaves consórcio liderado pelo MIT – Massachusetts Institute of Technology.
Características básicas: o Manual de Processo incide sobre práticas e métricas que ajudam a promover um *lean* focalizando o produto, processo e concepção da manufatura. Por exemplo, inclui atividades de alto nível que identificam e otimizam as empresa através da alimentação de um fluxo em um ambiente de natural de aprendizagem.
- III. Xerox modelo de gestão: o modelo foi desenvolvido pela Xerox Corporation.

Características básicas: como parte do seu extenso programa de melhoria da qualidade, a Xerox Corporation desenvolveu um modelo completo de seu processo operacional. Por exemplo, inclui um elevado nível de atividades denominada *Time to market representing*, vinculado ao processo de DESIGN, e outro chamado *Integrated Supply Chain*, representando a gestão do ressuprimento integrado com a manufatura e atividades relacionadas com a cadeia de abastecimento.

- A) A assertiva II está correta.
- B) A assertiva III está correta.
- C) As assertivas I e III estão corretas.
- D) A assertiva I está correta.**
- E) Todas as assertivas estão corretas.

10. Assinale a questão que representa o maior número de assertivas associadas ao *Business Process Modeling Notation*.

- I. *Business Process Modeling Notation*, significa Notação de Modelagem de Processos de Negócio. Como Modelo de Referência de Processo integra conceitos conhecidos de processos de negócio, reengenharia, *benchmarking*. O modelo de referência está baseado em três premissas
 - ✓ Capturar o estado *as-is* de um processo e derivar para o estado futuro *to-be*.
 - ✓ Quantificar a desempenho operacional de empresas similares e estabelecer objetivos baseados em resultados Melhores da Classe *best-in-class*.
 - ✓ Caracteriza as práticas de gestão e soluções de sistemas que resultam em performance Melhores da Classe *best-in-class*.
- II. Representa um padrão de notação gráfica aberto para desenhar e modelar processos de negócios.
- III. Com o *Business Process Modeling Notation*, é possível modelar os processos de negócio capturando e documentando modelos atuais (AS-IS) em diagramas de fácil entendimento, projetar e descrever modelos ideais (TO-BE), facilitando o entendimento de detalhes técnicos, monitoramento e mensuração do negócio com indicadores de desempenho baseados nas atividades de fluxo automatizado do processo.
- IV. *Business Process Modeling Notation* é uma metodologia de modelagem de processos simples e, ao mesmo tempo, muito poderosa e, principalmente, um padrão de mercado sem a necessidade de ficar preso a um determinado fornecedor.
- V. *Business Process Modeling Notation* suporta orquestração de serviços e a execução de tarefas humanas do *workflow*, ao permitir coreografia de múltiplos processos de negócio.

VI. *Business Process Modeling Notation* permite desenhar os eventos de negócio necessários para operar na Arquitetura Orientada a Serviços (SOA) e descreve como a organização responderá às suas exceções e às regras de negócio, proporcionando, assim, o refinamento de políticas ágeis da organização.

VII. *Business Process Modeling Notation* permite que as organizações se ajustem rapidamente às novas circunstâncias internas e de B2B do negócio. Por meio dessa notação gráfica, entendemos o desempenho colaborativo entre os departamentos internos da empresa assim como evidenciamos de forma clara as transações do negócio com as outras organizações. Os atores dos processos de negócio poderão ser pessoas ou grupo de pessoas, sistemas de informação ou outro processo. Esses atores são representados dentro do diagrama em BPMN por uma metáfora de piscinas e raios, onde são identificadas as trocas de serviços, produtos, valores, transações, informações e conhecimento entre as clientes, fornecedores e parceiros da organização.

A) As assertivas II, III, IV, V e VII estão corretas.

B) As assertivas III, IV, V e VII estão corretas.

C) As assertivas I, VII e estão corretas.

D) A assertiva I está correta.

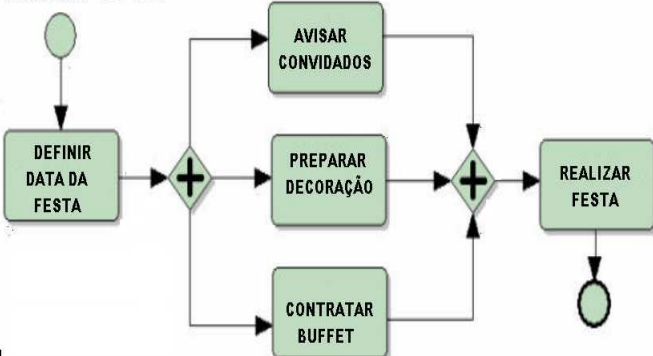
E) Todas as assertivas estão corretas.

11. Observe a figura a seguir:

Figura 5



EXEMPLO 02



Análise o mapeamento de BPMN e responda ao significado dos dois exemplos:

I. Passagens (*Gateways*)

Exemplo 01 - Passagem exclusiva

Exemplo 02 - Passagem paralela

II. Passagens (*Gateways*)

Exemplo 01 - Passagem aleatória

Exemplo 02 - Passagem concordante

III. Passagens (*Gateways*)

Exemplo 01 - Passagem concordante

Exemplo 02 - Passagem discordante

IV. Passagens (*Gateways*)

Exemplo 01 - Passagem paralela

Exemplo 02 - Passagem exclusiva

A) A assertiva II está correta.

B) A assertiva III está correta.

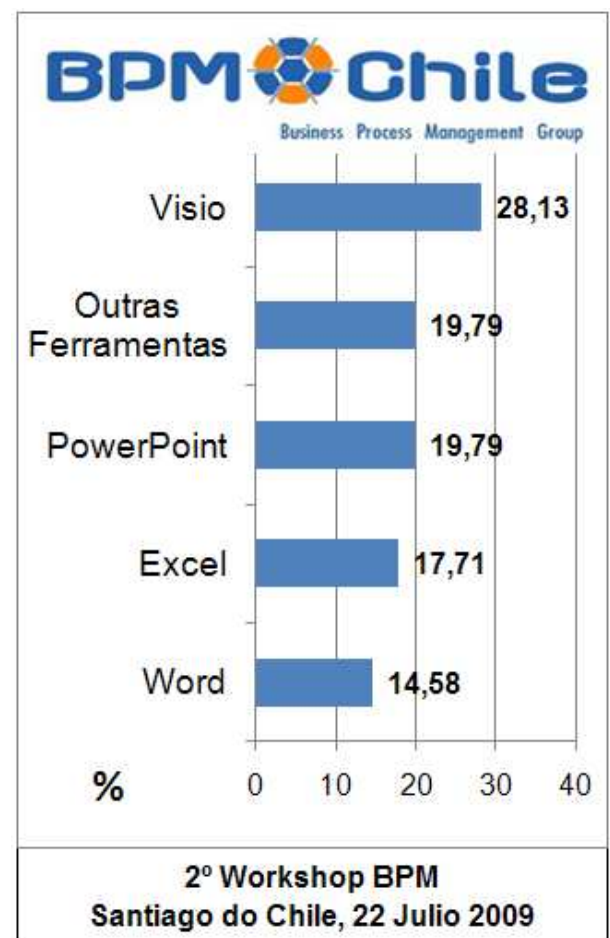
C) A assertiva IV está correta.

D) A assertiva I está correta.

E) Todas as assertivas estão corretas.

12. Observe a figura a seguir:

Figura 6: Ferramentas de Modelagem de Processo



Evidenciamos na Figura 6 acima que as ferramentas do *office* da *Microsoft* são mais utilizadas para modelar processos, destacando-se o *Visio* como ferramenta mais indicada, porém, existem outras FERRAMENTAS ESPECÍFICAS PARA MODELAGEM DE PROCESSOS que também são importantes.

Assinale a questão que representa o maior número de ferramentas recomendadas para a Modelagem de Processos.

Relação de Ferramentas:

- I. SAP ERP - SAP Enterprise Resource Planning
- II. IBM Rational Unified Process
- III. IBM WebSphere Enterprise Service Bus (ESB)
- IV. BizAgi Business Agility
- V. EMC Documentum Process Suite
- VI. TIBCO da TIBCO Software Inc.
- VII. SCOR - Supply Chain Operations Reference
- VIII. ARIS - IDS Scheer

- A) As assertivas II, III, IV, V, VI e VII estão corretas.
B) As assertivas I, IV e VIII estão corretas.
C) As assertivas I, II, IV, V, VI e VIII estão corretas.
D) As assertivas II, III, IV, V, VI, V e VII estão corretas.
E) Todas as assertivas estão corretas.

13. Atente para as figuras 7 e 8 sobre Gestão por Processos – Diferença entre a “visão funcional” e “visão por processos”.

Figura 7

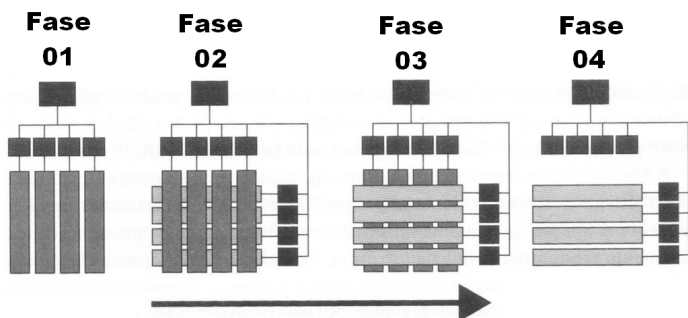
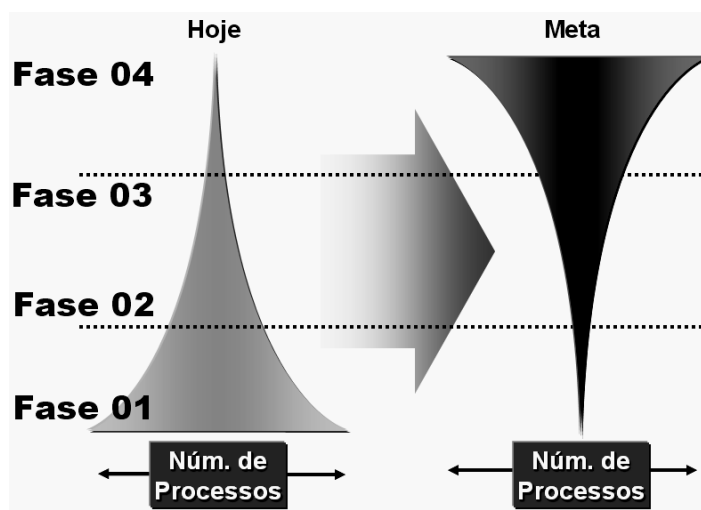


Figura 8



Analise as figuras acima (figuras 7 e 8) e selecione os aspectos que estão coerentes com o que você pode delas depreender.

- I. Em relação às Fases da Figura 7, é correto dizer que inicialmente evidenciamos que a empresa encontra-se com uma Gestão Funcional Tradicional; Fase 01 Vertical Funcional; Fase 02 Funcional com processos em segundo plano; Fase 03 Processo com funcional em primeiro plano; Fase 04 Processos horizontais. Ao final a empresa encontra-se estruturada por processos.
 - II. Em relação à Figura 8, evidenciamos que na Fase 01 os processos são comuns, isto é, há uma estrutura de processos para toda a corporação; na Fase 02 e 03 os processos desta empresa são individuais e específicos; e na Fase 04 evidencia-se que a empresa encontra-se com uma estrutura de processo para toda a corporação.
 - III. Em relação às Fases da Figura 7, é correto dizer que inicialmente evidenciamos que a empresa encontra-se com uma Gestão Funcional Tradicional; Fase 01 Vertical Funcional; Fase 02 Funcional com processos em primeiro plano; Fase 03 Processo com funcional em segundo plano; Fase 04 Processos horizontais. Ao final a empresa encontra-se estruturada por processos.
 - IV. Em relação às Fases da Figura 7, é correto dizer que inicialmente evidenciamos que a empresa encontra-se com uma Gestão Funcional Tradicional; Fase 01 Vertical Funcional; Fase 02 Funcional com processos em segundo plano; Fase 03 Processo com funcional em segundo plano; Fase 04 Processos horizontais. Ao final, a empresa encontra-se estruturada por processos.
 - V. Em relação à Figura 8, evidenciamos que na Fase 01 os processos desta empresa são individuais e específicos; na Fase 02 e 03 os processos são comuns, isto é, uma estrutura de processos para toda a corporação; e na Fase 04 nós evidenciamos que a empresa encontra-se com uma estrutura de processo para toda a corporação.
- A) As assertivas I e II estão corretas.
B) As assertivas IV e V estão corretas.
C) As assertivas I e V estão corretas.
D) As assertivas III e V estão corretas.
E) As assertivas IV e II estão corretas.



14. Leia o contexto a seguir:

Roberto Pereira, gerente comercial da IDS Scheer, fornecedora de soluções de BPM, destaca a necessidade de se formar uma equipe de executivos aliados a profissionais de tecnologia, um tipo de um *process management center* (PMC), no qual todos se voltam para o desenho e redesenho de processos a fim de estabelecer formas de cuidar dos riscos, indicadores e métricas de desempenho. "Esses processos devem considerar a tradução dos objetivos apresentados pelo *Balanced Scorecard*. Atualmente, a gestão de processos tem muito a ver com estratégia", comenta o executivo, acrescentado que o PMC não é apenas um "desenhador de caixinhas", nem mesmo deve ser excessivamente departamental, sob o risco de dificultar a integração.

Abaixo enumeram-se as vantagens de um Escritório de Processos.

Reconheça as **FRASES CONTRADITÓRIAS**:

- I. Definição de uma base para otimização de práticas de processo.
- II. Possibilidade de realizar *benchmarks* entre diferentes grupos.
- III. Responsável pela informação da atividade de rotina setorial atuando de forma vertical.
- IV. Melhoria na habilidade para inovar produtos.
- V. Identificação de potenciais de otimização em processos.
- VI. Melhora o gerenciamento, pois mantém o controle central dos processos vinculados a uma única Unidade de Negócio.
- VII. Redução de custos de TI pela padronização e unificação dos processos e ferramentas.
- VIII. O Escritório de Processos vincula-se ao Sistema de Informação, zelando por processos exclusivos do setor de TI.
- IX. Ineficiências do processo transformam-se em demandas para o Escritório de processos.
- X. O escritório, baseado nos direcionadores do negócio, prioriza demandas.
- XI. Estrutura a governança dos diversos serviços de BPM para atendimento das demandas através da Automação de Processos; Linguagem comum entre diferentes grupos e unidades; *Best Practice Sharing*; Aumento da Integração entre áreas; Gestão de Indicadores do Negócio; Criação de Manuais e Procedimentos; Aumento da Eficiência e Confiabilidade; Auditoria de Processo e Testes de Controle; e Unificação da imagem junto ao cliente.
- XII. O Escritório como área de convergência de inovações em técnicas de gestão.
- XIII. Responsabiliza-se pela implantação da Norma de Gestão (Ex.: ISO), operando como Coordenadores da Qualidade.

- A) As assertivas I, V e VII são frases contraditórias.
- B) As assertivas VI, III e V são frases contraditórias.
- C) As assertivas VII, XIII e IV são frases contraditórias.
- D) As assertivas X, XIII e IV são frases contraditórias.
- E) As assertivas III, VI, VIII e XIII são frases contraditórias.

15. O termo "Métodos de Pesquisa" diz respeito às técnicas de coleta de Dados, que são recursos utilizados dentro de cada técnica com a finalidade de coletar dados.

Existe uma quantidade significativa de instrumentos de coleta de dados. Os mais comuns são:

- ✓ Questionário
- ✓ Entrevista
- ✓ Observação

Levando em consideração as Técnicas comuns de Coleta de Dados selecione somente **todas** as vantagens relacionadas à Técnica de OBSERVAÇÃO.

- I. A comunicação entre o pesquisador/entrevistador e o entrevistado é mais interativa.
- II. A entrevista tem uma característica/natureza mais humana.
- III. A exploração das informações desejadas é mais completa.
- IV. Atinge um grande número de indivíduos simultaneamente.
- V. É muito utilizada para pesquisas que cobrem uma grande área geográfica, devido à facilidade do envio e do recebimento das informações.
- VI. Não existe interferência de terceiros.
- VII. O observador não interfere nas ações do sujeito pesquisado.
- VIII. Pela sua própria natureza, possibilita a uniformidade de respostas.
- IX. Permite o anonimato do entrevistado.
- X. Permite o anonimato do respondente.
- XI. Permite o aprofundamento por parte do pesquisador das reações do indivíduo ou grupo pesquisado.
- XII. Permite o aprofundamento por parte do pesquisador em uma ou mais questões.
- XIII. Permite, em alguns casos, o anonimato do pesquisador/observador.
- XIV. Possibilita o confronto das hipóteses e variáveis propostas anteriormente com a realidade *in loco*.
- XV. Possibilita o confronto das respostas obtidas com a realidade do entrevistado.
- XVI. Possibilita que as informações sejam coletadas com calma.
- XVII. Possibilita que o pesquisado tenha mais tempo para responder.

- A) As assertivas VI, VII, XI, XIII, XIV e XVI estão corretas.
- B) As assertivas I, II, III, IX, XII e XV estão corretas.
- C) As assertivas IV, V, VIII, X, XII e XVII estão corretas.
- D) As assertivas I, II, III, X, XII e XVII estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

16. Leia a frase que segue:

"We live in a time of perfect means and confusion of objectives." Albert Einstein

Motivado por ela, selecione as assertivas que satisfazem totalmente a real necessidade do Processo e Gestão da Informação.

- I. Normatização – Estandarização – Padronização.
- II. Uma coluna vertebral forte e capaz (Informações de alto valor agregado).
- III. Interfaces permanentes.
- IV. Mantenha o Processo tão complexo quanto necessário, porém o mais simples possível.
- V. O Processo deve ser desenhado para humanos e não para ferramentas.
- VI. Lembrar que número de fluxogramas documentados NÃO É RESULTADO.
- VII. Gestão DE/POR Processo não representa fluxogramas e procedimentos da forma como as atividades de uma área são executadas. Fluxogramas de processos não são resultados finais são apenas ferramentas que habilitam uma análise estruturada.
- VIII. Gestão DE/Processo quer dizer aumentar significativamente o desempenho de uma organização através de uma sistemática sustentável, eficiente e culturalmente fortalecida. Gestão de processos é construir um ambiente cultural e tecnicamente propício para se rediscutir e principalmente mudar a forma como uma organização realiza as suas atividades.
- IX. Gerir processos de negócio significa mudar continuamente a forma como uma organização executa suas atividades, visando a aumentos significativos de desempenho como: fortalecimento da excelência operacional, aumento da visibilidade para a tomada de decisão e promoção da inovação.
- X. A maximização de ganhos com BPM passa a construir o ambiente ideal para se repensar a forma como uma organização deve executar suas atividades. Este ambiente deve ser colaborativo, culturalmente sustentável e suportado por métodos e ferramentas adequadas.
- XI. Fluxograma de processos não são resultados de uma iniciativa de BPM, mas apenas uma ferramenta intermediária. Desta forma, a

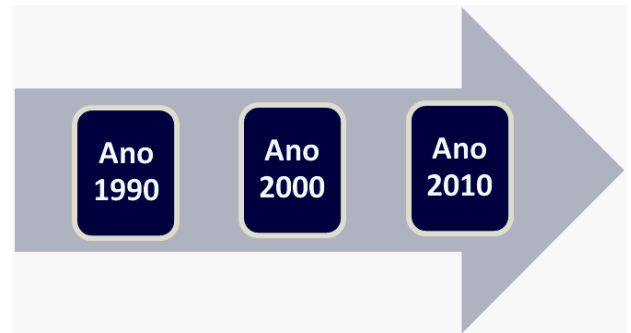
questão-chave a ser perguntada para um gestor não é apenas "existem processos a serem mapeados?", mas sim "existem oportunidades para redução de custos da interface entre áreas, otimização da tomada de decisão etc.?"

- A) As assertivas I, II, III, X e XI estão corretas.
- B) Todas as assertivas estão corretas.
- C) As assertivas I, II, III, IX, X e XI estão corretas.
- D) As assertivas I, II, III, VIII, X e XI estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

17. Considere os textos e a figura (Figura 9) para responder à questão:

Na última década, quantas vezes você se surpreendeu com alguma notícia que não esperava? Acompanhe-as: Tendências do uso de processos; A ascensão de fraudes eletrônicas; Acidentes naturais; Aquecimento global; Ascensão do crédito; Aumento significativo da concorrência; Complexificação dos produtos e serviços; Conflitos étnicos; Consolidação do mercado de capitais; Demandas constantes por Inovação; Fusões e aquisições; Globalização dos segmentos; Intensificação de práticas de *Outsourcing*; Intensificação do uso de Tecnologia da Informação; Maior atenção a questões trabalhistas; Pandemias; Preocupação com a reputação; Pressão por redução de custos e aumento de eficiência; Pressão regulatória crescente; Responsabilidade socioambiental; Terrorismo etc.

Figura 9



Fonte: <http://www.slideshare.net/elogroup/elogroup-o-escritorio-de-processos-mecanismo-de-governana-e-inovao-organizacional-bsb-presentation> Anexo - Elo Group - O Escritório de Processos como um mecanismo de Governança e Inovação organizacional - Status e tendências.pdf, pág. 9 e 12.

No novo ambiente de gestão, necessitamos de novos direcionadores do negócio:

- ✓ Fusões e aquisições
- ✓ Maiores pressões regulatórias
- ✓ Maior velocidade de disseminação das
- ✓ Informações
- ✓ Competição globalizada
- ✓ Maior habilitação de TI
- ✓ Tendência de foco no *core business* e BPO
- ✓ Convergência tecnológica
- ✓ Aumento das incertezas



Levando em conta esses novos direcionadores do negócio selecione **todos** os aspectos vinculados à Gestão por Processos que estão vinculados com atualidade: ano 2010 em diante.

1. Agilidade na adaptação.
2. Alavancagem da organização.
3. Apoio à tomada de decisão.
4. Automação via *workflow*.
5. Definição de indicadores de desempenho.
6. Diminuição de custos.
7. Diminuição do tempo de execução de atividades.
8. Documentação de processos.
9. Eficiência Operacional.
10. Ênfase na eliminação da burocracia.
11. Entendimento da cadeia de valor.
12. Fonte de inovação organizacional.
13. Integração com a gestão de riscos.
14. Mapeamento de processos.
15. Mecanismos organizacionais de gestão da mudança.
16. Melhoria de processos.
17. Melhoria orientada a objetivos.
18. Mitigação de riscos e redução de incertezas.
19. Monitoramento via *Dashboards* gerenciais.
20. Sistemas corporativos.
21. SOA, BAM e CEP.

I. 20; 14; 11; 2; 0; 18; 16; 1; 12; 17

II. 3; 1; 2; 11; 5; 14; 13; 17; 18; 20

III. 18; 3; 1; 13; 14; 11; 2; 20; 5

IV. 3; 1; 6; 7; 8; 17; 19; 20; 11; 16

V. 11; 19; 8; 6; 1; 3; 16; 7; 17

VI. 0; 11; 2; 16; 1; 12; 17; 20; 14; 18

- A) As assertivas II e III estão corretas.
B) As assertivas IV e V estão corretas.
C) As assertivas I e V estão corretas.
D) As assertivas I e VI estão corretas.
E) As assertivas II e V estão corretas.

18. Evidencie a totalidade das atribuições de um Gestor de Processo (Dono do Processo ou *Process Owner*).

- I. O Gestor de Processos é responsável pelo Desenvolvimento de um profundo entendimento de processos e suas excelentes exigências. Para esse fim, o dono teria que: documentar a proposta de processos de negócios; definir os produtos do processo; identificar o(s) cliente(s); esclarecer as necessidades dos clientes; identificar os fornecedores e seus *inputs* para o processo dos negócios; definir o que o dono precisa para assegurar o sucesso; estabelecer e documentar clientes / fornecedores expectativas e relacionamentos.
- II. O Gestor de Processos é responsável pelo: desenho e documentação do processo de negócio após identificar as expectativas dos clientes / fornecedores: formalizar políticas

apropriadas e procedimentos para o empreendimento, para o negócio, e em níveis de unidades de negócios; criar um fluxograma detalhado dos processos; documentar entradas e saídas; atribuir responsabilidades para executar o processo de negócios; desenvolver e desdobrar procedimentos de operações padrões; determinar o que será mensurado e como os resultados serão comunicados; desenvolver e documentar as respostas solicitadas quando houver uma pequena queda na expectativa dos resultados ou quando surgir um problema.

- III. O Gestor de Processos é responsável por implementar e manter o processo de negócio: diagnosticar periodicamente o estado atual do processo de negócio ao encontro dos critérios de excelência e determinar que os desvios sejam corrigidos; treinar os participantes e a hierarquia em suas responsabilidades de acordo com o processo; assegurar que os participantes tenham as habilidades e ferramentas necessárias; criar e gerenciar o plano de projeto para implementar os processos de negócio; rastrear e publicar o progresso das implementações.
- IV. O Gestor de Processos é responsável pela Estrutura a governança dos diversos serviços de BPM para atendimento das demandas através da Automação de Processos; por estabelecer uma linguagem comum entre diferentes grupos e unidades; *Best Practice Sharing*. É responsável pela seleção das ferramentas de trabalho do Escritório de Processos; aumento da integração entre áreas; gestão de indicadores do negócio; criação de manuais e procedimentos; aumento da eficiência e confiabilidade; auditoria de processo e testes de controle; unificação da imagem junto ao cliente.
- V. O Gestor de Processos é responsável pelas melhorias contínuas, uma vez que a excelência foi alcançada: monitorar rotineiramente; medir e relatar a performance do processo de negócios; utilizar ferramentas de qualidade total para assegurar padronização e melhoria contínua; continuamente diagnosticar a efetividade dos participantes e líderes e confrontos individuais quando necessário; treinar o pessoal que está entrando em relação aos requisitos do processo de negócios; prover *feedback* do desempenho e instruir os participantes e a hierarquia quanto for requerido uma melhoria; verificar a eficácia do processo através do *benchmarks* interno e externo da empresa, redesenhando quando for apropriado.

A) As assertivas I, II, III e V estão corretas.

B) As assertivas I e V estão corretas.

C) As assertivas III e V estão corretas.

D) As assertivas II e IV estão corretas.

E) Todas as assertivas estão corretas.

19. Analise o texto abaixo e associe com a palavra-chave levando em conta a numeração:

1. _____ é o grupo de atividades coordenadas no sentido de conduzir e controlar a organização visando à realização das oportunidades e ao gerenciamento dos eventos negativos.
 2. _____ é uma tendência recente, de integração das áreas de conhecimento de Gestão de Riscos, Governança Corporativa e práticas de auditoria e controle que visa a garantir a conformidade com leis, regulamentos, imposições de padrões consolidando-os dentro de um único modelo, integrado inteligentemente e tendo como um dos seus objetivos a unificação dos interesses comuns e conciliação de interesses opostos de cada uma destas funções.
 3. _____ constitui o efeito de incertezas sobre os objetivos do negócio.
 4. _____ é o conjunto formado pela cultura, pelas políticas, processos, leis e instituições que definem a estrutura segundo a qual as empresas são comandadas e administradas.
 5. _____ consiste em aderir às leis e a outras formas de regulamentação, assim como em tornar explícita esta adesão, tanto com relação a leis e regulamentações externas quanto a políticas e procedimentos corporativos.
 6. _____ tem origem na união dos termos G = governança, R = riscos e C = compliance, ou em inglês, governance, risk and compliance.
- I. 1. Gerenciamento do Risco; 2. *Governance Risk and Compliance*; 3. Risco; 4. Governança; 5. *Compliance*; 6. GRC.
 - II. 1. Governança; 2. *Compliance*; 3. GRC; 4. Gerenciamento do Risco; 5. *Governance Risk and Compliance*; 6. Risco.
 - III. 1. *Governance Risk and Compliance*; 2. Risco; 3. Governança; 4. *Compliance*; 5. GRC; 6. Gerenciamento do Risco.
 - IV. 1. GRC; 2. Gerenciamento do Risco; 3. *Governance Risk and Compliance*; 4. Risco; 5. *Compliance*; 6. Governança.
 - V. 1. Governança; 2. *Governance Risk and Compliance*; 3. Risco; 4. *Compliance*; 5. GRC; 6. Gerenciamento do Risco.

A) A assertiva I está correta.

B) A assertiva II está correta.

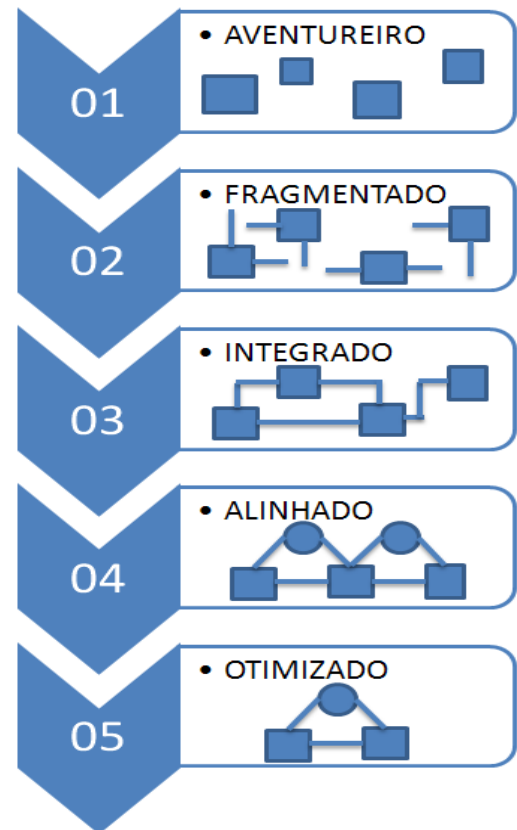
C) A assertiva III está correta.

D) A assertiva IV está correta.

E) A assertiva V está correta.

20. Acompanhe a figura e os textos que seguem:

Figura 10: Maturidade de processos e sua aplicação como referência para melhoria sistemática de processos



(Adaptada de OCEG)

Maturidade é definida como "o estado de estar completo, perfeito, ou pronto" e da "plenitude ou perfeição de crescimento ou desenvolvimento" Press, O. U. (2004). *Oxford English Dictionary*: The definitive record of the English language O. U. Press.

O CMMI é utilizado para avaliar a maturidade do processo de qualquer organização.

A maturidade dos processos é estabelecida em Níveis do primeiro ao quinto.

Obs.: GRC tem origem na união dos termos G = Governança, R = Riscos e C = *Compliance*, ou em inglês, *Governance, Risk and Compliance*.

Identifique as características dos cinco (5) Níveis de Maturidade do Processo.

- I. Abordagem única de GRC; Informações coletadas são compartilhadas.
- II. Abordagem estratégica GRC; Informações são coletadas de forma alinhada com a estratégia.
- III. Atuação caso a caso; Informação indisponível.
- IV. GRC otimizado; Eliminação de Ineficiências.
- V. Informações em silos; Iniciativas isoladas.

Obs.: As assertivas (I, II, III, IV, V) devem estar ordenada de acordo com os níveis (1, 2, 3, 4, 5).

- A) As assertivas III, I, V, II e IV estão corretas.
- B) As assertivas III, I, V, IV e II estão corretas.
- C) As assertivas III, V, I, II e IV estão corretas.**
- D) As assertivas III, II, V, IV e I estão corretas.
- E) Nenhuma assertiva é válida.

21. Observe as figuras abaixo:

Figura 11

A transformação da Auditoria

	Auditoria tradicional	Auditoria Moderna
Foco	Foco nas DF's	Foco no negócio
Direção	Conformidade	Performance
Enfoque	Transações	Risco e Processo, num trabalho contínuo
Equipe	Basicamente de auditores	Equipe multi-disciplinar
Relatório	Parecer, Carta de Recomendações	Parecer, Business Model, Análise dos riscos, GAP analysis e Sugestões de Melhoria

Figura 12

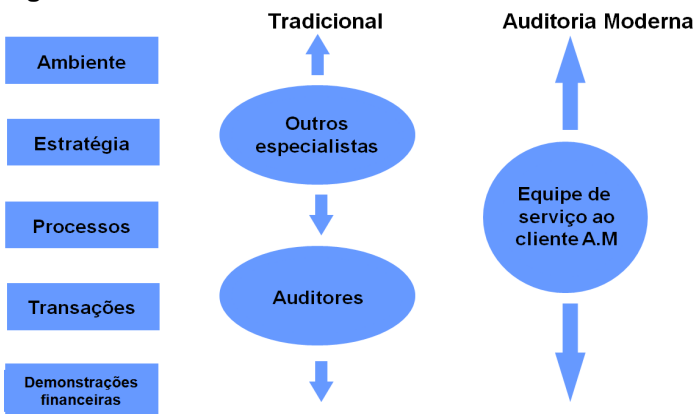
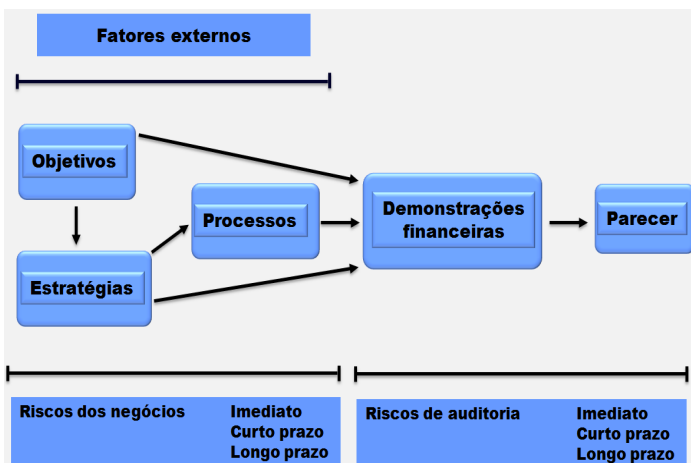


Figura 13



Estratégica do Risco. Posteriormente selecione todas

as questões que estão vinculadas ao sistema de AUDITORIA TRADICIONAL (CONVENCIONAL).

- I. Descreve políticas complexas objetivando uma qualidade consistente; utiliza uma linguagem interna voltada ao mundo da auditoria.
- II. Enfoca a auditoria como uma administração de um projeto.
- III. O Manual da Qualidade diz o que deve ser feito para emitirmos um parecer.
- IV. Auditoria com base no Processo visão *top-down* (o mapeamento dos processos de negócio é o conhecimento e a análise dos processos e seus relacionamentos com os dados, estruturados em uma visão *top-down*, até um nível que permita sua compreensão e a obtenção satisfatória dos seus objetivos).
- V. Focada no negócio do cliente.
- VI. Enfoque em Objetivos x Estratégias (Ex. Objetivo [aumentar o *market share* no mercado brasileiro de 3% para 6%] X Estratégia [Aumento nos preços de alguns produtos; Lançamento de novos produtos com maior valor agregado; Parcerias estratégicas; Aumento de gastos com marketing direto]).
- VII. Auditoria com enfoque Estratégia x Gestão de Riscos (Ex. 01: Estratégia [Aumento nos preços de alguns produtos] X Riscos de negócios [Consumidor final não aceita o aumento de Preços]. Ex. 02 Estratégia [Lançamento de novos produtos com maior valor adicionado] x Riscos do Negócio [O produto não atende às expectativas do consumidor; Demora excessiva entre o desenvolvimento; e Lançamento de novos produtos; Fornecedores não oferecerem insumos adequados para a elaboração dos novos produtos]).
- VIII. A auditoria é conduzida por equipe multidisciplinar, que se reúne, após a auditoria, para somente então emitir um parecer sobre a auditoria - (Não Conformidades e Observações). A equipe multifuncional recomenda ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas no trabalho de auditoria. Além disso, descreve como realizar o trabalho de acordo com a Auditoria Moderna.

- A) As assertivas I, II e III estão corretas.**
- B) As assertivas I, V, IV, VII e VIII estão corretas.
- C) As assertivas V, IV, VII, VIII e II estão corretas.
- D) As assertivas IV, VII, VIII e V estão corretas.
- E) Todas as assertivas são válidas.

22. Leia os textos a seguir sobre Governança dos Processos e Gestão do Desempenho Corporativo. Em seguida, preencha adequadamente os espaços em branco.

Inteligência do Negócio

Uma discussão recorrente no mundo da arquitetura orientada a serviços (___) é como o *Business Intelligence* (___) se integra neste cenário e, no caso da empresa onde trabalho, como disponibilizar dados em tempo real para o BI.

Antes de mais nada, sabemos que o BI não tem a premissa de tratar dados em tempo real. Utilizamos para consolidar dados de várias fontes, gerar gráficos e relatórios para os vários níveis da empresa (operacional, tático e estratégico), como um *dashboard* para os tomadores de decisão etc., mas quase nunca como uma ferramenta de análise de dados em real time.

Uma pesquisa realizada alguns anos atrás mostrou os principais motivadores que levavam as empresas a adotar esta solução de BI:

- ✓ Aumentar a satisfação e a retenção de clientes: 62%
- ✓ Diminuição de Custos: 53%
- ✓ Aumento de Receita: 48%
- ✓ Aumento de Lucratividade: 41%
- ✓ Aumento de *Market-share*: 37%
- ✓ Ferramenta de redirecionamento de produto: 30%

Gestão do Desempenho Corporativo

Apresentada como a evolução do BI, a Gestão do Desempenho Corporativo é a chave para as empresas enxergarem seu próprio futuro.

A Evolução do BI

Complex Event Processing (___) é uma tecnologia relativamente nova, utilizada para ajudar as empresas a detectar tanto as oportunidades quanto as ameaças em tempo real com o mínimo de codificação e reutilizáveis indicadores-chave de desempenho (___) e modelos de negócios. Assim como os serviços são compartilhados e reutilizados no barramento “Arquitetura Orientada a Serviços”, o CEP permite a partilha e reutilização de KPIs em atividade, acompanhamento e transformação de eventos de forma eficiente enquanto as empresas podem agir em situações que as afetam e tirar partido de processamento em tempo real.

Monitoramento de Atividades de Negócios, muitas vezes referida como (___), fornece um gerenciamento com conscientização imediata da mudança dos eventos de negócios em todo o processo, para que as decisões apropriadas e oportunas possam ser tomadas. Em tempo real, o monitoramento das atividades de negócios acionadas por eventos fornece alertas que podem requerer ações imediatas com a mudança dos indicadores de performance-chave.

As informações provenientes do BAM proporcionam *insights* aos executivos envolvidos nos processos analisados, permitindo uma constante adequação e planejamento estratégico.

O BAM introduz um elemento humano para CEP fornecendo, em tempo real, capacidades de alertas visuais, permitindo aos usuários entender melhor os eventos empresariais impactantes.

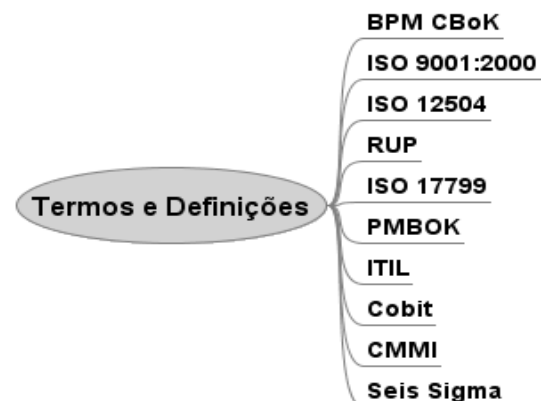
Várias siglas. Um mesmo significado

“Muitos costumam afirmar que o setor de TI é uma imensa sopa de letrinhas”. Em se tratando de gestão do desempenho Corporativo, o ditado é verdadeiro. À medida que foram criando suas soluções, cada fabricante adotou também uma sigla para definir o seu produto. O mesmo foi feito pelos principais institutos, como *Gartner* e IDC. O resultado é o surgimento de diversas nomenclaturas para o mesmo tema. Existe o *Enterprise Performance Management* (___), o *Corporate Performance Management* (___), o *Business Performance Management* (___) ou mesmo o simples *Performance Management* (___). O termo EPM é adotado pela *Oracle*, que, com sua linha *Hyperion*, é uma das líderes de mercado. Em julho de 2008, a empresa apresentou seu mais novo produto, o *Oracle EPMs Fusion*, que conta com uma nova aplicação para gestão de rentabilidade e Custos, além dos avanços em visualização e análise futura.

- I. SOA; BI; CEP; KPIs; BAM; EPM; COM; BPM; PM
- II. BAM; BI; CEP; PM; SOA; EPM; COM; BPM; KPIs
- III. BAM; BI; CEP; PM; SOA; EPM; COM; BPM; KPIs
- IV. BAM; BI; CEP; PM; COM; EPM; SOA; BPM; KPIs
- V. COM; BI; CEP; KPIs; BAM; EPM; SOA; BPM; PM

- A) As assertivas I, IV e VIII estão corretas.
- B) As assertivas I, II, IV, V, VI e VIII estão corretas.
- C) As assertivas II, III, IV, V, VI, V e VII estão corretas.
- D) As assertivas II, III, IV, V, VI e VII estão corretas.**
- E) Todas as assertivas estão corretas.

23. Considere os termos:





Associe os termos com as definições:

1. (___) Formaliza diversos conceitos em **gerenciamento de projetos**, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida, reconhece cinco (5) grupos de processos de gerenciamento de projetos e nove (9) áreas de conhecimento. Os cinco grupos essenciais de processos são: 1.Iniciação; 2.Planejamento; 3.Execução; 4.Monitoramento e controle; 5.Encerramento. As nove áreas de conhecimento abordam, respectivamente, o gerenciamento dos seguintes aspectos do projeto: (1) Integração; (2) Escopo; (3) Tempo; (4) Custos; (5) Qualidade; (6) Recursos humanos; (7) Comunicações; (8) Riscos; (9) Aquisições.
2. (___) É um conjunto de livros que versa sobre boas práticas, busca promover a gestão com foco no cliente e na **qualidade dos serviços de tecnologia da informação (TI)**, e endereça estruturas de processos para a gestão de uma organização de TI, apresentando um conjunto compreensivo de processos e procedimentos gerenciais organizados em disciplinas com os quais uma organização pode fazer sua gestão tática e operacional com vistas a alcançar o alinhamento estratégico com os negócios.
3. (___) É um Sistema de **Gerenciamento da Qualidade Melhoria Contínua**. Significa igualdade, homogeneidade ou uniformidade e baseia-se em oito (8) princípios de gestão da qualidade: (1) Foco no cliente; (2) Liderança; (3) Envolvimento de pessoas; (4) Abordagem de processo; (5) Abordagem sistêmica para gestão; (6) Melhoria contínua, (7) Abordagem factual para tomada de decisões; (8) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.
4. (___) Constitui um **modelo de capacidade e referência de maturidade**. Fornece orientação para o desenvolvimento de processos de *softwares* e objetiva eliminar as inconsistências; aumentar a clareza e entendimento; fornecer uma terminologia comum e um estilo consistente; e estabelecer regras de construção uniformes, assegurando consistência com a ISO/IEC 15504.
5. (___) É um guia para o Corpo de Conhecimentos Comuns (*Common Body of Knowledge*). Seu propósito é prover uma visão geral das áreas de conhecimento que são usualmente reconhecidas e aceitas como boas práticas no **Gerenciamento de Processos de Negócio**.
 - I. PMBOK; ITIL; ISO_9001:2000; CMMI; BPM_CBoK
 - II. ISO_12504; RUP; ISO_17799; Cobit; CMMI
 - III. ISO_12504; RUP; Seis_Sigma; Cobit; CMMI
 - IV. PMBOK; ITIL; Seis_Sigma; CMMI; BPM_CBoK
 - V. ISO_12504; RUP; Seis_Sigma; Cobit; Cobit

- A) A assertiva II está correta.
- B) A assertiva III está correta.
- C) A assertiva IV está correta.
- D) A assertiva V está correta.
- E) A assertiva I está correta.

24. Sobre a evolução da Tecnologia de Informação e o Princípio das Ondas, avalie as assertivas a seguir:

Primozić *et. al* (1991) definem que a evolução da Tecnologia de Informação podem ser representadas em cinco ondas, a seguir:

- 1ª Onda _____
2ª Onda _____
3ª Onda _____
4ª Onda _____
5ª Onda _____

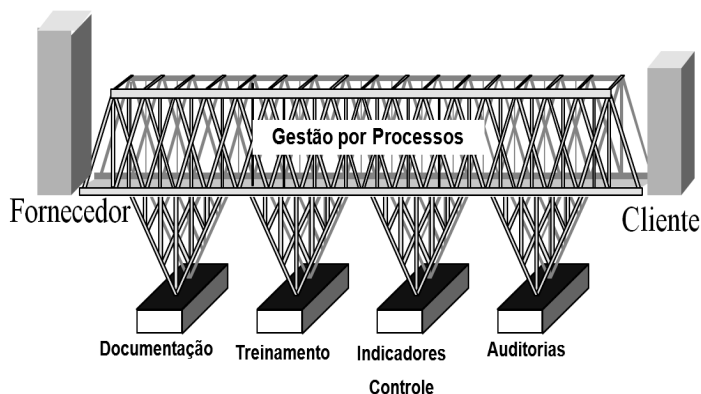
- I. A (___) onda: **uso da TI como estratégia** para incrementar as vantagens competitivas das empresas. Essa estratégia centra-se na melhora dos produtos e serviços ofertados pelas empresas ao mercado consumidor. O avanço tecnológico possibilitado pela TI melhorou os produtos e serviços ofertados (melhoria competitiva).
- II. A (___) onda: **redução dos custos** foi o principal foco da Tecnologia da Informação (TI). A principal característica desse movimento foi o aumento da produtividade individual e a redução nos custos de produção.
- III. A (___) onda: **conhecer o consumidor**. Pesquisadores costumam afirmar que a tecnologia da informação ajuda as empresas a se transformarem de uma organização vertical numa horizontal. As organizações orientadas por processos de negócio horizontais são tidas como mais eficientes e competitivas. Sistemas de Informação baseados em ciclo de produção ou logística de distribuição contribuem para o achatamento da hierarquia funcional. Eles representam fluxos de informação horizontais e orientados por processos de negócio. O principal objetivo pode ser: reduzir tempo de ciclo, reduzir custo ou reduzir tempo de resposta. Tais sistemas são tidos como aplicações horizontais.
- IV. A (___) onda: **ampliar o poder de decisão** dos executivos. O foco foi mudar a estrutura das organizações através do uso de sistemas de gestão empresarial em tempo real. O principal interesse das empresas era “fazer dinheiro”.
- V. A (___) onda: **recuperar o investimento**. O esforço estava concentrado em tornar eficiente o uso dos investimentos em TI que pudessem aumentar diretamente a lucratividade da empresa. A aquisição de um sistema era justificada baseada no retorno de investimento – *Return of Investment* (ROI), pois este poderia garantir o fluxo de caixa da empresa. Nessa época, a intenção era “economizar dinheiro”.

Obs.: As assertivas devem estar ordenadas da Primeira Onda para a Quinta Onda.

- A) As assertivas V, II, I, IV e III estão corretas.
- B) As assertivas II, V, I, IV e III estão corretas.**
- C) As assertivas III, V, II, IV e I estão corretas.
- D) As assertivas V, II, I, IV e III estão corretas.
- E) As assertivas II, V, IV, I e III estão corretas.

25. Sistemas de Informação - A "segunda onda" do ERP's. Considere a figura abaixo (figura 14) para responder à questão:

Figura 14



Como analista de TI foi solicitado pela sua chefia para que definisse ERP's modernos que operem na SEGUNDA ONDA. Após uma criteriosa análise, você separou os ERP's em dois grupos ERP's Primeira Onda (antigo) e ERP's Segunda Onda (moderno).

Levando em consideração essa tarefa, analise as questões abaixo evidenciando somente quais os aspectos que têm vínculo com ERP'S de **PRIMEIRA ONDA**.

- I. ERP_____ onda: a melhoria contínua é estabelecida através da atuação sistêmica, isto é, para melhorar um sistema necessitamos tocar em vários sistemas ao mesmo tempo.
- II. ERP_____ onda: leva em conta a Gestão da Cadeia de Suprimentos *Supply Chain Management*, gestão através da gestão de suas poucas restrições.
- III. ERP_____ onda: a principal preocupação metodológica é o desempenho (exploração) do gargalo, por estabelecer o desempenho global. Uma segunda preocupação é a subordinação dos não gargalos ao ritmo do gargalo e jamais a maximização de sua eficiência, pois isto só aumentaria o inventário no processo, prejudicando o desempenho global.
- IV. ERP_____ onda: redefine os parâmetros financeiros para tornar a decisão diretamente relacionada às restrições e ao resultado global e

não aos resultados parciais expressos por margem de lucro por produto.

- V. ERP_____ onda: a melhoria das partes conduz à melhoria do todo, isto é, atua sobre vários sistemas ao mesmo tempo.
- VI. ERP_____ onda: identifica a causas-raiz dos vários sintomas - diagnose global -, para poder criar as estratégias que compõem a solução de mínima interferência. É o foco em poucos elementos para atuar globalmente.
- VII. ERP_____ onda: antes da sua implementação, faz-se necessário mapear os processos empresariais realizando-se uma revisão e otimização, levando em conta uma visão estratégica focada no risco no negócio.
- VIII. ERP_____ onda: quando melhoramos o sistema através de seus poucos e essenciais elementos é que estamos exercendo gestão holística.
- IX. ERP_____ onda: agilidade da integração de várias funções da organização (principalmente voltada aos controles). Fase em que a tecnologia começa a permitir a gestão sistêmica (mas ainda não holística).
- X. ERP_____ onda: incorpora algoritmos da Teoria das Restrições – TOC.

- A) As assertivas II, III, IV, VI, VII, VIII e X estão corretas.
- B) As assertivas I, V e IX estão corretas.**
- C) As assertivas I, III, IV, VI, VII, VIII e X estão corretas.
- D) As assertivas I, III, IV, VI, VII, VIII e IX estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

26. O ponto certo que o BPM ataca é justamente a automação de processos. Evidencie todos os aspectos que estão vinculados ao novo conceito de Automação do Processo.

- I. O BI (*Business Intelligence*) é destinado a auxiliar os executivos na tomada de decisão. As ferramentas tradicionais de BI destinam-se principalmente ao acompanhamento do passado
- II. Uma ferramenta de BPM deve suportar as atividades básicas da gestão, que podem ser resumidas a:
 - a. Definir uma estratégia para conduzir a performance.
 - b. Traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e metas.
 - c. Monitorar o progresso em relação às metas.
 - d. Analisar os motivos em caso de metas não atingidas.
 - e. Selecionar e implementar ações corretivas.



- III. Sistemas de BPM servem para ajudar a empresa a controlar melhor seus próprios processos, a reformá-los, quando necessário, e a realizar tarefas importantes com maior eficiência. Esses sistemas dão ao usuário maior controle sobre a automação de processos, o que alivia o trabalho da informática.
- IV. Sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) facilitam os processos de Governança Corporativa, pois o usuário busca a tarefa a ser executada.
- V. Processos envolvem tarefas humanas e operações automatizadas. Os antigos *workflows* não incluíam as operações executadas por sistemas aplicativos fora desses sistemas. De lá para cá, houve uma evolução significativa nas tecnologias de integração de sistemas (*middleware*, servidores de aplicações e tudo o que se compreende hoje no conceito de EAI - *Enterprise Application Integration*). De certa forma, o BPM adiciona aos antigos *workflows* à tecnologia de EAI. Através dessa metodologia, o BPM faz mais do que faziam os *workflows*, ou seja, realiza transferência de dados para sistemas que possam executar tarefas de forma automática e captura de volta os resultados, para que a transação continue por meio dos usuários. Isso é especialmente importante para processos interorganizacionais comuns em governo, pois muitos serviços prestados pelos órgãos públicos envolvem diversas instâncias verticais e horizontais.
- VI. As soluções de BPM englobam um BI mais avançado e integrado, com metodologias e ferramentas como o BSC (*Balanced Scorecard*).
- VII. O BPM destina-se ao ajuste da operação e das decisões táticas da empresa. O BI centra-se no acompanhamento do passado, porém o BPM gera Planos de Ação de forma automática ou informa Planos de Contingência que podem ser adotados.

- A) As assertivas II, III, V, VI e VII estão corretas.
- B) As assertivas I, II, III, V, VI e VII estão corretas.
- C) As assertivas II, III, IV, V, VI e VII estão corretas.
- D) As assertivas II, III, IV, V, VI e VII estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

27. Sobre ferramentas de automação de processos (BPMS / BPEL), analise a correta equivalência do termo com a descrição.

- I. BPMS: por definição é uma categoria de *softwares* que visa a atender o ciclo completo da Gestão de Processos, composta por: modelagem, redesenho, implementação, monitoramento e otimização de processos.
- II. BPM: é apenas UM dos recursos de um BPMS.

- III. Muitas ferramentas que se denominam "BPM" fazem, na realidade, apenas uma pequena fração do que é um verdadeiro BPMS.
- IV. BPMS deve ser aderente aos padrões da área (BPMN, BPEL e/ou BPML).
- V. WS-BPEL significa *Business Process Execution Language*. Foi criado originalmente pela Microsoft com apoio da IBM, Siebel, BEA e SAP, que resolveram se unir e propor (ou impor) um novo modelo, mais completo e universal, denominado BPEL (*Business Process Execution Language*). É um padrão técnico, em formato XML. O objetivo principal do BPEL é descrever um processo de negócio que interaja com *Web Services*, internos ou externos. Isso significa definir e criar uma série de regras de fluxogramas, como sequências, paralelismos, condicionais, *loops* etc. para a execução de diversos *Web Services* em sequência.
- VI. BPMS permite modelar processos de negócio, podendo também simulá-los e documentá-los extensivamente
- VII. BPMS = BPM: *Business Process Modeling*, ou seja, "modelagem de processos de negócio".
- VIII. BPMS contém componentes prontos para integração com sistemas heterogêneos. Integrações via *Web Services*.
- IX. BPMS deve possuir componentes de BAM ou integrar-se nativamente a um produto deste tipo.
- X. BPMS possui componentes de BRM (*Business Rules Management*) ou integra-se nativamente a um produto deste tipo. Um BRM permite separar as regras dos processos do código de aplicação, garantindo que usuários de negócios configurem estas regras de forma ágil e transparente.

- A) As assertivas I, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX e X estão corretas.
- B) As assertivas I, II, IV, V, VI, VII, VIII, IX e X estão corretas.
- C) As assertivas I, II, III, IV, V, VI, VIII, IX e X estão corretas.
- D) As assertivas I, II, III, V, VI, VII, VIII, IX e X estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

28. A Empresa X opera com um Fornecedor Y com Nível Aceitável. Trabalha com 5 produtos recebendo lotes diversos desses produtos. Utilize as tabelas como referência e evidencie se o funcionário responsável está operando dentro da regra de NQA estabelecida.

**Tabela 1:** Qualidade – NQA Nível de Qualidade Aceitável

Plano de Amostragem Simples Normal (NBR 5426)									
Tamanho do lote			Amostra	NQA - Nível Qual. Aceitável					
				0,25		0,40		0,65	
				Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
2	a	8	2	0	1	0	1	0	1
9	a	15	3	0	1	0	1	0	1
16	a	25	5	0	1	0	1	0	1
26	a	50	8	0	1	0	1	0	1
51	a	90	13	0	1	0	1	0	1
91	a	150	20	0	1	0	1	0	1
151	a	280	32	0	1	0	1	0	1
281	a	500	50	0	1	0	1	1	2
501	a	1200	80	0	1	1	2	1	2
1201	a	3200	125	1	2	1	2	2	3
3201	a	10000	200	1	2	2	3	3	4

Tabela 2

Assertiva	Código	NQA	Tamanho do Lote	Amostra	Ac	Re
I	Cod.01	0,65	517	80	1	2
II	Cod.02	0,40	1942	125	2	3
III	Cod.03	0,25	7064	200	1	2
IV	Cod.04	0,40	652	80	0	1
V	Cod.04	0,65	343	50	1	2
VI	Cod.05	0,65	8540	200	1	2
VII	Cod.05	0,25	64	13	0	1

A) As assertivas I, III, V e VII estão corretas.

B) As assertivas II, IV e VI estão corretas.

C) As assertivas II, III, IV e VI estão corretas.

D) Nenhuma assertiva está correta.

E) Todas as assertivas estão corretas.

29. Analise as assertivas a seguir:

- I. O objetivo da NBR ISO 9001 é construir um modelo de gerenciamento na organização para que os processos de trabalho sejam padronizados e, com isso, ajudem a organização na realização de serviços e produção de bens que atendam aos requisitos dos clientes. O objetivo de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é, portanto, complementar os requisitos dos produtos e serviços realizados por uma

organização, e ajudar a organização a se tornar mais competitiva nos mercados interno e externo.

- II. ISO 9001:2008: periodicamente a ISO examina e atualiza suas normas para assegurar sua evolução de acordo com as transformações das empresas e as expectativas do mercado. O processo de revisão da norma ISO 9001 manteve sua essência inalterada, isto é, os oito princípios de gestão, a abordagem de processos, os títulos, campos de aplicação e estrutura. As alterações da versão ISO 9001:2008 foram pequenas e não modificaram o conteúdo da norma, apenas esclarecem melhor os requisitos já existentes na versão ISO 9001:2000.
- III. As últimas estatísticas da ISO revelam que existe mais de um milhão de organizações certificadas de acordo com a norma ISO 9001 em todo o mundo. Infelizmente, muitas dessas organizações estão apenas familiarizadas com os requisitos básicos da ISO 9001 e não aprofundam o conhecimento dos princípios de gestão da qualidade nos quais esta norma se baseia, nem investigam as potencialidades da informação disponível, que permite implementar um sistema de gestão da qualidade eficiente.
- IV. A adoção das normas ISO é vantajosa para as organizações porque lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade – elementos facilmente identificáveis pelos clientes –, aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional.
- V. A Norma NBR ISO 9001:2008 promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente.
- VI. A NBR ISO 9001 é a versão brasileira da norma internacional ISO 9001, que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (ou Sistema de Gerenciamento da Qualidade – SGQ) de uma organização, não significando, necessariamente, conformidade de produto às suas respectivas especificações.

A) As assertivas I, II, III, IV, V e VI estão corretas.

B) As assertivas I, II, IV, V e VI estão corretas.

C) As assertivas I, II, III, IV e V estão corretas.

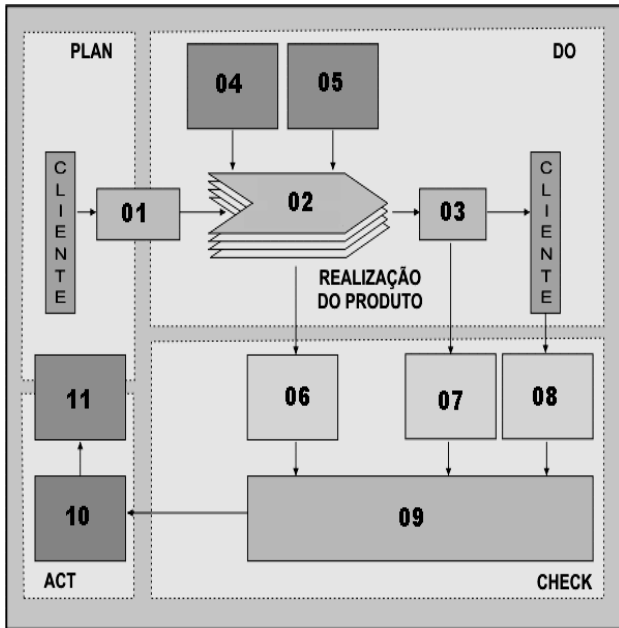
D) As assertivas I, II, IV e V estão corretas.

E) Todas as assertivas estão corretas.

30. Leia a figura (Figura 15) sobre a implementação das normas da série ISO 9000 baseada no ciclo PDCA:

- ✓ Plan – Planejar
- ✓ Do – Fazer
- ✓ Check – Verificar
- ✓ Act – Agir

Figura 15



Compare os números da figura da Série ISO 9000, com base no ciclo do PDCA, e evidencie na tabela (Tabela1) a série **CORRETA** que dá sentido à figura.

Tabela 1

Descrição do Aspecto	I	II	III	IV
Gestão de Pessoas	04	05	04	04
Produtos e Serviços	05	06	03	03
Medição dos Processos	06	07	06	10
Gestão Executiva	09	09	09	11
Melhoria Contínua	10	10	10	08
Medição dos Produtos	08	03	07	07
Requisitos do Cliente	01	01	01	01
Planejamento da Qualidade Foco nos Requisitos dos Clientes	11	11	11	09
Processos Chave e Processos de Apoio	02	02	02	02
Gestão de Informações	03	04	05	05
Medição dos Sistemas	07	08	08	06

- A) A assertiva III está correta.
- B) A assertiva I está correta.
- C) A assertiva II está correta.
- D) A assertiva IV está correta.
- E) Nenhuma assertiva está correta.

31. Ordene levando em conta a ordem numérica estabelecida:

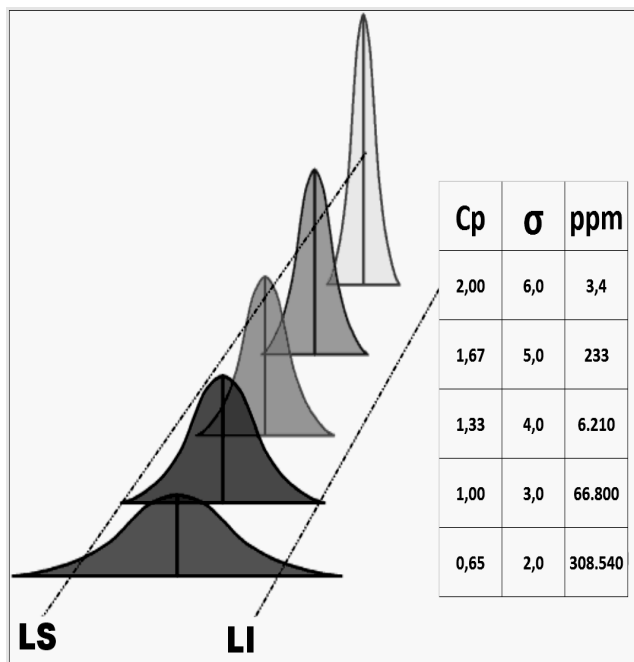
Nome da ISSO	Assertiva
1. ABNT NBR ISO 9000:2000	()
2. ABNT NBR ISO 9001:2000	()
3. ABNT NBR ISO 9004:2000	()
4. ISO / TS 16949	()
5. ISO 14000	()

- I. () Fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo dessa norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.
- II. () É uma norma automotiva mundial a qual foi elaborada conjuntamente pelos membros do IATF. O IATF (- *International Automotive Task Force* - Força Tarefa Internacional Automotiva) é um grupo de fabricantes automotivos (General Motors, Ford, Daimler Chrysler, BMW, PSA Citroen, Volkswagen, Renault, Fiat) e suas respectivas associações. Esse grupo foi formado para fornecer produtos com a qualidade melhorada aos clientes automotivos.
- III. () Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para tais sistemas.
- IV. () É uma série de normas desenvolvidas pela *International Organization for Standardization* (ISO) que estabelecem diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro de empresas.
- V. () Especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, necessário à organização para demonstrar sua capacidade de fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis, com vistas a aumentar a satisfação do cliente.

- A) A ordenação V, III, I, II e IV está correta.
- B) A ordenação I, V, III, II e IV está correta.
- C) A ordenação I, V, III, IV e II está correta.
- D) A ordenação III, V, I, II e IV está correta.
- E) A ordenação III, V, I, IV e II está correta.

32. Considere a figura (Figura 16) e o texto a seguir:

Figura 16: Qualidade – Ferramentas da Qualidade CEP



CEP – Controle Estatístico de Processo, a primeira ferramenta da Qualidade criada por Shewhart, que mediu, analisou e monitorou a variabilidade do processo e produtos e evidenciou que poderia chegar a melhores níveis de qualidade. Isso significa menor variabilidade em medidas do processo e do produto e mais exatidão para alcançar metas e alvos.

CEP é um método quantitativo para monitorar um processo repetitivo. O CEP coleta dados do processo em tempo real e compara as medições atuais com os medidores básicos de desempenho do processo.

No conceito de Six Sigma, o CEP é considerado hoje em dia a melhor ferramenta para monitorar a variabilidade dos processos. Essa compreensão possibilita desenvolver Planos de Ação de melhoria contínua dos processos.

Selecione todas as assertivas **CORRETAS**:

- I. Processos
 - a. Capazes: 6σ , 5σ
 - b. Razoavelmente capazes: 4σ , 3σ
 - c. Incapazes 2σ
- II. Na visão *Lean* operamos com Qualidade Assegurada, a tendência é trabalharmos no conceito de 6 sigma. Isto quer dizer que admitimos próximo de 3,4 NC/PPM. (Obs.: NC = Não Conformidade.)
- III. Qualidade Assegurada informa que a responsabilidade da qualidade é repassada para o fornecedor. Levando esse aspecto em consideração, o cliente pode disponibilizar o material diretamente na Linha de Produção, evitando inspecionar o produto antes do uso.

- IV. A figura representa um CEP – Controle Estatístico de Processo, e as Curvas Normais estabelecem o comportamento da amostra no momento da inspeção.
- V. Em um CEP, quanto maior a amplitude menor é a variabilidade do processo.

- A) As assertivas II, III e IV estão corretas.
- B) As assertivas I, II, III e IV estão corretas.
- C) As assertivas I, II, III e V estão corretas.
- D) As assertivas II, III, IV e V estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

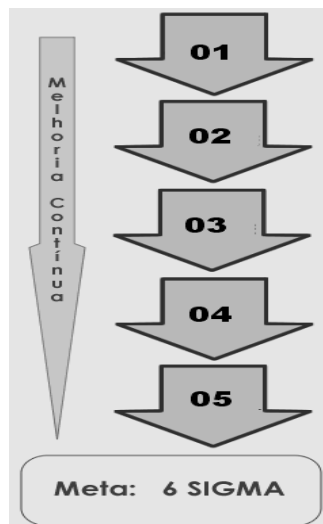
33. A Empresa X inicia o processo de qualidade utilizando a Metodologia 5S. Ela objetiva:

- I. Manter ordem e disciplina através do uso da metodologia de origem japonesa para a organização de quaisquer ambientes, principalmente os de trabalho.
- II. Maior produtividade pela redução da perda de tempo procurando por objetos. Só ficam no ambiente os objetos necessários e ao alcance da mão.
- III. Redução de despesas e melhor aproveitamento de materiais. O acúmulo excessivo de materiais tende à degeneração.
- IV. Ter um entendimento detalhado da Não Conformidade.
- V. Melhor aproveitamento da área física, resultado da organização e do senso de autodisciplina.
- VI. Reduzir o tempo de ciclo de produção.

- A) As assertivas V, II, I, III e IV estão corretas.
- B) As assertivas V, III, I, II e VI estão corretas.
- C) As assertivas I, II, III e V estão corretas.
- D) Todas as assertivas estão corretas.
- E) Todas as alternativas estão erradas.

34. A Figura 17 diz respeito ao processo de melhoria contínua usado na metodologia 6 Sigma. Refere-se a uma estratégia de qualidade baseada em dados para melhorar processos.

Figura 17





As cinco (5) frases interconectadas são:

- I. Meça: Plano de Medição de Resultados; Elabore um Plano de Coleta de Dados; Colete e Quantifique os Dados.
- II. Analise: Avalie a capacidade atual; Caracterize os Efeitos dos Fatores nos Y's do Projeto; Avalie o Impacto dos Fatores Críticos.
- III. Defina: Desenvolvimento da Carta de Projeto; Entenda Clientes e Contexto; Defina exigências e medições.
- IV. Implemente: Desenvolva e Compare Alternativas de Solução; Selecione e Ajuste a Melhor Solução; Realize um Teste Piloto da Solução.
- V. Controle: Assegure a Entrega de Resultados Estáveis; Transfira o Controle; Feche o Projeto.

Levando em consideração as assertivas, estabeleça a **ORDEM CORRETA** do processo de melhoria contínua da metodologia 6 sigma.

- A) As assertivas III, I, II, IV e V estão corretas.
- B) As assertivas I, III, II, IV e V estão corretas.
- C) As assertivas V, III, IV, II e V estão corretas.
- D) As assertivas I, II, III, IV e V estão corretas.
- E) Todas as alternativas estão erradas.

35. Uma das ferramentas mais importantes do TQM (*Total Quality Management*) é o QFD. Analise evidenciando todas as assertivas que expressam ligação com o QFD.

- I. QFD - *Quality Function Deployment*, ou Desdobramento da Função Qualidade, tem por principal objetivo auxiliar na definição de uma qualidade projetada para o novo produto capaz de atender plenamente (e melhor que a concorrência) às necessidades dos clientes, aumentando, assim, o valor agregado do produto.
- II. QFD - *Quality Function Deployment*, ou Desdobramento da Função Qualidade, mantém o foco no projeto do produto, emprega a metodologia *top-down*, isto é, o produto a ser desenvolvido ou melhorado é centrado somente nas necessidades dos engenheiros do projeto; desta maneira, adequamos o produto ao consumidor e reduzimos o tempo gasto no lançamento do produto.
- III. QFD garante a conexão entre as decisões tomadas durante o processo de desenvolvimento de produto; garante a qualidade do processo de tomada de decisões; viabiliza a ampliação, distribuição e nivelamento dos conhecimentos dominados pela equipe de desenvolvimento; e foca as atenções do desenvolvimento de produtos nas variáveis mais relevantes para a obtenção da verdadeira qualidade.
- IV. Segundo AKAO (1990), QFD é a conversão dos requisitos do consumidor em características de

qualidade do produto e o desenvolvimento da qualidade de projeto para o produto acabado através de desdobramentos sistemáticos das relações entre os requisitos do consumidor e as características do produto. Esses desdobramentos iniciam-se com cada mecanismo e se estendem para cada componente ou processo. A qualidade global do produto será formada através dessa rede de relações.

- V. Segundo CHENG *et al.* (1995): (...) em todo trabalho de QFD, é necessário ter a visão do todo, sem, entretanto, perder de vista as partes mais importantes, pois há limites de recursos e tempo - o conceito da priorização. Uma vez identificadas as partes importantes, passa-se a ampliá-las de forma a conhecer profundamente seus detalhes e assim sucessivamente. Entretanto, é bom lembrar que as somas das partes ótimas não constitui necessariamente um todo ótimo (...); portanto, é importante, quando possível, ponderar entre o ótimo do todo e o ótimo das partes.

- A) As assertivas I, II, III, IV e V estão corretas.
- B) As assertivas I, II, III e IV estão corretas.
- C) As assertivas I e IV estão corretas.
- D) As assertivas I, III, IV e V estão corretas.
- E) Todas as alternativas estão erradas.

36. Acompanhe os termos vinculados à Qualidade:

- 1. Sistema de Gestão da Qualidade
- 2. Objetivos da Qualidade
- 3. Melhoria Contínua
- 4. Eficácia
- 5. Eficiência
- 6. Processo
- 7. Produto

Avalie as afirmativas abaixo:

- I. Atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender a requisitos.
- II. Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados.
- III. Resultado de um processo.
- IV. Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).
- V. Relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados.
- VI. Aquilo que é buscado ou almejado, no que diz respeito à qualidade.
- VII. Sistema de Gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade.



Levando em consideração as assertivas estabeleça a **ORDEM CORRETA**, ou seja, a ordenação numérica dos termos vinculados à qualidade.

- A) As assertivas VII, VI, I, II, V, IV e III estão corretas.
- B) As assertivas III, IV, V, II, I, VI e VII estão corretas.
- C) As assertivas II, IV, VI, II, V, IV e III estão corretas.
- D) As assertivas VII, VI, I, III, IV, V e II estão corretas.
- E) As assertivas III, IV, II, V, VI e VII estão corretas.

37. Sobre Qualidade (Aspectos vinculados ao Sistema da Gestão da Qualidade), avalie as informações abaixo:

1. Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)
 2. Objetivo SGQ
 3. Metáfora SG
 4. Objetivo do administrador no SGQ
 5. Crescimento Empresarial e SGQ
 6. Governança no SGQ
 7. Gestão do Risco no SGQ
 8. Conformidade no SGQ
- I. Se o objetivo, tamanho ou fronteiras de uma organização mudam, então as funções dos componentes que levam à otimização da organização vista como sistema irão mudar. Assim, o tempo irá trazer mudanças que precisarão ser administradas para que se tenha otimização.
- II. A implementação de sistemas da qualidade tem como objetivo geral facilitar intercâmbios internacionais de bens ou insumos, através da adoção de normas comuns em organizações de diferentes países. Como objetivo específico, busca o controle e a melhoria contínua dos processos de trabalho para uma crescente satisfação de seus clientes.
- III. O efeito da incerteza sobre os objetivos organizacionais. A gestão de riscos são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização e para detectar oportunidades enquanto mitiga as consequências negativas dos eventos.
- IV. Em um sistema de gestão da qualidade, a organização diz o que vai fazer (nível das normas e procedimentos documentados), faz o que pretende e prova o que fez (por meio dos documentos). Através das informações registradas em suportes físicos são objetivadas as ações, possibilitando o controle dos resultados.
- V. O papel principal é otimizar o sistema como um todo. Um exemplo de um sistema bem otimizado é uma orquestra.

- VI. Série de funções ou atividades (subprocessos, estágios etc., aqui chamados de componentes) em um organismo, as quais trabalham em conjunto em prol do objetivo da organização.
- VII. Diz respeito à cultura, às políticas, aos procedimentos, às leis e instituições que definem a estrutura através da qual as empresas são geridas. Governança corporativa inclui as relações entre os *stakeholders* e os objetivos para os quais a organização é governada.
- VIII. O ato de demonstrar aderência às leis e regulamentos externos bem como às políticas e aos procedimentos corporativos. Gestão da conformidade são atividades coordenadas para manter a organização dentro dos limites internos e externos determinados.

Levando em consideração as assertivas estabeleça a **ORDEM CORRETA**, ou seja, a ordenação numérica dos aspectos vinculados a Sistema da Gestão da Qualidade.

- A) As assertivas II, VI, IV, V, I, VII, VIII e III estão corretas.
- B) As assertivas VI, V, IV, II, I, VII, VIII e III estão corretas.
- C) As assertivas II, VI, IV, V, I, VII, VIII e III estão corretas.
- D) As assertivas V, VI, IV, II, I, VII, III e VIII estão corretas.
- E) As assertivas VI, II, IV, V, I, VII, III e VIII estão corretas.

38. Avalie as assertivas sobre Qualidade – Aspectos relacionados ao *Lean*.

- I. *Lean Manufacturing*, ou Manufatura Enxuta, é uma abordagem sistemática para identificação e eliminação de desperdícios (atividades que não agregam valor), através melhoria contínua.
- II. Gestão *Lean*: sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) centrados nos sistemas PCP (MPR I e MRP II), os quais facilitam os processos de Gestão de Manufatura e ressuprimentos. O PCP, após realizar a Ordem de Produção e Montagem, emite o MRP I (Lista de Materiais Faltantes), que são transformadas em Ordens de Compra e Pedidos de Compra. A agilidade com que este processamento é realizado é a alma da filosofia *Lean*.
- III. Custos no *Lean*: a maneira tradicional da formação de custos de fabricação vincula-se à seguinte fórmula: Preço de Venda = Custo + Lucro. Na filosofia *Lean*, o cliente define o preço de vendas de um produto (Lucro = Preço de Venda – Custo). Essa filosofia é uma metodologia ideal para aumentar o lucro com a eliminação dos desperdícios de uma empresa.
- IV. Benefícios do *Lean*: as companhias que adotaram a filosofia *Lean* evidenciaram



significativos resultados. Numerosos relatos informam que houve um maior crescimento das vendas baseado em: 60% redução do ciclo de tempo do atendimento do pedido; 98% entregas no tempo previsto; 80% redução de espaço (área no chão-de-fábrica); 40% Redução do WIP (*Work In Progress* - Produtos em Processo); 50% Melhoria na Qualidade; 95% Utilização de máquinas; 80% flexibilidade na troca de ferramental; 1% Desperdício ou retrabalho.

- V. Lotes *Lean*: a vantagem competitiva do *Lean* é evidenciada pelo aumento do tamanho dos lotes de produção (Produção por Batelada).
- VI. A essência do *Lean*: os conceitos de *Lean* concentram os recursos da empresa para identificar e eliminar todas as atividades que não agregam valor acrescentado (desperdício). Em essência, o *Lean* comprime o tempo da entrega de uma encomenda levando em conta a gestão de toda a Cadeia de Suprimentos do Fornecedor (do recebimento do pedido à entrega e pagamento ao Cliente Final).
- VII. Abastecimento de linha de produção: opera na filosofia de Supermercado.
- VIII. Ressuprimento e processo produtivo: opera na filosofia de *Just-in-time*, *Kanban*, *Milk-run*.

- A) As assertivas III, IV, VI, VII, I, II e VIII estão corretas.
- B) As assertivas I, III, IV, VI, VII e VIII estão corretas.**
- C) As assertivas I, V, VIII, III, IV, VI e VII estão corretas.
- D) As assertivas VII, I, VII, VIII, III, IV e VI estão corretas.
- E) Todas as assertivas estão corretas.

39. Considere as palavras-chave e as assertivas sobre *Lean*:

1. *Takt Time*
2. Tempo de Ciclo
3. *Lean Manufacturing*
4. *Lean Enterprise*
5. Mapeamento do Fluxo de Valor:
6. *Kaizen*

- I. (____): Pressupõe que o pensamento enxuto seja disseminado em toda a organização (manufatura e administração); ao mesmo tempo envolve a Cadeia de Suprimentos.
- II. (____): Corresponde ao ritmo (ritmo musical, batida do tambor) de produção necessário para atender à demanda, ou seja, ao tempo de produção que se tem disponível pelo número de unidades a serem produzidas em função da demanda. É o resultado da divisão do tempo diário de operação pelo número de peças requeridas por dia.

- III. (____): Melhoria contínua de um fluxo completo de valor ou de um processo individual, a fim de se agregar mais valor com menos desperdício.
- IV. (____): É o tempo necessário para a execução de uma peça, ou seja, o tempo transcorrido entre a repetição do início ao fim da operação. Obs.: Não diz respeito à somatória dos tempos nem aos tempos de forma individual. O tempo de ciclo será o tempo de execução da operação ou operações no posto de trabalho ou na máquina que forem mais lentos. O Sistema de Produção Toyota é conhecido como “recurso gargalo” e “recurso não gargalo”.
- V. (____): Diagrama simples de todas as etapas envolvidas nos fluxos de material e informação, necessárias para atender aos clientes, desde o pedido até a entrega.
- VI. (____): Manufatura limpa ou Manufatura enxuta. Também chamada de produção limpa ou produção enxuta.

Levando em consideração as assertivas, estabeleça a **ORDEM CORRETA**, ou seja, a ordenação numérica dos aspectos vinculados à palavra-chave *Lean*:

- A) As assertivas II, IV, VI, I, V e III estão corretas.**
- B) As assertivas I, IV, VI, II, V e III estão corretas.
- C) As assertivas II, III, VI, I, V e IV estão corretas.
- D) As assertivas II, III, VI, I, V e IV estão corretas.
- E) As assertivas III, IV, VI, I, V e II estão corretas.

40. O *Lean* é um processo de pensamento, proposto por Womack e Jones em 1996, a fim de orientar os gerentes em uma transformação *lean*. Os princípios são:

- I. Especificar o valor do ponto de vista do consumidor final por família de produtos.
- II. Identificar todas as etapas no fluxo de valor para cada família de produtos, eliminando, sempre que possível, as etapas que não agregam valor.
- III. Fazer as etapas agregadoras de valor em uma sequência rígida de tal modo que o produto flua suavemente.
- IV. Conforme o fluxo é iniciado, deixar que os clientes “puxem” o valor da próxima atividade fluxo acima.
- V. Quando o valor tiver sido especificado, os fluxos de valor estiverem identificados, as etapas que causam desperdício tiverem sido removidas e o fluxo e a puxada tiverem sido introduzidos, começar o processo novamente, continuando até que um estado de perfeição seja atingido, em que o valor perfeito seja agregado, sem desperdício.



Evidencie todos os princípios válidos:

- A) As assertivas I, II, IV e V estão corretas.
- B) As assertivas I, II, III e V estão corretas.
- C) As assertivas II, III, IV e V estão corretas.
- D) Todas as alternativas estão corretas.**
- E) Nenhuma alternativa está correta.



REDAÇÃO

Leia, a seguir, o ponto de vista de Antonio Delfim Netto sobre o Brasil, principalmente em relação ao potencial energético e alimentar:

SOLIDARIEDADE

Se há um país responsável pela preservação de condições básicas de alguma vida saudável em nosso planeta este país é o Brasil. Não obstante, continuamos a ser o alvo preferencial de críticas de um grande número de organismos supranacionais exatamente quanto aos métodos que utilizamos na exploração dos recursos naturais. Uma das mais recentes, totalmente precipitada e sem nenhuma demonstração empírica, foi a de que "a expansão do plantio de cana é responsável pelo desmatamento do cerrado brasileiro".

Trata-se de rematada tolice, pois é sabido que a cana-de-açúcar se expande em áreas do cerrado que já eram exploradas por outras atividades, como a pecuária. O Brasil construiu a matriz energética mais limpa do planeta Terra e hoje utiliza 40% de energia renovável. Os demais países usam 10% razoavelmente limpos, e 90% sujam. Continuamos investindo na ampliação da oferta da hidroenergia e somos dos mais eficientes do mundo na substituição por energia que gera menos emissões de CO₂ e, portanto, produz menor efeito sobre o aquecimento global.

Nem por isso deixamos de expandir a produção de alimentos, que está ajudando a aliviar a fome no mundo e garante a autonomia alimentar de nosso povo. Nos últimos cinco anos, aumentamos o volume físico das exportações de milho (180%), soja (70%), carne bovina (300%), carne de frango (200%) e produtos suínos (300%). E a produção de açúcar aumentou, ao mesmo tempo em que crescia a oferta do etanol.

O Brasil tem grande disponibilidade de terra, de mão-de-obra que se aperfeiçoa visivelmente e de tecnologia desenvolvida principalmente nos últimos 30 anos, desde a criação da Embrapa. Desenvolvida em nosso solo, com base nas condições do cerrado brasileiro, essa tecnologia dominou a agricultura tropical. O cerrado, que era "uma coisa inservível", transformou-se, por obra e graça das pesquisas da Embrapa, no maior ativo brasileiro e num grande acervo da humanidade.

Não avançamos muito apenas no uso da tecnologia para a solução dos nossos problemas vitais de energia e de alimentação. O Brasil vai além quando coloca à disposição de países mais pobres, na África e na Ásia, os resultados das pesquisas que possibilitaram a produção econômica de alimentos nas terras antes inóspitas dos cerrados. E, ainda, a tecnologia de desenvolvimento do etanol. Sem cobrança de royalties. É uma ação solidária importante, que nos diferencia do resto do mundo, onde nações desenvolvidas cobram fortunas para ceder um frasco de remédio que poderia evitar a mortandade pelo HIV nos países pobres.

Folha de S. Paulo – Opinião – 07 out. 2009.

PROPOSTA DE REDAÇÃO

Escreva-lhe uma **carta**, entre 15 e 20 linhas, concordando (total ou parcialmente) com o ponto de vista dele, ou discordando.

Se posicionar-se favoravelmente às ideias de Delfim Netto, você deve apresentar novos argumentos e não apenas repetir os dele. Se discordar, apresente contra-argumentos que sustentem a sua tese. (Sua carta NÃO deve ser assinada.)

SOBRE A REDAÇÃO

1. Estructure o texto da sua redação com um **mínimo de 15** e um **máximo de 20 linhas**.
2. Faça o rascunho no espaço reservado.
3. Transcreva o texto do rascunho para a FOLHA DE REDAÇÃO que lhe foi entregue em separado.
4. Não há necessidade de colocar título.
5. Não coloque o seu nome, nem a sua assinatura na FOLHA DE REDAÇÃO, nem faça marcas nela. A FOLHA DE REDAÇÃO já se encontra devidamente identificada.



EM BRANCO