

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRGS

Assistente em Administração

Edital de Concurso Público Nº 02/2018 – TA – PROGESP/UFRGS

JN074-2018

DADOS DA OBRA

Título da obra: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Cargo: Assistente em Administração

(Baseado no Edital de Concurso Público Nº 02/2018 – TA – PROGESP/UFRGS)

- Língua Portuguesa
 - Legislação
- Conhecimentos Específicos

Gestão de Conteúdos

Emanuela Amaral de Souza

Diagramação

Elaine Cristina
Igor de Oliveira
Camila Lopes

Produção Editorial

Suelen Domenica Pereira

Capa

Joel Ferreira dos Santos

Editoração Eletrônica

Marlene Moreno

SUMÁRIO

Língua Portuguesa

1. Ortografia.....	01
1.1 Sistema oficial (emprego de letras, acentuação, hífen, divisão silábica).....	01
1.2 Relações entre sons e letras, pronúncia e grafia.	01
2. Morfologia.....	13
2.1 Estrutura e formação de palavras.....	13
2.2 Classes de palavras.....	13
2.3 Flexão nominal da língua portuguesa: padrões regulares e formas irregulares.....	13
2.4 Flexão verbal da língua portuguesa: padrões regulares e formas irregulares.....	13
3. Morfossintaxe e Sintaxe.....	50
3.1 A oração e seus termos.....	50
3.1.1 Emprego das classes de palavras.....	50
3.1.2 Sintaxe de colocação das palavras.....	50
3.1.3 Regência nominal e verbal da língua portuguesa.....	63
3.1.4 Concordância nominal e verbal da língua portuguesa.....	63
3.2 O período e sua construção.....	75
3.2.1 Período simples e período composto.....	75
3.2.2 Coordenação: processos, formas e sentidos.....	75
3.2.3 Subordinação: processos, formas e sentidos.....	75
3.3 Equivalência entre estruturas; transformação de estruturas.....	86
3.4 Discurso direto, indireto e indireto livre.....	86
3.5 Uso da crase.....	88
4. Pontuação: sinais, seus empregos e seus efeitos de sentido.....	93
5. Semântica.....	98
5.1 Significação de palavras e expressões. Relações semânticas entre palavras e expressões (sinonímia, antonímia, hiponímia, homonímia, polissemia).....	98
5.2 Conotação e denotação; sentido figurado, sentido literal.....	98
5.3 Relações semânticas, lógicas e enunciativas entre frases.....	98
5.4 Valores semânticos das classes de palavras.....	98
5.5 Valores dos tempos, modos e vozes verbais.....	98
5.6 Efeitos de sentido da ordem de expressões na oração e no período.....	98
6. Leitura, análise e interpretação de texto.....	105
6.1 Variedades de linguagem, tipos e gêneros textuais, adequação de linguagem.....	111
6.2 Elementos de sentido do texto: coerência e progressão semântica do texto; relações contextuais entre segmentos de um texto; informações explícitas, inferências válidas, pressupostos e implícitos na leitura do texto.....	115
6.3 Elementos de estruturação do texto: recursos de coesão; função referencial de pronomes; uso de nexos para estabelecer relações entre segmentos do texto; segmentação do texto em parágrafos e sua organização temática... 115	
6.4 Interpretação do texto: identificação do sentido global de um texto; identificação de seus principais tópicos e de suas relações (estrutura argumentativa); síntese do texto; adaptação e reestruturação do texto para novos fins retóricos.....	115

Legislação

- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: artigos 1º a 41 e 205 a 214.....	01
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.....	18
- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.....	44
- Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.....	87
- Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.....	90
- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.....	95
- Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.....	97
- Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.....	106
- Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.....	109
- Estatuto e Regimento Geral da UFRGS.....	116

SUMÁRIO

Conhecimentos Específicos

NOÇÕES DE ORGANIZAÇÕES	01
- Conceito e tipos de estrutura organizacional.	01
- Visão sistêmica e estratégica das organizações.	01
- Conceitos básicos de gestão de processos e gestão de projetos.	01
- Documentos, registro e acompanhamento.....	01
- Documentos Públicos.	01
- Tipos e Finalidades dos Documentos Públicos de acordo com o Manual de Redação da República.....	01
- Manuais, procedimentos operacionais, organogramas, fluxogramas, cronogramas.	01
- Comunicação, conflito e trabalho em equipe.	01
NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	12
- Funções do Gestor de Pessoas.....	12
- Conceito e processos da área de Gestão de Pessoas.....	12
- Recrutamento e Seleção. Treinamento e Desenvolvimento. Incentivos e Benefícios. Avaliação de Desempenho.	12
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	29
- Princípios fundamentais que regem a Administração Pública Federal: enumeração e descrição.....	29
- Administração Federal: administração direta e indireta, estruturação, características e descrição dos órgãos e entidades públicas.	29
- Os Ministérios e respectivas áreas de competência.	29
- Os poderes e deveres do administrador público.....	29
NOÇÕES DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS PÚBLICAS.....	46
- PPA, LDO, LOA e LRF.....	46
- Princípios orçamentários. Aspectos gerais da legislação.....	46
- Proposta e dotação orçamentária. Créditos adicionais.	46
- Receitas e despesas públicas.	46
- Diárias, ajuda de custo e fundo de caixa.....	46
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E LOGÍSTICA.....	55
- Bens públicos: aquisição, incorporação, permuta, baixa.....	64
- Licitações e mutações patrimoniais. Aspectos gerais da legislação.....	65
- Inventário. Avaliação. Movimentação de bens.....	65

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Assistente em Administração

NOÇÕES DE ORGANIZAÇÕES	01
- Conceito e tipos de estrutura organizacional	01
- Visão sistêmica e estratégica das organizações	01
- Conceitos básicos de gestão de processos e gestão de projetos	01
- Documentos, registro e acompanhamento.....	01
- Documentos Públicos	01
- Tipos e Finalidades dos Documentos Públicos de acordo com o Manual de Redação da República.....	01
- Manuais, procedimentos operacionais, organogramas, fluxogramas, cronogramas	01
- Comunicação, conflito e trabalho em equipe	01
NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12
- Funções do Gestor de Pessoas.....	12
- Conceito e processos da área de Gestão de Pessoas.....	12
- Recrutamento e Seleção. Treinamento e Desenvolvimento. Incentivos e Benefícios. Avaliação de Desempenho.	12
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
- Princípios fundamentais que regem a Administração Pública Federal: enumeração e descrição.....	29
- Administração Federal: administração direta e indireta, estruturação, características e descrição dos órgãos e entidades públicos.....	29
- Os Ministérios e respectivas áreas de competência	29
- Os poderes e deveres do administrador público.....	29
NOÇÕES DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS PÚBLICAS.....	46
- PPA, LDO, LOA e LRF.....	46
- Princípios orçamentários. Aspectos gerais da legislação.....	46
- Proposta e dotação orçamentária. Créditos adicionais	46
- Receitas e despesas públicas	46
- Diárias, ajuda de custo e fundo de caixa.....	46
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E LOGÍSTICA	55
- Bens públicos: aquisição, incorporação, permuta, baixa.....	64
- Licitações e mutações patrimoniais. Aspectos gerais da legislação.....	65
- Inventário. Avaliação. Movimentação de bens.....	65

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Assistente em Administração

NOÇÕES DE ORGANIZAÇÕES

- CONCEITO E TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.
- VISÃO SISTÊMICA E ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES.
- CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DE PROJETOS.
 - DOCUMENTOS, REGISTRO E ACOMPANHAMENTO.
 - DOCUMENTOS PÚBLICOS.
- TIPOS E FINALIDADES DOS DOCUMENTOS PÚBLICOS DE ACORDO COM O MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.
- MANUAIS, PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS, ORGANOGRAMAS, FLUXOGRAMAS, CRONOGRAMAS.
- COMUNICAÇÃO, CONFLITO E TRABALHO EM EQUIPE.

Benefícios de uma estrutura adequada.

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos, e feedback aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras.

Estrutura:

Toda empresa possui dois tipos de estrutura: Formal e informal.

Elaboração da estrutura organizacional

É o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

- Não é estática.
- É representada graficamente pelo organograma.
- É dinâmica.
- Deve ser delineada de forma a alcançar os objetivos institucionais.
 - (Delinear = Criar, aprimorar).
 - Deve ser planejada.

O Planejamento deve estar voltado para os seguintes objetivos:

- Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.
 - Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos.

- Proporcionar aos empregados de todos os níveis:
 - ✓ Informação.
 - ✓ Recursos para o trabalho.
 - ✓ Medidas de desempenho compatíveis com objetivos e metas.
 - ✓ Motivação.

Tipos de estrutura organizacional

- ✓ Funcional.
- ✓ Clientes.
- ✓ Produtos.
- ✓ Territorial.
- ✓ Por projetos.
- ✓ Matricial.

Desenvolvimento, implantação e avaliação de estrutura organizacional.

No desenvolvimento considerar:

- ✓ Seus componentes.
- ✓ Condicionantes.
- ✓ Níveis de influência.
- ✓ Níveis de abrangência.

Implantação / Ajustes

- ✓ Participação dos funcionários
- ✓ Motivar

Avaliar

- ✓ Quanto ao alcance dos objetivos
- ✓ Influência dos aspectos formais e informais

Componentes da estrutura organizacional

□ Sistema de responsabilidade, constituído por:

- ✓ Departamentalização;
- ✓ Linha e assessoria; e
- ✓ Especialização do trabalho.

□ Sistema de autoridade, constituído por:

- ✓ Amplitude administrativa ou de controle;
- ✓ Níveis hierárquicos;
- ✓ Delegação;
- ✓ Centralização/descentralização.

□ Sistema de comunicações (Resultado da interação das unidades organizacionais), constituída por:

- ✓ O que,
- ✓ Como,
- ✓ Quando,
- ✓ De quem,
- ✓ Para quem.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Assistente em Administração

Condicionantes da estrutura organizacional.

São Quatro:

- ✓ Objetivos e estratégias,
- ✓ Ambiente,
- ✓ Tecnologia,
- ✓ Recursos humanos.

Níveis de influência da estrutura organizacional.

São três:

- ✓ Nível estratégico,
- ✓ Nível tático,
- ✓ Nível operacional.

Níveis de abrangência da estrutura organizacional.

Três níveis podem ser considerados quando do desenvolvimento e implantação da estrutura organizacional:

- ✓ Nível da empresa,
- ✓ Nível da UEN – Unidade Estratégica de Negócio
- ✓ Nível da Corporação.

Condicionantes da estrutura organizacional.

✓ *Fator humano*

A empresa funciona por meio de pessoas, a eficiência depende da qualidade intrínseca e do valor e da integração dos homens que ela organiza.

Ao desenvolver uma estrutura organizacional deve-se levar em consideração o comportamento e o conhecimento das pessoas que irão desempenhar funções.

Não podemos nos esquecer da MOTIVAÇÃO.

✓ *Fator ambiente externo*

Avaliação das mudanças e suas influências.

✓ *Fator sistema de objetivos e estratégias*

Quando os objetivos e estratégias estão bem definidos e claros, é mais fácil organizar. Sabe-se o que se espera de cada um.

✓ *Fator tecnologia*

Conhecimentos

Equipamentos

Implantação da estrutura organizacional

Três aspectos devem ser considerados:

- A mudança na estrutura organizacional.
- O processo de implantação; e
- As resistências que podem ocorrer.

Avaliação da estrutura organizacional

- Levantamento
- Análise
- Avaliação
- Políticas de avaliação de estruturas.

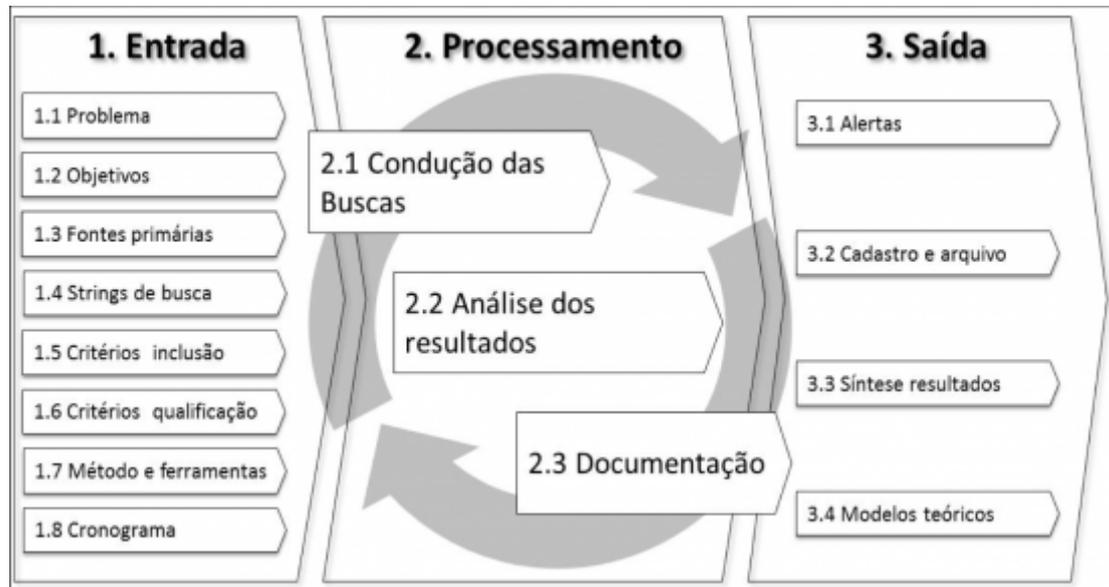
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Assistente em Administração

Processos são seqüências de ações ou eventos que levam a um determinado fim, resultado ou objetivo. Existem processos administrativos, processos civis, processos legislativos etc. Há também processos fisiológicos ou psicológicos.

A relação fundamental entre os processos é que há uma entrada de alguma coisa, uma etapa de transformação ou processamento e uma saída.

Exemplo:



Falar em processos é quase sinônimo de falar em eficiência, redução de custos e qualidade, por isso é recorrente na agenda de qualquer executivo. O atual dinamismo das organizações, aliado ao peso cada vez maior que a tecnologia exerce nos negócios, vem fazendo com que o tema processos e, mais recentemente, gestão por processos (Business Process Management, ou BPM) seja discutido e estudado com crescente interesse pelas empresas. Os principais fatores que tem contribuído para essa tendência são:

- * Aumento da demanda de mercado vem exigindo desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços de forma mais ágil e rápida.

- * Com a implantação de Sistemas Integrados de Gestão, os chamados ERPs, existe a necessidade prévia de mapeamento dos processos. Entretanto é muito comum a falta de alinhamento entre processos, mesmo depois da implantação sistema.

- * As regras e procedimentos organizacionais se mostram cada vez mais desatualizados devido ao ambiente de constante mudança. Em tal situação erros são cometidos ou decisões são postergadas por falta de uma orientação clara.

- * Maior frequência de entrada e saída de profissionais (turnover) tem dificultado a gestão de conhecimento e a documentação das regras de negócio, gerando como resultado maior dificuldade como na integração e treinamento de novos colaboradores.

Os efeitos destas e outras situações têm levado um número crescente de empresas a buscar uma nova forma de gerenciar seus processos. Muitas começam pelo desenvolvimento e revisão das normas da organização ou ainda pelo mapeamento de processos.

O ponto de partida inicial é identificar os processos relevantes e como devem ser operacionalizados com eficiência. Questões que podem ajudar nesta análise são:

- ✓ Qual o dimensionamento de equipe ideal para a execução e o controle dos processos?
- ✓ Qual o suporte adequado de ferramentas tecnológicas?
- ✓ Quais os métodos de monitoramento e controle do desempenho a serem utilizados?
- ✓ Qual é o nível de integração e interdependência entre processos?

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Assistente em Administração

A resposta a essas questões representa a adoção de uma visão abrangente por parte da organização sobre os seus processos e de como estão relacionados. Essa “visão” é o que chama de uma abordagem de BPM (Gerenciamento de Processos de Negócios). Sua implantação deve considerar no mínimo cinco 5 diferentes passos fundamentais:

1. Tradução do negócio em processos: É importante definir quais são os processos mais relevantes para a organização e aqueles que os suportam. Isso é possível a partir do entendimento da Visão Estratégica, como se pretende atuar e quais os diferenciais atuais e desejados para o futuro. Com isso, é possível construir o Mapa Geral de Processos da Organização.

2. Mapeamento e detalhando os processos: A partir da definição do Mapa Geral de Processos inicia-se a priorização dos processos que serão detalhados. O mapeamento estruturado com a definição de padrões de documentação permite uma análise de todo o potencial de integração e automação possível. De forma complementar são identificados os atributos dos processos, o que permite, por exemplo, realizar estudos de custeio das atividades que compõe o processo, ou ainda dimensionar o tamanho da equipe que deverá realizá-lo.

3. Definição de indicadores de desempenho: O objetivo do BPM é permitir a gestão dos processos, o que significa medir, atuar e melhorar! Assim, tão importante quanto mapear os processos é definir os indicadores de desempenho, além dos modelos de controle a serem utilizados.

4. Gerando oportunidades de melhoria: A intenção é garantir um modelo de operação que não leve a retrabalho, perda de esforço e de eficiência, ou que gere altos custos ou ofereça riscos ao negócio. Para tal é necessário identificar as oportunidades de melhoria, que por sua vez seguem quatro alternativas básicas: incrementar, simplificar, automatizar ou eliminar. Enquanto que na primeira busca-se o ganho de escala, na última busca-se a simples exclusão da atividade ou transferência da mesma para terceiros.

5. Implantando um novo modelo de gestão: O BPM não deve ser entendido como uma revisão de processos. A preocupação maior é assegurar melhores resultados e nesse caminho trata-se de uma mudança cultural. É necessária maior percepção das relações entre processos. Nesse sentido, não basta controlar os resultados dos processos, é preciso treinar e integrar as pessoas visando gerar fluxo de atividades mais equilibrado e de controles mais robustos.

É por causa desse último passo que a implantação de BPM deve ser tratada de forma planejada e orientada em resultados de curto, médio e longo prazo.

Como já dissemos, o BPM representa uma visão bem mais abrangente, onde a busca por ganhos está vinculada a um novo modelo de gestão. Colocar tal modelo em prática requer uma nova forma de analisar e decidir como será o dia-a-dia da organização de hoje, amanhã, na semana que vem, no próximo ano e assim por diante.

Gestão de processos ou gestão por processos?

Para muitos já é sabido que um processo nada mais é que um conjunto de atividades realizadas por pessoas e/ou máquinas, que se utilizam de recursos, sejam informações, equipamentos, conhecimentos, que transformarão os insumos, obtidos de fornecedores, em produtos e/ou serviços que serão entregues aos clientes.

Estes clientes solicitaram ou desejam estes produtos e/ou serviços e, portanto, há requisitos a serem atendidos. Em função disso, devem-se definir os insumos e os fornecedores que serão utilizados para realizar as tarefas de transformação que irão gerar o produto ou serviço desejado pelo cliente.

Mas não é óbvio? Tudo nas empresas não são processos? As empresas não “acontecem” com estes processos? Então, porque se fala tanto em fazer com que as organizações trabalhem através de processos?

Acontece que as organizações cresceram e se estruturaram de forma departamentalizada. Elas possuem o hábito de executar suas atividades de forma vertical, funcional, e o processo não é visto como um todo. Se cada um realizar uma parte, a empresa perde a noção do conjunto e, conseqüentemente, seu contato com o cliente. Fica difícil perceber o que se deseja atingir no final, qual é o produto ou o serviço a ser entregue.

Se imaginarmos um trabalhador de algumas décadas atrás, ele basicamente comprava a matéria prima, planejava sua aplicação, desenvolvia o produto, entregava ao cliente, recebia o pagamento e pagava suas contas. Este trabalhador possuía a noção de todo seu processo.

Na atualidade, as organizações, departamentalizadas, possuem áreas que cuidam de forma individual da aquisição de suas matérias primas, do desenvolvimento do produto, do contas a pagar e a receber, perdendo-se o contato com o cliente. Assim os processos ficam “quebrados” e iniciam-se os problemas de retrabalhos, atividades não executadas, acúmulo e desvio de funções... e a organização, por crescer e se estruturar de forma vertical, perde a visão por processos.

Mas então, em linhas gerais, qual a diferença entre a gestão DE processos e a gestão POR processos?

- A gestão de processos significa que existem processos mapeados, sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme planejado;

- Quando se fala em gestão por processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla, com as áreas se inter-relacionando. Vários processos estão interagindo e a gestão monitora isso como um todo, garantindo a satisfação do cliente.

Sendo assim, para que uma gestão por processos seja bem sucedida, é necessário que:

- As áreas se enxerguem como sócias/parceiras, e não como concorrentes;

- Que o desempenho do processo seja medido e rastreado continuamente e por todos os envolvidos;

- Que os colaboradores sejam avaliados pelas contribuições para o sucesso do processo.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Assistente em Administração

A verdade é que é muito difícil atingir este nível de maturidade em uma organização. O foco ainda está nas necessidades das áreas, e estas áreas acreditam, na maioria das vezes, que seu produto, seu serviço, seu processo e suas atividades são mais importantes que a do outro.

Mas os profissionais, conhecedores dos métodos, conceitos, metodologias e práticas de mercado para modelagem e gestão por processos alinhados e em conjunto com a Alta Administração, devem disseminar essa cultura, trabalhando para minimizar a forma verticalizada praticada pelas empresas, para cada vez mais as áreas entenderem que a corrente de seus processos somente será forte se todos os elos forem fortes.

Feito isso, o que esperar da gestão por processos?

- Gerenciamento alinhado à estratégia da organização;
- Foco no desenvolvimento do produto/serviço para o cliente;
- Aplicação e análise permanente do desempenho dos processos por meio de indicadores;
- Direcionamento e capacitação das equipes de trabalho;
- Fortalecimento da comunicação em todos os níveis da organização.

Assim, conclui-se que com a gestão por processos há maior sinergia entre as áreas, com processos otimizados, padronizados e controlados, fortalecendo o relacionamento interdepartamental, possibilitando a visão do "todo" e produzindo resultados voltados para o negócio.

A gestão de processos é muito associada à gestão da qualidade. O aperfeiçoamento de processos, inclusive, é frequentemente inserido, nas organizações, dentro de programas de qualidade total. São princípios da qualidade:

Ao analisar um processo, a equipe de projeto deve partir sempre da perspectiva do cliente (interno ou externo), de forma a atender às suas necessidades e preferências, ou seja, o processo começa e termina no cliente, como sugerido na abordagem derivada da filosofia do Gerenciamento da Qualidade Total (TQM). Dentro dessa linha, cada etapa do processo deve agregar valor para o cliente, caso contrário será considerado desperdício, gasto, excesso ou perda; o que representaria redução de competitividade e justificaria uma abordagem de mudança.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para obtenção de melhores resultados.

Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

A visão de processos é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de um setor para o seguinte. Nessas transferências é que normalmente ocorrem os erros e a perda de tempo.

Todo trabalho realizado numa organização faz parte de um processo. Não existe um produto ou serviço oferecido sem um processo. A Gestão por Processos é a forma estruturada de visualização do trabalho.

O objetivo central da Gestão por Processos é torná-los mais eficazes, eficientes e adaptáveis.

Eficazes: de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos;

Eficientes: otimização do uso dos recursos;

Adaptáveis: capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e organização.

Deve-se ter em mente que, quando os indivíduos estiverem realizando o trabalho através dos processos, eles estarão contribuindo para que a organização atinja os seus objetivos. Esta relação deve ser refletida pela equipe de trabalho, através da consideração de três variáveis de processo:

Objetivos do processo: derivados dos objetivos da organização, das necessidades dos clientes e das informações de benchmarking disponíveis;

Design do processo: deve-se responder a pergunta: "Esta é a melhor forma de realizar este processo?"

Administração do processo: deve-se responder as seguintes perguntas: "Você

entendem os seus processos? Os subobjetivos dos processos foram determinados corretamente? O desempenho dos processos é gerenciado? Existem recursos suficientes alocados em cada processo? As interfaces entre os processos estão sendo gerenciadas?"

Realizando estas considerações, a equipe estabelecerá a existência da ligação principal entre o desempenho da organização e o individual no desenvolvimento de uma estrutura mais competitiva, além de levantar informações que servem para comparar as situações atuais e desejadas da organização, de forma a impulsionar a mudança.

Falar em processos é quase sinônimo de falar em eficiência, redução de custos e qualidade, por isso é recorrente na agenda de qualquer executivo. O atual dinamismo das organizações, aliado ao peso cada vez maior que a tecnologia exerce nos negócios, vem fazendo com que o tema processos e, mais recentemente, gestão por processos (Business Process Management, ou BPM) seja discutido e estudado com crescente interesse pelas empresas.

Os principais fatores que tem contribuído para essa tendência são:

✓ Aumento da demanda de mercado vem exigindo desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços de forma mais ágil e rápida.

✓ Com a implantação de Sistemas Integrados de Gestão, os chamados ERPs, existe a necessidade prévia de mapeamento dos processos. Entretanto é muito comum a falta de alinhamento entre processos, mesmo depois da implantação sistema.

✓ As regras e procedimentos organizacionais se mostram cada vez mais desatualizados devido ao ambiente de constante mudança. Em tal situação erros são cometidos ou decisões são postergadas por falta de uma orientação clara.

✓ Maior frequência de entrada e saída de profissionais (turnover) tem dificultado a gestão de conhecimento e a documentação das regras de negócio, gerando como resultado maior dificuldade como na integração e treinamento de novos colaboradores.