

GUIA PRÁTICO DE GESTÃO DE PROCESSOS

gestão que simplifica, conecta e entrega

Aprenda a gerenciar
processos de negócio
com mais eficiência e
com foco na geração
de valor público

2ª EDIÇÃO

Brasília - DF | Outubro | 2025

Equipe

Secretário de Serviços Compartilhados

Cilair Rodrigues de Abreu

Secretária Adjunta de Serviços Compartilhados

Isabela Gomes Gebrim

Diretora de Gestão Estratégica

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

Coordenadora-Geral de Processos

Laila Ferreira Hossain

Chefe da Divisão de Transformação de Processos

Caio Carvalho Correia Barros

Chefe da Divisão de Governança de Processos

José Romildo Araújo de Andrade

Coordenação Técnica

Mônica Luzia Alves Venancio Pires

Equipe do Escritório de Processos do MGI

Alcyone Cardoso Novais, Larissa Cardoso Koslovski, Mônica Ferreira Melo e Pedro Koenigkan Vieira Machado

Apresentação

A gestão de processos permite ver o trabalho com mais clareza, propósito e integração. Assim, é possível **compreender como as atividades se conectam, como os resultados são gerados e de que maneira o esforço coletivo de cada área contribui para a entrega de valor à sociedade.**

Em um cenário de constantes transformações, a **agilidade** e a **capacidade de adaptação** tornaram-se essenciais para todas as organizações.

Mais do que uma simples abordagem operacional, a gestão de processos representa um recurso valioso para líderes de diversos níveis hierárquicos, provendo subsídios para a tomada de decisão e direcionamento estratégico dos rumos da organização.

Espera-se que a utilização do material aqui proposto permita tanto a disseminação da cultura de gestão de processos quanto o aprimoramento contínuo do serviço público.

Boa leitura!

Introdução

A **gestão de processos** orienta a forma como as organizações planejam, executam e aprimoram suas atividades para alcançar melhores resultados, orientados ao cidadão.

Sua implementação significa adotar uma lógica de **análise, desenho, implantação e monitoramento contínuos**, em que decisões são tomadas com base em evidências e melhorias são incorporadas de forma sistemática ao trabalho das equipes, por meio de uma **atuação compartilhada** entre áreas, pessoas e níveis de gestão.

Essa abordagem amplia a compreensão sobre **como o trabalho é realizado** e permite identificar gargalos, redundâncias e oportunidades de aprimoramento. Com isso, os processos deixam de ser apenas um conjunto de atividades e passam a representar **cadeias de valor integradas**, que conectam esforços e recursos em torno de um propósito comum: gerar valor público.

A gestão de processos também fortalece a governança organizacional ao **traduzir estratégias em práticas concretas**. Ela contribui para que planos, metas e políticas institucionais se materializem no dia a dia, garantindo que cada unidade e cada servidor compreendam seu papel na entrega de resultados à sociedade.

Dessa forma, a gestão de processos se consolida como **fundamento da boa governança**, apoiando lideranças e equipes na construção de um Estado mais eficiente, colaborativo e orientado a resultados.

Visão geral do Guia

1

O que é gestão de processos?

Apresenta os conceitos fundamentais e a importância da gestão de processos para aprimorar a eficiência e os resultados organizacionais.

2

Princípios e diretrizes

Explica os princípios e diretrizes que orientam a gestão de processos.

3

Arquitetura de processos, tipos de processos e cadeia de valor

Descreve como os processos se organizam e se conectam para transformar recursos em valor para a sociedade, e apresenta os tipos de processos que compõem a estrutura institucional.

4

Níveis de modelagem

Apresenta os níveis de modelagem para garantir representações de processos mais claras, úteis e alinhadas às necessidades da organização.

5

Ciclo de gerenciamento de processos - ciclo BPM e kit de ferramentas

Detalha as etapas que compõem o ciclo de vida de um processo, desde o planejamento até o monitoramento e a melhoria contínua, e apresenta os artefatos utilizados em cada fase do ciclo.

6

Modelagem para automação

Orienta sobre como representar processos de forma padronizada e preparada para soluções tecnológicas e de automação.

7

Glossário

Reúne os principais conceitos e termos técnicos utilizados no Guia.

8

Referências

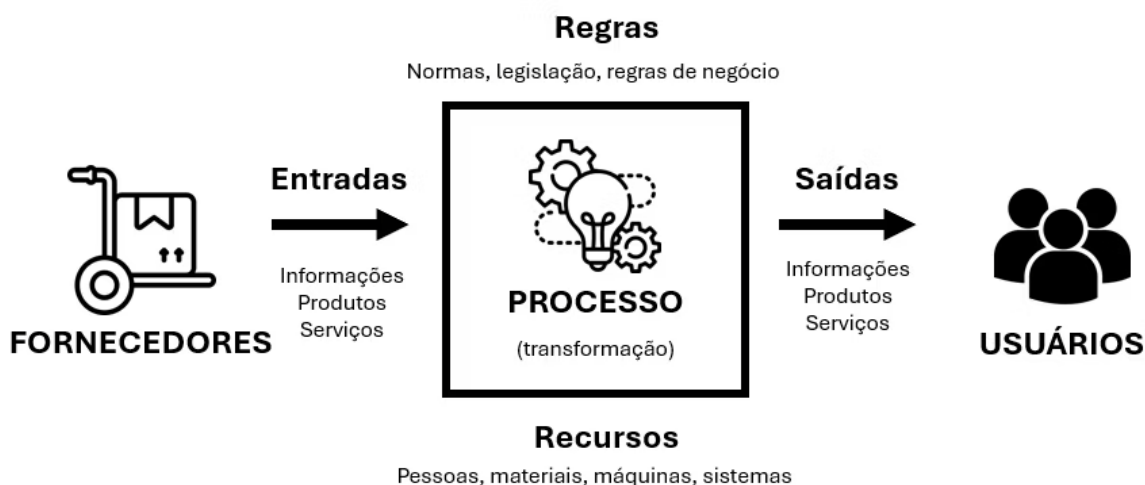
Reúne as fontes conceituais e normativas que fundamentam a aplicação prática da gestão de processos no contexto institucional.

O que é gestão de processos?

A gestão de processos, também é chamada de *Business Process Management* (BPM), é uma forma estruturada de compreender **como o trabalho acontece dentro de uma organização**. Ela busca identificar, mapear e melhorar as atividades que transformam recursos em resultados, permitindo que o órgão atue de maneira mais eficiente e integrada.

Ao adotar essa abordagem, a instituição passa a enxergar seus fluxos de trabalho como **sistemas conectados, nos quais cada atividade tem impacto sobre o resultado final, indo além das estruturas funcionais**. Isso facilita o diálogo entre áreas, reduz gargalos e cria uma base sólida para aprimorar a entrega de serviços à sociedade.

Todo processo de negócio possui uma **entrada** e pelo menos uma **saída**. Os **insumos** (materiais, conhecimento, etc.) são transformados em **resultados** (produtos e serviços), seguindo determinadas **regras** (normas, legislação, etc.) e utilizando dos **recursos** necessários (recursos humanos, máquinas e sistemas) a fim de agregar valor aos seus clientes.



Por que gerenciar processos?

Gerenciar processos é essencial para **traduzir a estratégia em ações e resultados concretos**. A gestão de processos permite alinhar recursos, pessoas e tecnologias a objetivos comuns, garantindo que os esforços de cada unidade contribuam efetivamente para o propósito institucional.

Mais do que registrar fluxos e elaborar manuais, ela busca aprimorar e transformar a maneira como o trabalho é realizado.

A **melhoria contínua** é parte desse caminho, ao identificar oportunidades de melhoria e propor soluções antes que eventuais problemas se tornem críticos, mas a verdadeira **transformação** ocorre quando os processos fortalecem a capacidade da organização de aperfeiçoar sua forma de trabalhar, de responder melhor às necessidades da sociedade e de estar preparada para o futuro.

Além disso, a gestão de processos cria condições para **decisões mais assertivas e baseadas em evidências**, fortalecendo a governança e a transparência das ações públicas.

Processo é um **conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em resultados** para um grupo definido.

O processo “Gerir Contratações” envolve etapas que vão desde o planejamento da demanda até o acompanhamento do contrato — cada uma delas adiciona valor até a entrega final do bem ou serviço.

Princípios

Alinhamento estratégico

Os processos devem estar alinhados aos objetivos, metas e resultados organizacionais.

Foco em resultados

Mais do que executar atividades, o que importa é o valor gerado, tendo o cidadão como o centro.

Visão ponta a ponta

Compreender o processo como um todo — perspectiva interfuncional —, e não apenas sob a ótica de uma área específica.

Inovação e cocriação

Desenvolver soluções criativas e de impacto com participação dos envolvidos no processo.

Envolvimento

Resultados sustentáveis dependem de trabalho conjunto da área negocial com os analistas de processos.

Gerência participativa

A liderança é essencial para impulsionar a transformação, engajando equipes e garantindo as condições para que os processos evoluam.

Entregas contínuas

Entregar resultados ao longo do projeto mantém o ritmo, engaja as equipes e permite aperfeiçoar o processo em tempo real.

Soluções viáveis e/ou práticas

Priorizar soluções viáveis — é melhor aplicar o que pode ser feito do que planejar o que não sairá do papel.

Flexibilidade metodológica

A eficiência depende da escolha adequada das ferramentas. Cada projeto deve usar apenas as atividades e instrumentos necessários, de acordo com o desafio enfrentado.

Decisões orientadas a fatos e dados

Fatos e dados devem orientar as discussões sobre processos, tornando as análises mais objetivas e assertivas.

Diretrizes para gestão de processos

Da estratégia à execução

A priorização de processos, seus resultados e objetivos de melhoria devem ser estabelecidos **em conjunto com a da estratégia da organização**. Consulte o Plano Estratégico, a Cadeia de Valor, o Mapa Estratégico, o portfólio de projetos e processos estratégicos, planos setoriais e outros instrumentos da estratégia.

Declaração de valor e resultado

Reflita sobre e declare **qual é o resultado a ser alcançado pelo processo**.

A metodologia certa para cada contexto

Ajuste ferramentas e técnicas à realidade, à maturidade e ao porte do órgão.

Comunicação e engajamento

Assegure que **informações fluam** entre equipes, gestores e lideranças, fortalecendo o engajamento, o aprendizado e a corresponsabilidade.

Monitoramento contínuo

Acompanhe resultados e indicadores para identificar oportunidades de melhoria, assegurando que os processos mantenham alinhamento com os objetivos organizacionais.

Registro de aprendizados

Transforme experiências em conhecimento institucional, evitando retrabalho e perda de memória organizacional

Celebração das conquistas

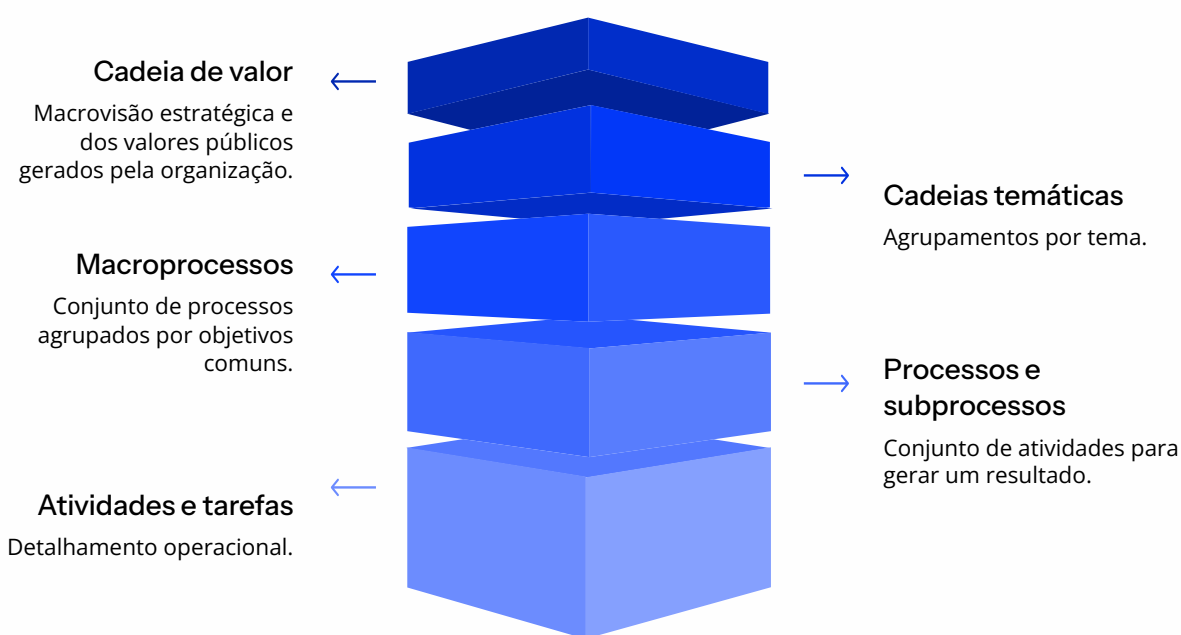
Reconheça avanços, reforçando a **cultura de melhoria contínua e de entrega de valor público**.

Arquitetura de processos

Compreender a arquitetura de processos é essencial para enxergar a **organização como um sistema integrado**.

Cada nível da arquitetura representa uma parte da engrenagem que transforma insumos em resultados, conectando atividades que impactam diretamente a sociedade e aquelas que sustentam o funcionamento interno da instituição.

A **arquitetura de processos** organiza os processos em níveis:



Ao organizar essa visão em níveis — da cadeia de valor às tarefas operacionais —, a arquitetura facilita o alinhamento dos processos com a estratégia, evidencia as conexões entre áreas, evidencia os resultados gerados pelos processos e cria oportunidades de melhoria tanto da atuação institucional quanto da experiência dos usuários dos serviços públicos.

Quando os processos se conectam de forma coerente, a estratégia se concretiza, tornando os resultados organizacionais mais consistentes.

Tipos de processos de negócio



Processos finalísticos

Representam as atividades essenciais que a organização executa para cumprir seu propósito. Entregam valor diretamente para a sociedade. Os processos finalísticos variam conforme a missão e as atribuições de cada organização.



Processos de suporte

Fornecem os meios e recursos necessários para que os demais processos funcionem de forma adequada. São críticos, pois influenciam diretamente a capacidade da organização em executar efetivamente os processos finalísticos. São exemplos de processos de suporte: gerir pessoas, gerir contratações, gerir orçamento, entre outros.

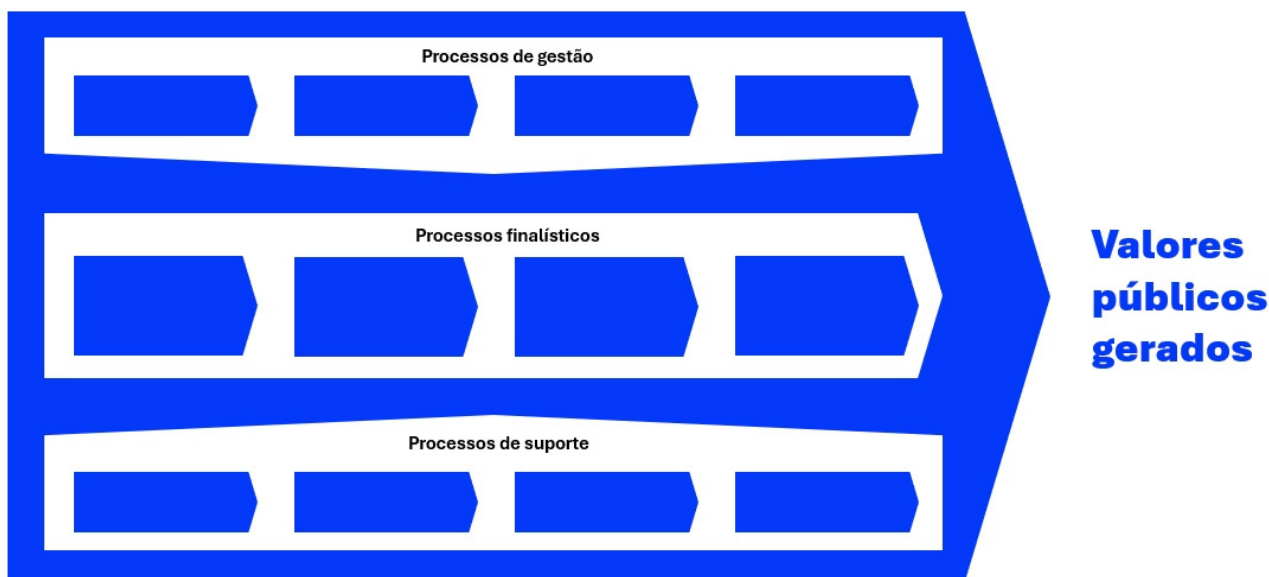


Processos de gestão

Sustentam o planejamento, a coordenação e o monitoramento das atividades. Eles são necessários para garantir que a organização opere de maneira eficaz e eficiente. São exemplos de processos de gestão: gerir planejamento estratégico, gerir processos, gerir projetos, entre outros.

Cadeia de valor

A **cadeia de valor** representa como a instituição gera resultados para a sociedade a partir da interação entre seus macroprocessos. Ela evidencia a contribuição de cada processo da organização, mostrando a relação entre processos finalísticos, de gestão e de suporte.



Referência estratégica para a organização

A cadeia de valor é um instrumento essencial para apoiar o entendimento sistêmico dos processos e orientar sua transformação. Além disso, pode ser o referencial para a elaboração do **regimento interno** do órgão, implementação do Programa de Gestão e Desempenho — **PGD**, Dimensionamento da Força de Trabalho — **DFT** e outras iniciativas da organização. Ao considerar essa estrutura durante o redesenho ou automação de processos, as equipes aumentam a chance de entregar **soluções mais coerentes, com maior impacto e aderência à estratégia institucional**.

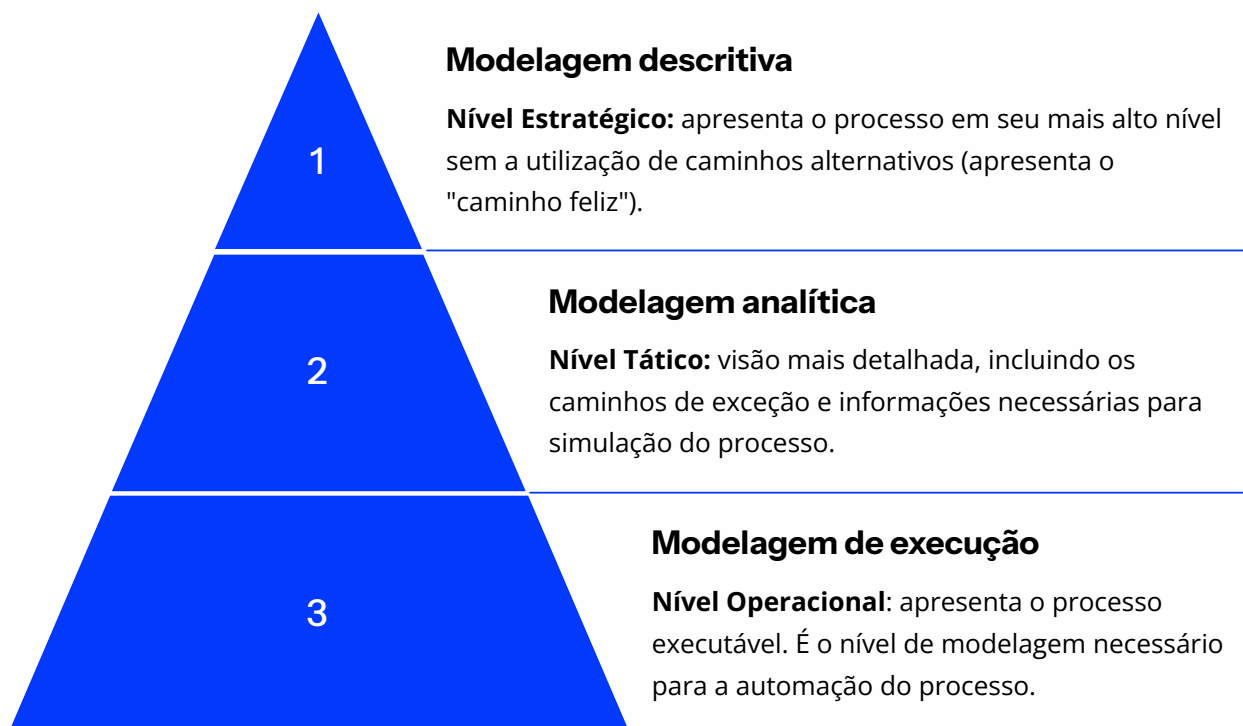
Para conhecer a cadeia de valor do MGI, clique [neste link](#)

Níveis de modelagem

Ter clareza sobre qual é o **objetivo da modelagem** do processo é fundamental para **definir o nível de detalhe** que será adotado.

No nível **descritivo**, o foco está na compreensão geral do processo; no **analítico**, busca-se identificar causas, problemas e oportunidades; e no **de execução**, o modelo é estruturado para automação ou integração com sistemas.

Se o objetivo é visualizar as etapas principais e identificar gargalos, um modelo mais simples pode bastar; mas se o propósito for automatizar ou redesenhar o processo, será preciso detalhar mais as atividades, decisões e responsáveis. Essa clareza direciona o trabalho, evita retrabalhos e garante que a modelagem atenda às necessidades da organização.



Ciclo de gerenciamento de processos (ciclo BPM)

O ciclo BPM é a base da gestão de processos e representa a **sequência de atividades que mantém o processo vivo e em constante evolução**. Ele compreende cinco etapas: **planejar, analisar, desenhar, implantar e monitorar/refinar**. Juntas, essas fases formam um ciclo de aprendizado e melhoria contínua.

Esse ciclo garante que, a cada volta, novos dados e aprendizados orientem ajustes, tornando o processo mais maduro e eficiente, e sempre alinhado à estratégia. A gestão de processos, portanto, é um ciclo permanente de evolução institucional.

Planejar o projeto de melhoria do processo

Diante de oportunidades de melhoria do processo, define-se o escopo, os objetivos e os recursos do projeto de melhoria de processos.

Monitorar e refinar o processo

Acompanha indicadores, verifica a aderência ao modelo planejado e gera dados para aprimoramento.



Analisar o processo

Avalia a situação atual (*AS IS*), identifica falhas, gargalos e oportunidades de melhoria.

Desenhar o processo

Modela a situação futura desejada (*TO BE*), com base nos requisitos levantados e nas melhorias planejadas.

Implantar o processo

Implementa as mudanças nos processos, com forte envolvimento dos stakeholders.

Conforme as necessidades da organização, as etapas do ciclo podem ser ajustadas ou suprimidas, de acordo com o contexto de cada projeto de melhoria. No entanto, a etapa de planejamento é indispensável em qualquer cenário.

Kit de ferramentas

1

Planejar projeto de melhoria do processo

- [Ficha preliminar de escopo — Anexo 1](#)
- [Diagrama de Escopo e Interfaces do Processo \(DEIP\) — Anexo 2](#)
- [Plano de projeto de melhoria de processo — Anexo 3](#)
- [Cronograma — Anexo 4](#)

2

Analisar processo

- [Diagnóstico do processo \(disfunções, melhorias e riscos\) — Anexo 5](#)
- [Planilha de modelagem funcional — Anexo 10](#) — quando o projeto envolver automação

3

Desenhar processo

- [Indicadores — Anexo 7](#)
- [Guia do processo — Anexo 8](#)
- [Plano de implementação — Anexo 9](#)
- [Planilha Documentadora de Riscos — Anexo 6](#)
- [Planilha de modelagem funcional — Anexo 10](#) — quando o projeto envolver automação

4

Implantar processo

- [Plano de implementação — Anexo 9](#)

5

Monitorar e refinar processo

- [Indicadores — Anexo 7](#)

Etapas do ciclo BPM

Planejar projeto de melhoria do processo

O planejamento é o ponto de partida de qualquer projeto de melhoria de processos. Esta etapa é essencial para garantir **governança, patrocínio, engajamento e direcionamento estratégico das ações de melhoria do processo**. O principal produto desta fase é o **plano de projeto de melhoria de processo**, com as seguintes informações:

- 1** — **Objetivo, justificativa e escopo**
Definir claramente o objetivo do projeto de melhoria, sua justificativa e delimitação do escopo do projeto, incluindo suas premissas, restrições e metas.
- 2** — **Patrocínio**
Definir o patrocinador do projeto com estrutura de reporte para resolução de conflitos com eventuais contramedidas.
- 3** — **Equipe de melhoria do processo**
Designar a equipe de melhoria, incluindo especialistas do negócio, analistas de processos, gestores de processo e demais partes interessadas, com papéis e responsabilidades.
- 4** — **Plano de projeto de melhoria de processo**
Construir Plano de Projeto de Melhoria de Processo — [Anexo 3](#).
- 5** — **Cronograma**
Elaborar cronograma — [Anexo 4](#).
- 6** — **Informações básicas do processo**
Elaborar Ficha Preliminar de Escopo e do Diagrama de Escopo e Interfaces do Processo (DEIP) com informações da situação atual do processo — [Anexos 1 e 2](#).
- 7** — **Aprovação**
Obter aprovação junto à liderança ou comitê de processos

Analisar processo

Nesta etapa compreendemos **como o trabalho é realizado hoje** — o chamado **modelo AS IS**. Nela, são identificados gargalos, retrabalhos, volume, operação repetitiva, custos e riscos, para que se tenha um diagnóstico real da situação atual. Essa visão detalhada é essencial para propor melhorias consistentes e sustentáveis. As principais atividades dessa fase são:

- 1** — **Revisar a documentação existente**
Analisar DEIP, manuais operacionais, normativos, portarias e outros documentos já existentes sobre o processo para compreender o contexto atual e os procedimentos vigentes.
- 2** — **Levantar indicadores de desempenho**
Identificar os indicadores atualmente utilizados e analisar o desempenho medido.
- 3** — **Coletar informações complementares**
Realizar entrevistas, observar a execução, aplicar pesquisas e analisar dados para compreender como o processo funciona e como é percebido pelos envolvidos.
- 4** — **Modelar o processo atual - AS IS**
Representar com precisão as etapas, regras, fluxos, decisões e responsabilidades do processo atual, considerando as informações obtidas nas etapas anteriores.
- 5** — **Identificar falhas e oportunidades de melhoria**
Examinar o AS IS para reconhecer gargalos, desconexões e pontos que demandam aprimoramento e para identificar oportunidades de automação — [Anexo 5](#).
- 6** — **Analisar causas e registrar ideias de solução**
Mapear as causas dos problemas e organizar ideias iniciais de melhoria, preparando o terreno para o redesenho do processo — [Anexo 5](#).
- 7** — **Priorizar melhorias**
Selecionar as oportunidades com base em critérios como impacto, frequência, urgência, esforço de implementação e valor percebido pelo usuário final — [Anexo 5](#).

Durante a análise, é importante envolver as equipes que executam o processo, pois elas conhecem a rotina e os desafios enfrentados no dia a dia. Ao **reunir dados, ouvir as pessoas e observar as práticas**, a equipe de melhoria constrói uma base sólida para redesenhar o processo e alinhar melhorias às prioridades institucionais.

Para realizar a modelagem, é recomendável utilizar softwares específicos e que utilizem notação BPMN — existem diversas opções gratuitas.

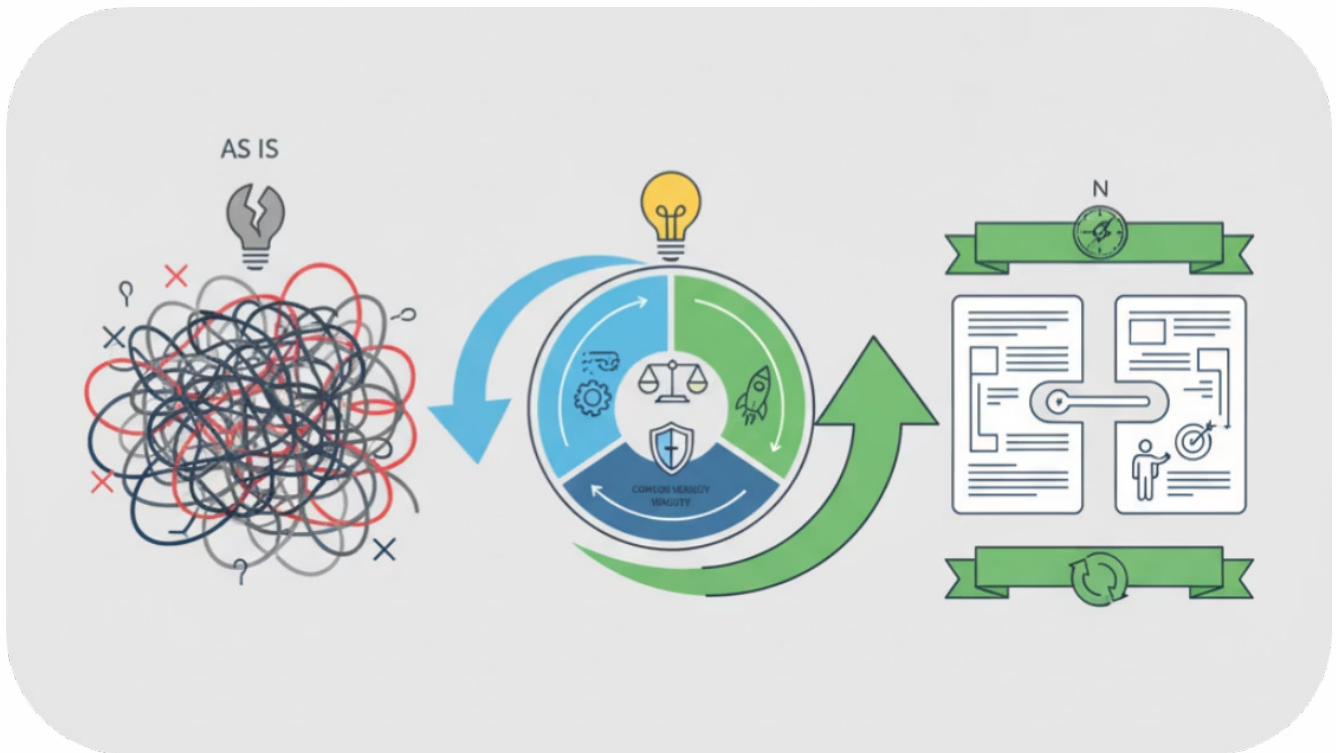


❏ **Observação:** a modelagem da situação atual do processo pode ser dispensada quando:

- O processo é novo ou há mudanças na legislação que exigem um novo processo.
- Quando as ações são descentralizadas e existem diferentes formas de execução. Nesse caso, é recomendável reunir os executores para descrever os procedimentos atuais e definir um modo único de realizar o processo.

Desenhar processo

O **desenho do processo**, conhecido como modelo **TO BE**, é o momento de projetar uma nova forma de realizar o trabalho, buscando eliminar ineficiências e gerar resultados. Ele deve refletir um equilíbrio entre simplificação e controle, garantindo que o processo redesenhado seja aplicável na prática.



Nessa fase, os aprendizados obtidos na análise da situação atual (AS IS) resultam em **fluxos mais claros, redução de etapas desnecessárias e definição de responsabilidades de forma objetiva**. O novo desenho precisa estar **alinhado à estratégia institucional e aos recursos disponíveis**, representando uma oportunidade concreta de inovação e melhoria contínua.

As principais atividades dessa fase são:

1 Viabilizar as melhorias priorizadas

Definir como as oportunidades de melhoria selecionadas serão implementadas e registrá-las no Plano de Implementação — [Anexo 9](#).

2 Atualizar o Diagrama de Escopo e Interfaces do Processo

Revisar o DEIP com base nas mudanças propostas, garantindo coerência entre o novo desenho e as interfaces existentes.

3 Modelar o processo futuro (*TO BE*)

Representar o novo fluxo em notação BPMN, incorporando as melhorias priorizadas e garantindo clareza nas etapas, decisões e responsabilidades.

4 Realizar a modelagem funcional

Quando houver oportunidade de automação ou aperfeiçoamento de automação existente, identificar funções passíveis de informatização e registrar na planilha de Modelagem Funcional — [Anexo 10](#).

5 Identificar as tarefas críticas

Destacar as atividades com maior impacto em tempo, custo, qualidade, repetitividade ou risco, por serem determinantes para o desempenho do processo.

6 Analisar riscos associados

Mapear e avaliar riscos relacionados às tarefas críticas para definir ações preventivas, inclusive para aquelas atividades que vão ficar em operação enquanto as necessidades de automação não forem entregues — [Anexo 6](#).

7 Definir indicadores de desempenho (KPIs)

Estabelecer indicadores que permitam monitorar a eficiência e a efetividade do processo redesenhado, evitando definir mais indicadores do que a organização é capaz de coletar, tratar e acompanhar de forma consistente — [Anexo 7](#).

8 Elaborar o Guia do Processo

Documentar o processo redesenhado com seus fluxos alternativos, exceções, regras e responsabilidades — [Anexo 8](#).

9 Construir o Plano de Implementação

Planejar as ações, prazos, responsáveis e entregas necessários para a transição entre o processo atual e o novo modelo — [Anexo 9](#).

10 Elaborar o Plano de Capacitação

Preparar os envolvidos na execução do novo processo, garantindo entendimento, qualidade e engajamento durante a implantação.

Gestão de processos como vetor da sustentabilidade

A gestão de processos é um meio poderoso de **operacionalizar a sustentabilidade**, pois permite integrar objetivos econômicos, sociais e ambientais à rotina organizacional, tornando a sustentabilidade mensurável e contínua.

Alinhe os processos à **estratégia de sustentabilidade** da organização

Evidencie **como cada processo contribui para metas de sustentabilidade**

Meça a **eficiência de uso de recursos** (energia, água, materiais)

Desenhe processos que promovam **redução de emissões, inclusão social, oferta de serviços públicos de qualidade, participação cidadã, compras verdes e condições dignas de trabalho** como parte do valor entregue à sociedade



Considere os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** – referência para vincular processos a metas globais.

Implantar processo

A **implantação** é a etapa de colocar em prática as ações previstas no plano de implementação, com foco em uma ativação segura, controlada e orientada aos resultados esperados. Essa transição exige **planejamento, comunicação clara e acompanhamento próximo**, além de **capacitação das equipes, revisão de documentos e ajustes em sistemas e ferramentas**. É importante reconhecer que a implantação não ocorre toda de uma vez: algumas ações, como automação, revisões normativas ou mudanças estruturais, demandam tempo e maturidade para serem concluídas de forma efetiva.

Implantar também é um processo de aprendizado. À medida que o novo fluxo começa a funcionar, surgem percepções práticas e ajustes necessários. Por isso, o gestor deve monitorar o desempenho, registrar as lições aprendidas e garantir que as melhorias sejam incorporadas de forma estruturada.

Cabe ao gestor do processo liderar essa fase, com o suporte do Escritório de Processos e das instâncias de governança institucional.

1 Acompanhar a execução do plano

Realizar o acompanhamento sistemático das ações de implantação, por meio de reuniões regulares e registros formais, conforme as orientações da governança de processos da organização.

2 Monitorar o desempenho do processo

Observar a ativação do novo processo e acompanhar o desempenho de seus indicadores, comparando os resultados obtidos com as metas estabelecidas.

3 Corrigir desvios e não conformidades

Identificar eventuais falhas ou dificuldades e aplicar medidas corretivas ou preventivas que promovam o ajuste rápido e eficaz do processo em operação.

Além de ativar o novo fluxo de trabalho, essa fase representa uma oportunidade para realizar ajustes finos, reforçar a comunicação com os envolvidos, promover o engajamento das equipes e consolidar as mudanças culturais associadas ao novo processo. Uma implantação bem conduzida prepara o terreno para o monitoramento contínuo, o aprimoramento cíclico e a sustentabilidade da transformação realizada.

Monitorar processo

O **monitoramento** garante que o processo continue entregando os resultados esperados ao longo do tempo. Essa prática envolve acompanhar indicadores, comparar metas e avaliar se o desempenho permanece adequado, permitindo identificar **desvios, riscos emergentes e novas oportunidades de melhoria**.

A responsabilidade principal é do gestor do processo, que deve conduzir o monitoramento de forma sistemática e adotar **ações corretivas ou preventivas** sempre que necessário. Integrado à **governança de processos da organização**, o monitoramento assegura transparência, acompanhamento dos resultados e o fortalecimento da **cultura da melhoria contínua**.

As principais atividades dessa fase incluem:

1 Acompanhar a execução do processo

Acompanhar a gestão operacional do processo, assegurando que as atividades ocorram conforme o fluxo definido e com os recursos previstos

2 Monitorar os indicadores de desempenho

Observar continuamente os resultados do processo, analisando tendências, desvios e padrões para apoiar decisões baseadas em evidências.

3 Identificar oportunidades de melhoria

Identificar e registrar oportunidades de melhoria contínua, a partir da observação prática e de feedbacks recebidos

4 Reportar os resultados do monitoramento

Apresentar periodicamente os resultados do monitoramento às instâncias de governança de processos, assegurando transparência, alinhamento e suporte para eventuais ajustes.

Essa fase encerra o ciclo BPM e gera insumos para novas análises e ajustes, mantendo o processo vivo e alinhado à gestão estratégica. O monitoramento, contudo, deve ser contínuo, assegurando o acompanhamento do desempenho do processo mesmo fora dos ciclos formais de melhoria de processos.

Refinar processo

O **refinamento** é a aplicação prática da melhoria contínua. Com base nas informações coletadas, o gestor identifica oportunidades de aperfeiçoamento e realiza ajustes pontuais. **Esse movimento cíclico — medir, aprender, corrigir — é o que mantém o processo vivo e alinhado à estratégia.**

As principais atividades dessa etapa incluem:

1 Analisar os dados de monitoramento

Coletar, consolidar e interpretar as informações provenientes do monitoramento, considerando indicadores de desempenho, feedbacks e registros operacionais.

2 Desenvolver recomendações de aprimoramento

Propor ações de melhoria baseadas na análise de desvios, gargalos, novas demandas ou mudanças no ambiente interno e externo.

3 Revisar o modelo *TO BE*

Verificar se o processo redesenhado permanece aderente à realidade e identificar ajustes necessários para manter sua efetividade.

4 Priorizar as propostas de melhoria

Classificar as recomendações conforme critérios de impacto, viabilidade, urgência e valor gerado para a organização.

5 Registrar os requisitos priorizados

Consolidar as melhorias selecionadas e encaminhá-las para a fase de Planejamento do próximo ciclo BPM, garantindo a continuidade da evolução do processo.

O refinamento conecta o processo implantado à sua próxima evolução, fortalecendo o aprendizado e a capacidade de adaptação da organização. A depender de sua maturidade, essa etapa pode ser conduzida junto ao monitoramento ou reconhecida como uma sexta fase do ciclo BPM.

Modelagem para automação

Modelando processos para fins de automação

A automação é a etapa que transforma o modelo de processo em **execução digital**, conectando pessoas, sistemas e regras de negócio em um fluxo único e controlado.

Além de informatizar atividades, ela busca **simplificar, integrar e tornar os processos mais eficientes**, reduzindo retrabalho e ampliando a transparência da gestão pública.

Para que a automação ocorra de forma estruturada, é fundamental compreender seus principais componentes: **modelagem funcional, modelo de dados, formulários, regras de negócio, atores e ambiente de execução, e integrações com outras aplicações**.

Essa não é uma etapa do ciclo BPM. Entretanto, caso o seu projeto de transformação de processo e o modelo *TO BE* preverem automação do processo, esta seção será útil para você.



Modelagem funcional

A **modelagem funcional** é o ponto de partida da automação. Ela organiza as informações coletadas na análise do processo (modelo AS IS), estruturando-as para orientar a construção do processo redesenhado (modelo TO BE), traduzindo suas **atividades em funções que poderão ser automatizadas** — como telas, botões, consultas, notificações e integrações.

A modelagem funcional serve de ponte entre os **analistas de processos** e as **equipes técnicas** responsáveis por implementar as soluções tecnológicas.

A planilha “[Modelagem Funcional](#)” possui abas, cada uma com papel específico:

1. **Projeto de Transformação** – informações gerais de identificação do projeto.
2. **Modelagem Funcional** – registro das funções originadas no modelo TO BE, que representam interações do usuário com o sistema.
3. **Detalhamento da Função 01, 02...N** – descrição detalhada de cada função listada.

Boas práticas:

- Inicie a coleta de informações para automação durante a análise do processo AS IS.
- Complemente a planilha durante ou logo após o desenho do processo TO BE.
- Priorize funções críticas — pontos de controle, entrada de dados ou decisão.
- Use a planilha como insumo de comunicação com a equipe de TI, RPA ou low-code.
- Lembre-se: ela não substitui a especificação técnica, mas orienta a sua construção.

Formulários

Cada atividade que envolve interação do usuário exige um **formulário**, que será a interface entre a pessoa e o processo automatizado.

Esses formulários devem conter os **campos que permitem o registro** e permitir o registro, a consulta e a validação das informações necessárias à execução da atividade.



Exemplo: Na atividade “*Preencher Pedido*”, o formulário pode conter os campos: nome do item, quantidade e observações.

Formulário Pedido de Compra	
Nome do Item	
Quantidade	
Observações	

Boas práticas:

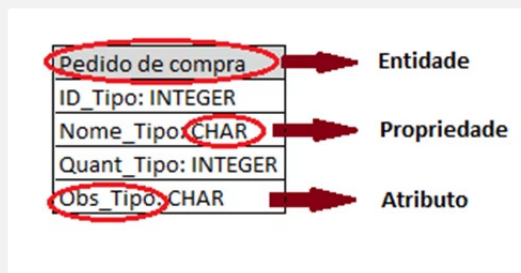
- Mantenha o layout intuitivo, com campos claros e ordenados conforme o fluxo de trabalho.
- Reaproveite formulários já existentes quando possível, evitando retrabalho.

Modelo de dados

Ao automatizar um processo, é necessário representar **os dados dos formulários e os dados que serão tratados durante sua execução** — campos de formulários, registros e informações armazenadas.

Criar um **modelo de dados** significa identificar:

- **Entidades** (ex.: Pedido, Usuário, Contrato);
- **Atributos** (ex.: número do pedido, data, valor, status);
- **Propriedades** (ex.: tipo de dado, obrigatoriedade, formato);
- **Relacionamentos** entre as entidades.



Exemplo: na atividade “Preencher Pedido”, o analista define os campos que o usuário deverá preencher. O modelo de dados correspondente pode conter uma entidade “Pedido” — ou, em termos técnicos, uma tabela no banco de dados —, com atributos como identificador, quantidade e tipo de item.

Dicas:

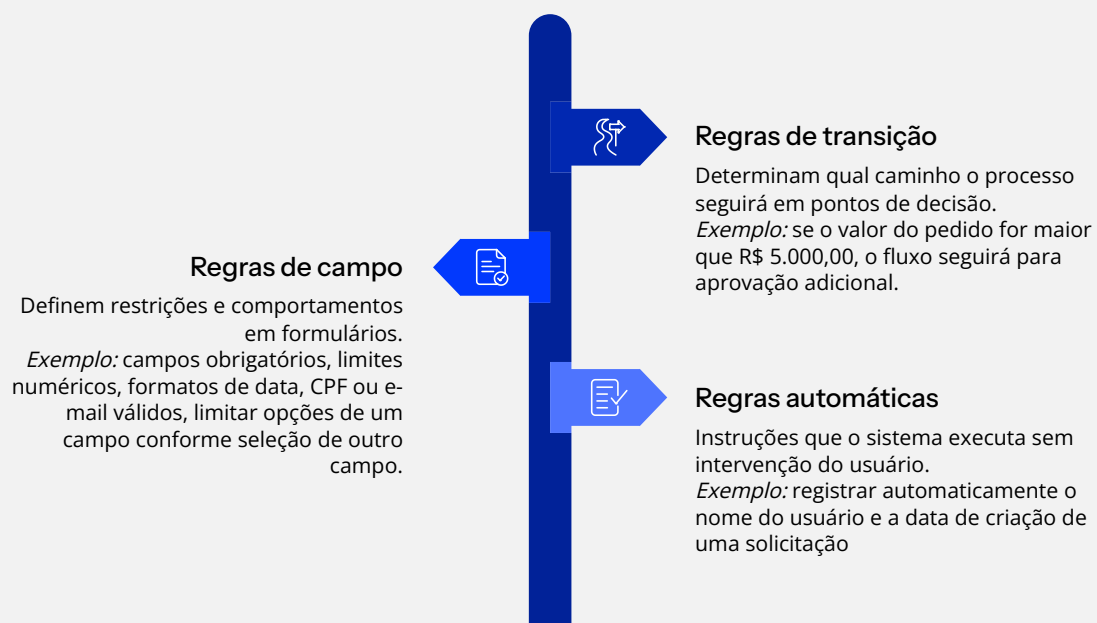
- O analista de processos identifica apenas os **atributos de negócio** — ou seja, os dados necessários para o processo funcionar.
- O analista de processos deve documentar as entidades, os atributos, as propriedades e os relacionamentos do modelo de dados a partir das informações levantadas. Posteriormente, essas informações serão revisadas e validadas pela equipe de automação.
- A equipe de TI é responsável por verificar se as tabelas e relacionamentos já existem no banco de dados ou se precisarão ser criados.
- Ferramentas BPMS geralmente tornam esse trabalho mais simples e visual, oferecendo assistentes que guiam a criação do modelo de dados passo a passo.

Regras de negócio

As **regras de negócio** definem como o processo deve se comportar em diferentes situações, garantindo coerência e controle.

São **instruções que orientam o caminho da execução automatizada e validam** informações inseridas pelos usuários.

Tipos de regras



Importante:

- O analista de processos não precisa dominar a linguagem técnica das expressões — basta descrever **de forma clara e textual** as condições que orientam o fluxo.
- As equipes de TI, RPA ou desenvolvimento serão responsáveis por configurar essas regras na ferramenta escolhida.

Atores e ambiente de execução

A automação também exige definir **quem executará cada atividade** e **como o processo funcionará no ambiente digital**.

Os **atores** são os usuários ou perfis responsáveis por executar as tarefas do processo. Esses papéis são configurados no BPMS ou na plataforma de automação, garantindo que cada atividade esteja atribuída ao responsável correto.



Exemplo: Em um processo de *Pedido de Reembolso de Viagem*, o ator “Funcionário” pode ser configurado para iniciar o processo, enquanto “Gestor” e “Financeiro” realizam etapas de aprovação e pagamento.

O **ambiente de execução** envolve a criação de unidades organizacionais, perfis de acesso, logins e permissões, assegurando controle e rastreabilidade das ações.

Integração com outras aplicações

Em muitos casos, o processo automatizado precisa **se comunicar com outros sistemas** — como bases de dados, portais, sistemas de gestão ou ferramentas corporativas.

Essa integração é viabilizada por profissionais de TI, utilizando tecnologias como **Arquitetura Orientada a Serviços (SOA)**, **APIs** e **barramentos de integração (ESB)**. Os BPMS modernos já oferecem **conectores prontos** que facilitam a integração com diferentes plataformas, reduzindo esforço técnico e garantindo consistência entre sistemas.



Conceito-chave:

A integração permite que os dados circulem entre sistemas de forma automática, eliminando retrabalho e mantendo a informação única e atualizada em toda a organização.

Glossário

AS IS: representação do processo em seu estado atual, como ele funciona hoje, antes de qualquer melhoria.

Atividade: conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço

BPM: disciplina de gestão que modela, analisa, melhora, automatiza e monitora processos de negócio de forma contínua, visando entregar valor. Integra as estratégias e objetivos da organização com as expectativas e necessidades dos clientes, promovendo alinhamento, eficiência e foco nos resultados.

BPMN: notação gráfica padronizada utilizada para modelar processos de forma compreensível para áreas de negócio e tecnologia. BPMS Plataforma tecnológica que permite automatizar, executar, monitorar e otimizar processos, integrando pessoas, sistemas e regras de negócio.

Cadeia de Valor: conjunto de todos os macroprocessos corporativos executados de forma transversal pelos órgãos responsáveis pela entrega de valor para a sociedade

Cadeia temática: conjunto de macroprocessos da cadeia de valor agrupados por temas.

CMMN: notação gráfica padronizada utilizada para modelar e expressar graficamente um "caso", além de fornecer um formato de intercâmbio para modelos de casos entre diferentes ferramentas.

DEIP (Diagrama de Escopo e Interfaces do Processo): ferramenta de modelagem que mostra os limites do processo, suas entradas, saídas e interfaces com outras áreas ou sistemas.

DMN: notação gráfica padronizada utilizada para a modelagem de decisões de forma compreensível e padronizada para diferentes usuários.

Dono do Processo: pessoa responsável por assegurar que o processo atinja seus objetivos, atuando como ponto central de decisões e melhorias.

Escritório Central de Processos: área responsável por atividades relacionadas à gestão de processos no âmbito estratégico.

Escritório Local de Processos: unidade, área ou núcleo nas unidades organizacionais responsável por atividades relacionadas à gestão de processos no âmbito da unidade.

Governança de Processos: conjunto de estruturas, papéis e regras que garantem a gestão eficaz dos processos em uma organização.

Indicador de Desempenho (KPI): métrica utilizada para mensurar o desempenho de um processo com base em critérios como tempo, custo, qualidade ou satisfação.

Macroprocesso: conjunto de processos e/ou subprocessos agrupados por objetivos comuns.

Mapeamento de processos: descrição gráfica através de fluxos do funcionamento de um processo.

Melhoria Contínua: prática de aperfeiçoar processos de forma sistemática e permanente, com base em evidências e aprendizado organizacional.

Modelagem de processos de negócio: mecanismo utilizado para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócios.

Monitoramento de processo: acompanhamento do progresso de um processo a fim de obter a informação necessária para que os gestores ajustem recursos.

PDCA: aplicação do ciclo de melhoria contínua de um processo, dividido em quatro fases: Planejar, Executar, Verificar e Agir.

Planejamento Estratégico: determina e revela o propósito organizacional em termos de valores, missão, objetivos, estratégias, metas e ações.

Processo: conjunto de atividades e comportamentos executados por seres humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados organizacionais.

Projeto: esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Subprocesso: subconjunto de atividades de um processo, agrupamento feito por afinidade, objetivo ou resultado desejado.

Tarefa: decomposição ou detalhamento de uma atividade, menor unidade de trabalho executada por uma pessoa ou máquina.

TO BE: modelo redesenhado ou transformada do processo, com melhorias propostas para alcançar maior eficiência ou valor.

Referências

ABPMP. BPM CBOK V3.0. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento. 3ª edição.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, ed. 65, seção 1, p. 79.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAS GERAIS. Guia para melhoria de processos no Governo de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011.

USIRONO, Carlos Hiroshi. Escritório de Processos: BPMO (Business Process Management Office). Rio de Janeiro, 2015.

GUIA PRÁTICO DE GESTÃO DE PROCESSOS