

GUIA PRÁTICO DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS

governança que conecta pessoas, estratégias e resultados

Descubra como
processos bem
governados
transformam
propósitos em
valor público real

1^a 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 vai além de mapear fluxos e desenhar atividades. Ela cria uma forma de **pensar e agir de modo sistêmico**, reconhecendo que cada área e cada servidor fazem parte de uma cadeia de valor maior. Essa visão ajuda a organização entregar serviços mais eficientes, ágeis e orientados ao cidadão.

Este guia foi desenvolvido para apoiar **gestores de processos e lideranças** na aplicação da **governança de processos**, traduzindo diretrizes sobre o tema em orientações simples e objetivas.

Ao longo deste guia, o leitor encontrará **conceitos, papéis, responsabilidades e práticas** que tornam a governança de processos parte do dia a dia da organização. O material foi elaborado de forma didática, para ser lido, debatido e utilizado como referência no cotidiano de trabalho das equipes.

Boa leitura!



Introdução

A **governança de processos garante direção, controle e alinhamento estratégico dos processos da organização.**

Implementar essa governança significa adotar uma lógica de **monitoramento e melhoria contínuos**, na qual decisões são tomadas com base em evidências e os processos são revisados periodicamente para aumentar a efetividade da gestão pública.

Desse modo, temos clareza sobre os resultados gerados pelos processos, como os resultados devem ser avaliados e como os aprendizados são incorporados na organização. Em caso de desvios ou mudança de estratégia, a governança de processos clarifica quem aprova, implementa e monitora mudanças nos processos.

A governança de processos tem o potencial de apoiar decisões em diversas dimensões da organização — como pessoas, tecnologia e orçamento —, tornando a gestão mais integrada e estratégica. Ao compreender como os processos se conectam e entregam valor, a instituição passa a **direcionar seus recursos e esforços de forma mais eficiente**.

A governança de processos **não é um modelo único**: deve ser **adaptada à realidade, à estrutura e à maturidade de cada órgão**, respeitando seu contexto e suas prioridades, para que se torne um instrumento efetivo de fortalecimento institucional e entrega de valor público.

A governança de processos pode apoiar na integração entre diversas iniciativas da organização, garantindo coerência e sinergia entre programas e práticas já existentes, como a elaboração do **regimento interno** do órgão, o **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**, o **Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)**, a **gestão de riscos** e a **continuidade de negócio**, garantindo alinhamento e evitando sobreposições.

Visão geral do Guia

1 O que é governança de processos?

Explica como a governança orienta, coordena e monitora a gestão de processos para fortalecer a entrega de valor público.

2 Princípios e objetivos

Apresenta os fundamentos que guiam a governança de processos e os resultados que ela busca alcançar nas organizações públicas.

3 Priorização e seleção de processos estratégicos

Mostra como identificar e selecionar os processos mais relevantes para o alcance dos objetivos institucionais.

4 Métricas e indicadores

Apresenta a importância da medição de desempenho dos processos para decisões baseadas em evidências.

5 Papéis de governança

Define as responsabilidades da Alta Gestão, Donos, Gestores e Escritórios de Processos dentro da estrutura de governança.

6 Sistemática de acompanhamento

Explica a rotina de monitoramento e revisão contínua dos processos, garantindo aprendizado e melhoria constantes.

7 Fluxos de comunicação para acompanhamento e tomada de decisão

Define como as informações sobre os processos circulam entre os níveis de gestão, apoiando o acompanhamento e as decisões estratégicas.

8 Como implantar a governança de processos e dicas finais

Traz passos práticos para estruturar e fortalecer a governança de processos.

9 Glossário

Reúne os principais conceitos e termos técnicos utilizados no Guia.



O que é governança de processos?

A **governança de processos** é o conjunto de mecanismos de **liderança, estratégia e controle** que orientam a gestão de processos de uma organização.

Elá promove maior alinhamento entre a gestão de processos com a estratégia institucional, confere maior clareza de papéis e responsabilidades e incentiva a melhoria contínua e a tomada de decisão baseada em dados, com foco na entrega de valor público.



Alinhamento à estratégia institucional

Garantir que os processos contribuam diretamente para os objetivos, metas e resultados da estratégia do órgão.



Papéis e responsabilidades

Definir quem decide, quem executa e quem monitora os processos.



Melhoria contínua e tomada de decisão baseada em dados

Utilizar evidências, especialmente métricas e indicadores de processos, para aprimorar processos, eliminar desperdícios e gerar aprendizado constante.



Foco na entrega de valor público

Assegurar que os esforços da organização resultem em benefícios concretos para a sociedade.

Esse conjunto de mecanismos permite que a organização atue de forma coerente, reduzindo retrabalho e garantindo que o esforço das equipes esteja voltado aos objetivos institucionais.

Ao implementar a governança de processos, a organização cria uma **ponte entre a estratégia e o dia a dia**.

Princípios

A governança de processos deve ser guiada pelos seguintes princípios:

Transparência e clareza de papéis

Garantir que todos compreendam suas responsabilidades e saibam como suas ações impactam os resultados organizacionais.

Tomada de decisão baseada em dados e evidências

Assegurar que as escolhas sejam fundamentadas em informações confiáveis e análises consistentes dos indicadores e resultados dos processos.

Foco no cidadão e na geração de valor público

Orientar os processos para entregar resultados que melhorem efetivamente a vida das pessoas e fortaleçam a confiança na gestão pública.

Sustentabilidade e integridade

Considerar os impactos sociais, ambientais e econômicos das decisões, preservando valores éticos e o uso responsável dos recursos públicos.

Visão sistêmica e integrada

Reconhecer a organização como um todo integrado — cada processo e cada área estão interligados e afetam os demais.

Melhoria contínua e inovação

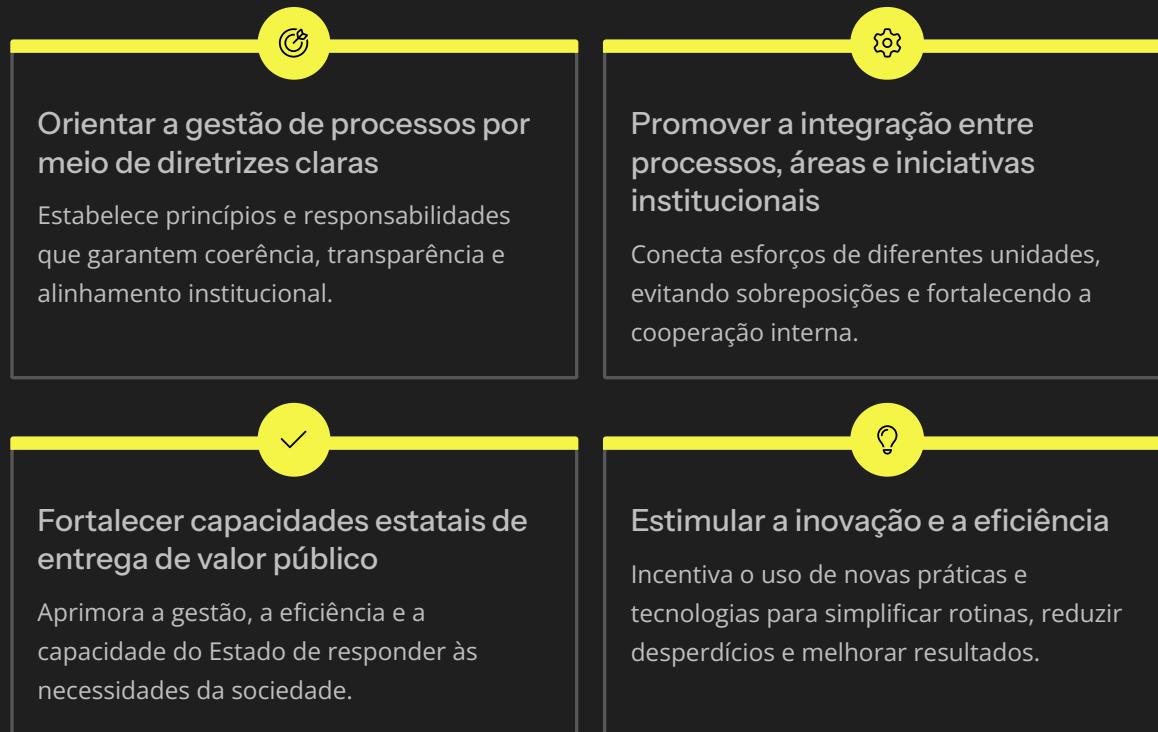
Estimular o aprendizado constante e a buscar por soluções criativas para aprimorar os processos.

Esses princípios orientam o comportamento das pessoas envolvidas nos processos e reforçam que a **governança não é apenas técnica, mas também ética e colaborativa**. Cada princípio é um lembrete de que **melhorar processos é, antes de tudo, melhorar a forma como o Estado entrega valor à sociedade**.



Objetivos

A governança de processos tem os seguintes objetivos:



Os objetivos demonstram o papel transformador da governança de processos dentro da administração pública. Ela ajuda a **traduzir planos e políticas em rotinas sustentáveis**, criando um elo entre a formulação estratégica e a execução prática.

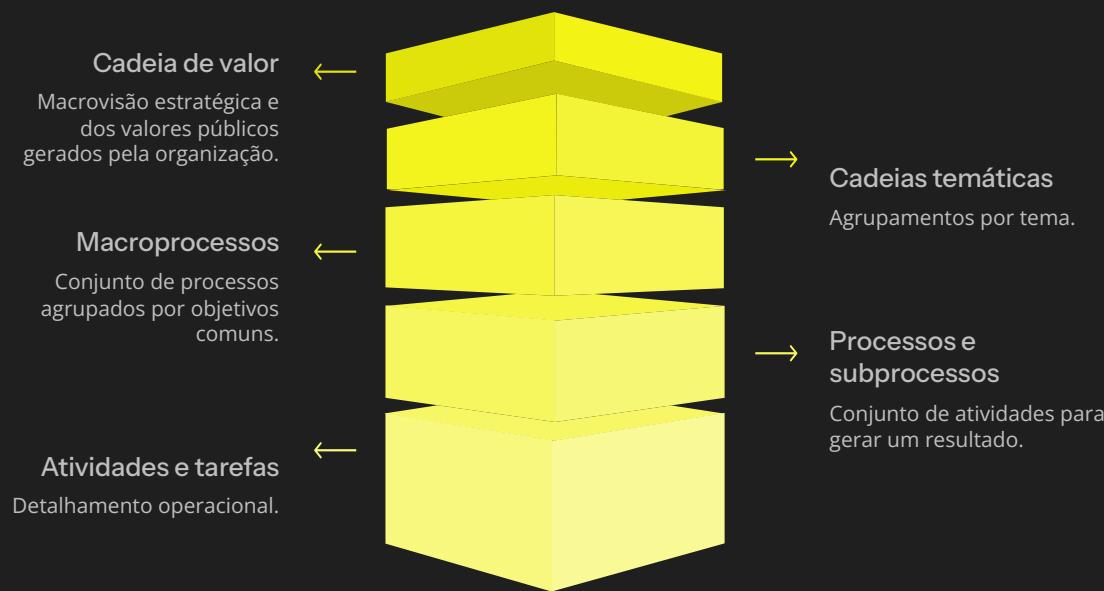
Governança de processos é a estratégia em movimento, pois é por meio dos processos e dos projetos estratégicos que se implementa a estratégia.

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.

Priorização e seleção de processos estratégicos

A priorização é um **exercício estratégico**, ao selecionar determinados processos. Ela define quais processos são mais importantes para a organização como um todo e, portanto, devem ser acompanhados de perto. Esses processos estratégicos podem também ser selecionados para projetos de melhoria. Dessa forma, os esforços são direcionados de maneira inteligente, alinhados aos recursos disponíveis e às metas definidas pelas lideranças.

Alguns critérios para a priorização de processos são:

- **Contribuição para a Estratégia**
Verifica se o processo contribui diretamente para os objetivos e resultados definidos pela estratégia institucional.
- **Contribuição para a geração de valor público**
Avalia o quanto o processo impacta diretamente a sociedade, o funcionamento da organização e se suporta a prestação direta de serviços públicos.
- **Nível de maturidade e criticidade do processo**
Identifica o estágio de desenvolvimento da sua gestão (se o processo é documentado, medido e monitorado com regularidade, por exemplo) e o grau de importância dele para o propósito da organização (se o processo suporta serviços públicos de alta demanda, se é auditado com frequência, se é crítico para a continuidade do negócio).
- **Recursos e riscos envolvidos**
Considera a disponibilidade de pessoas, orçamento e tecnologia, bem como os riscos que podem afetar a execução e os resultados do processo.

ⓘ A seleção dos processos estratégicos é feita, com participação do Escritório de Processos, nos ciclos de **elaboração e revisão da estratégia**, assegurando seu alinhamento e contribuição para a efetiva implementação dos objetivos organizacionais. Esses processos comporão um **portfolio de processos estratégicos**.

Métricas e indicadores

Medir é fundamental para evoluir. **A governança de processos transforma dados em decisões, e decisões em resultados.**

Os indicadores funcionam como bússolas que orientam gestores e líderes. Ao medir o desempenho e o grau de maturidade dos processos, é possível **identificar pontos de atenção e planejar melhorias de forma contínua**. Essas métricas também favorecem a transparência, pois permitem às lideranças acompanhar resultados e comprovar avanços. A organização deve manter apenas a quantidade de indicadores necessária para uma análise eficiente.

Métricas de Eficiência

Medem a capacidade de realização de uma tarefa ou processo utilizando a menor quantidade possível de recursos, sem comprometer a qualidade. **É Fazer da melhor maneira possível, com o menor gasto de recursos.** Foco: recursos, meios, tempo, custo, produtividade.

Métricas de Eficácia

Avaliam o grau em que os objetivos e os resultados planejados foram realmente alcançados. **É fazer o que deve ser feito para atingir o resultado planejado.** Foco: resultados e cumprimento de planos.

Métricas de efetividade

Medem o impacto real e a transformação gerada. Respondem às perguntas: **o resultado fez diferença, teve o impacto esperado?** Foco: transformação, mudança sustentada, impacto social ou institucional.

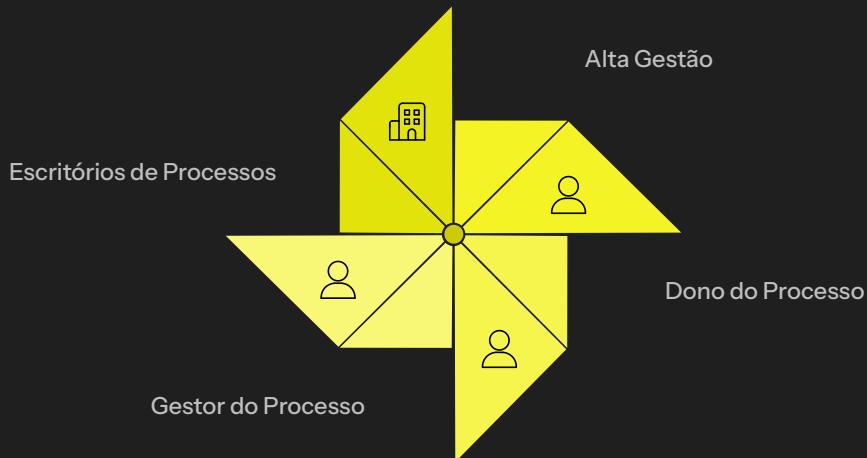
Um bom indicador deve:

- Estar alinhado aos objetivos da organização
- Ser fácil de entender
- Ser previsor, antecipando o impacto futuro no desempenho
- Ter responsável pela medição
- Ser focado nas atividades de alto valor, com revisão periódica
- Ser equilibrado e interligado a outros indicadores, reforçando-se mutuamente
- Ser contextualizados com o objetivo do processo, com fórmula de cálculo, periodicidade de coleta e valores de referência



Papéis de governança

A governança de processos se apoia em papéis e responsabilidades bem definidos, que garantem o alinhamento entre estratégia, execução e resultados.



Alta Gestão

A governança de processos se apoia em uma estrutura de papéis claramente definidos. A **Alta Gestão** exerce papel decisivo ao direcionar e aprovar os rumos estratégicos da organização, tomando as decisões de maior impacto na estrutura e nos resultados da organização, tais como:

- Aprovar a cadeia de valor e suas alterações
- Acompanhar metas, resultados e projetos de melhoria de processos estratégicos
- Resolver conflitos de integração entre áreas e processos
- Aprovar políticas, normas e metodologias relacionadas à gestão de processos

A **Alta Gestão** não apenas aprova, mas direciona e sustenta a governança de processos. É dela que parte a visão integrada e o patrocínio político-institucional. Recomenda-se que seja representada pelos mesmos atores que aprovam, monitoram e avaliam a estratégia institucional.

Dono do Processo

O **Dono do Processo** é o elo entre a estratégia e a operação. É responsável por assegurar a **orientação tática** dos processos sob sua responsabilidade, definir metas e acompanhar os resultados em conjunto com o Gestor do Processo.

Em geral, é o **dirigente máximo da unidade** relacionada ao processo — alguém com autoridade e visão global sobre sua execução.

Sua principal contribuição é assegurar que os processos mantenham coerência com a missão institucional e estejam sempre alinhados à estratégia e às prioridades do órgão.

O **Dono do Processo** é o guardião da efetividade. Ele assegura que cada processo entregue o resultado esperado.

Gestor do Processo

O **Gestor de Processo** é o responsável pela **execução operacional**. Ele garante que o processo funcione conforme planejado, monitora resultados, engaja a equipe e promove a melhoria contínua. Seu papel é traduzir as orientações táticas e estratégicas em práticas diárias, coordenando pessoas, recursos e informações.

Recomenda-se que cada processo tenha um único gestor designado, que responde ao Dono do Processo e atua como **Líder técnico e articulador das ações de execução**.

Um bom Gestor de Processo se destaca por acompanhar resultados, interpretar indicadores, identificar pontos de aperfeiçoamento, incentivar inovação e manter o diálogo aberto entre as equipes operacionais e as demais lideranças.

O **Gestor do Processo** transforma diretrizes em entregas, garantindo que os processos sejam executados de forma eficaz e que as oportunidades de melhoria sejam constantemente identificadas e implementadas.



Escritório Central de Processos

O **Escritório Central de Processos** coordena a gestão de processos no âmbito institucional. É responsável por consolidar os **resultados institucionais** relativos a processos, **disseminar metodologias, oferecer suporte técnico às unidades e conduzir ações que ampliem a maturidade em gestão de processos.**

Além disso, mantém o **repositório corporativo de processos** e fomenta práticas de **gestão do conhecimento**, assegurando padronização e transparência.

Esse escritório atua como **núcleo de referência**: conecta os Escritórios Locais, orienta gestores e donos de processo, e garante coerência entre os diferentes níveis de governança.

Ele também desempenha papel estratégico no **monitoramento do portfolio de processos estratégicos** e da **maturidade dos processos**.

Escritórios Locais de Processos

Nas unidades organizacionais, os **Escritórios Locais de Processos** fortalecem a governança no âmbito tático e operacional. Sua função é apoiar tecnicamente a análise, melhoria e transformação dos processos da unidade, promovendo integração com o Escritório Central.

Quando não houver uma unidade formal na organização, pode-se constituir um **núcleo de colaboradores** capacitados para exercer essas atividades.

Esses núcleos disseminam boas práticas e estimulam o aprendizado interno, **aproximando a governança do cotidiano das equipes**.

Equipes de Melhoria de Processos

As **Equipes de Melhoria** são grupos **temporários** compostos por **analistas de processos e especialistas das áreas de negócio**, criadas para atuar em projetos específicos de análise, melhoria e transformação de processos.

Essas equipes operam com foco na entrega de soluções: analisam gargalos, testam alternativas e implementam melhorias em parceria com gestores e executores.

Elas representam o caráter **dinâmico e colaborativo** da governança de processos, pois unem diferentes perfis e conhecimentos em torno de um objetivo comum.

As **Equipes de Melhoria de Processos** demonstram que a melhoria de processos é um esforço coletivo e cíclico.



Quem faz o quê na governança de processos



Alta Gestão

Responsável por estabelecer o propósito, a estratégia e as políticas gerais da organização. No contexto da governança de processos, suas responsabilidades incluem:

- Aprovar a cadeia de valor e suas alterações
- Acompanhar metas, resultados e projetos de melhoria de processos estratégicos
- Resolver conflitos de integração entre áreas e processos
- Aprovar políticas, normas e metodologias relacionadas à gestão de processos



Dono do Processo

Possui a autoridade e a responsabilidade final pelo desempenho, eficiência e eficácia de um processo específico de ponta a ponta. Suas principais responsabilidades incluem:

- Assegurar a orientação tática dos processos sob sua responsabilidade
- Promover o alinhamento com os objetivos institucionais
- Definir metas e realizar o acompanhamento de resultados em conjunto com o Gestor do Processo.



Gestor do Processo

Garante a execução eficiente do processo, assegurando a entrega dos seus resultados. É responsável por:

- Conduzir a execução operacional do processo, conforme os objetivos institucionais
- Engajar equipes
- Monitorar resultados
- Promover a melhoria contínua



Escritórios de Processos

Têm como missão elevar a cultura de processos, garantindo que a governança institucional chegue à base operacional. São responsáveis por:

- Oferecer suporte técnico em gestão de processos
- Conduzir ações que ampliem a maturidade em gestão de processos
- Manter repositório corporativo de processos
- Disseminar metodologias



Equipes de Melhoria de Processos

Compostas por **analistas de processos e especialistas das áreas de negócio**. São criadas para atuar em projetos específicos de análise, melhoria e transformação de processos.

Sistêmica de acompanhamento

O acompanhamento contínuo é o que dá vida à governança. Ele transforma informações em tomada de decisão consciente e aprendizado institucional.

Uma rotina de acompanhamento sistemático ajuda a identificar desvios, corrigir rotas e valorizar conquistas. Essa rotina fortalece a cultura de prestação de contas e de colaboração, pois cria espaços de **diálogo entre gestores, executores e instâncias decisórias**.

Sugere-se a construção de uma rotina estruturada de monitoramento com:



Nível Estratégico (Alta Gestão)

Acompanhamento periódico

Nível Tático (Dono do Processo)

Acompanhamento periódico

Nível Operacional (Gestor do Processo)

Monitoramento contínuo, a depender da natureza do processo

As reuniões geram **relatórios consolidados com contramedidas, oportunidades de melhoria e planos de ação**, com base no desempenho observado e nas decisões tomadas.

Os Escritórios de Processos podem secretariar e/ou apoiar as reuniões de nível estratégico, de nível tático e de nível operacional.

Ao monitorar com regularidade, a organização garante que os processos estratégicos mantenham coerência com o propósito institucional, além de promover a melhoria contínua.

Fluxos de comunicação para acompanhamento e tomada de decisão

Fluidez na comunicação é essencial para que os processos funcionem de forma integrada. A governança de processos organiza o **fluxo das informações entre os responsáveis pelos processos**. Com isso, as informações circulam entre as partes envolvidas, assegurando que a **cadeia decisória esteja bem informada sobre os processos**, e que **as decisões tomadas sejam devidamente comunicadas e cheguem até a operação**.



A governança de processos cria um ciclo contínuo de informação e decisão — a Alta Gestão atua com conhecimento das operações, e as equipes executam orientadas por decisões claras e compartilhadas.

Como implantar a governança de processos

Implantar a governança é um processo progressivo. **O importante é começar, mesmo com pequenas ações, e evoluir conforme a capacidade da equipe.** O papel das lideranças é essencial: elas devem patrocinar a agenda, remover barreiras e incentivar o aprendizado contínuo.

Etapas práticas para implantar a governança de processos:

1

Mapeie a cadeia de valor

Para compreender como a organização gera valor para a sociedade e para identificar seus principais macroprocessos.

2

Elabore o portfolio de processos estratégicos

Para priorizar e organizar os processos que mais contribuem para os objetivos institucionais.

3

Defina donos e gestores dos processos

Para definir claramente as responsabilidades de liderança e de execução, fortalecendo a governança.

4

Implante a rotina de acompanhamento

Para conectar os níveis **estratégico, tático e operacional**, permitindo que informações sobre desempenho, riscos e melhorias circulem entre as instâncias. O nível operacional apresenta resultados e desafios, o tático consolida e propõe encaminhamentos, e o estratégico delibera e orienta novas ações, garantindo um ciclo contínuo de aprendizado e decisão baseada em evidências.

5

Promova capacitação e comunicação constantes

Para desenvolver competências para a execução dos processos e engajar as equipes, assegurando que a gestão de processos se mantenha viva e integrada.



Dicas finais

A boa governança começa com atitudes simples. Líderes que dialogam, ouvem e reconhecem suas equipes criam um ambiente propício à inovação e à melhoria contínua.

Ao promover uma cultura colaborativa, o gestor deixa de ser apenas um coordenador de tarefas e se torna um **líder de transformação institucional**.

A prática constante da gestão de processos é o que consolida resultados duradouros e sustentáveis.

- **Envolve as equipes desde o início**
Fortaleça o engajamento e a corresponsabilidade, garantindo que as soluções reflitam a realidade do trabalho.
- **Valorize resultados e reconheça avanços**
Celebre conquistas e incentive a melhoria contínua, consolidando uma cultura de aprendizado e colaboração.
- **Mantenha comunicação transparente**
Promova o diálogo aberto entre as equipes e as instâncias de governança, favorecendo confiança e alinhamento.
- **Meça e monitore processos. Use dados para orientar decisões**
Utilize evidências para acompanhar o desempenho e direcionar esforços de forma mais eficiente.
- **Documente e compartilhe as lições aprendidas nas rotinas de monitoramento**
Registre os aprendizados e dissemine boas práticas para fortalecer a governança institucional.

Glossário

Analista de processo: papel exercido por pessoa responsável por apoiar tecnicamente os gestores de processos em todas as fases do ciclo de gestão de processos;

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

Cadeia de valor: conjunto dos macroprocessos da organização e o valor público gerados por eles, promovendo uma visão sistêmica e integrada dos processos desempenhados pela organização;

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

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

Escritório Local de Processos: unidade, área ou núcleo nos órgãos de assistência direta e imediata e nos órgãos específicos singulares que seja responsável por atividades relacionadas à gestão de processos no âmbito da unidade;

Especialista no negócio: papel exercido por pessoa que detêm conhecimento técnico em determinado assunto relacionado ao processo para contribuir com sua experiência na sua otimização.

Governança de processos: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle aplicados ao monitoramento, à avaliação e ao direcionamento da gestão de processos de negócio para a geração de valor público;

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

Processo estratégico: processo que impacta de forma significativa os resultados organizacionais e a geração de valor público, sendo conduzido com foco na efetividade, na integração entre áreas e na sustentação das decisões estratégicas da alta gestão;

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

Subprocesso: subconjunto de atividades de um processo, agrupados por afinidade, objetivo ou resultado desejado;

Valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos, nos termos do art. 2º, II, do Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017.



COLABORAGOV

GUIA PRÁTICO DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO Povo BRASILEIRO