



# MAPEAMENTO DE PROCESSOS: DO CONCEITO À PRÁTICA

2025



GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO  
*Secretaria de Gestão  
e Recursos Humanos*





## Sumário

Bem-vindo ao Curso!	3
<b>Fundamentos e Características dos Processos</b>	<b>5</b>
O que é um Processo?	5
Principais Características dos Processos	5
Diferença entre Processo e Projeto	5
Modelos de Gestão	5
Eficiência, Eficácia e Efetividade	6
Ferramentas Fundamentais	6
<b>Cadeia de Valor</b>	<b>7</b>
O que é Cadeia de Valor?	7
Atividades Primárias e de Apoio	7
As Cinco Forças de Porter	7
<b>Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM)</b>	<b>9</b>
O que é BPM?	9
Ciclo BPM	10
<b>A Rede de ELPI</b>	<b>11</b>
<b>Notação BPMN</b>	<b>12</b>
Definição	12
Benefícios da BPMN na Administração Pública	12
Principais Elementos da BPMN	13
<b>Citações e Referências</b>	<b>15</b>

Bem-vindo ao Curso!

A gestão de processos é uma disciplina essencial para as organizações que desejam alcançar maior eficiência, reduzir desperdícios e promover resultados consistentes. No contexto governamental, sua relevância é ainda mais evidente, pois processos bem definidos e geridos impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Este curso foi elaborado com o objetivo de capacitar você a compreender e aplicar os princípios da gestão por processos, utilizando ferramentas e metodologias reconhecidas e eficazes. Nosso foco está em proporcionar uma abordagem prática e acessível, conectando conceitos teóricos a situações reais vivenciadas no ambiente organizacional.

Objetivos do Curso

Ao final deste curso, você será capaz de:

- **Compreender o que é um processo:** Identificar e diferenciar processos dentro de uma organização, compreendendo sua importância e papel no alcance dos objetivos organizacionais.
- **Conhecer ferramentas e metodologias que auxiliam na gestão por processos:** Explorar recursos como fluxogramas, BPMN (Business Process Model and Notation) e métodos, que potencializam a análise e melhoria dos processos.
- **Aplicar de forma prática algumas ferramentas de gestão por processos:** Vivenciar a construção e a análise de processos, fortalecendo sua compreensão e confiança no uso das técnicas aprendidas.



## Um Convite à Reflexão

Antes de iniciarmos, reflita sobre os seguintes pontos:

- Quais processos você percebe em sua rotina de trabalho?
- Esses processos estão claros e bem definidos?
- Existe oportunidade de torná-los mais eficientes?

Através desta jornada, você será estimulado a pensar de forma crítica sobre a estrutura e funcionamento das atividades realizadas em sua organização. Estamos confiantes de que, ao final, você estará mais preparado para impulsionar melhorias significativas em seu ambiente de trabalho.

**Vamos começar?**

## **Fundamentos e Características dos Processos**

### **O que é um Processo?**

Um processo é definido como uma sequência estruturada de atividades que tem o propósito de transformar entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços), com o objetivo de atender necessidades ou gerar valor. Essas atividades são organizadas de forma a serem mensuráveis e passíveis de melhorias contínuas, sempre alinhadas às metas organizacionais. Exemplos práticos de processos incluem ações como a emissão de certidões, onde se segue uma série de etapas desde a solicitação até a entrega do documento.

### **Principais Características dos Processos**

Os processos apresentam características específicas que incluem um início, meio e fim claramente definidos. Além disso, são suscetíveis a medições e melhorias contínuas, garantindo que estejam sempre em consonância com os objetivos da organização.

### **Diferença entre Processo e Projeto**

É crucial distinguir entre processos e projetos no contexto organizacional. Um processo é caracterizado pela sua natureza contínua e repetitiva, enquanto um projeto é temporário e possui um objetivo específico a ser alcançado. Por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto é um projeto, ao passo que a produção contínua desse produto segue um processo.

### **Modelos de Gestão**

Os modelos de gestão nas organizações públicas referem-se às abordagens e práticas utilizadas para gerenciar e melhorar o funcionamento de instituições governamentais e organizações do setor público. Esses modelos têm como

objetivo melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados à população. Dentre eles podemos citar:

- Democrático: foco na equipe.
- Autocrático: foco na liderança
- Merocrático: foco no indivíduo
- Por competência: foco nas habilidades
- Por resultado: focos nas entregas
- Por desempenho: foco na performance
- Por processos: foco no planejamento e rotinas
- Por cadeia de valor: foco no cliente

### **Eficiência, Eficácia e Efetividade**

No mapeamento de processos, três conceitos fundamentais devem ser considerados:

**Eficiência:** Fazer bem feito, ou seja, executar as atividades com o menor custo e desperdício possível.

**Eficácia:** Atingir os resultados esperados, assegurando que os objetivos sejam alcançados.

**Efetividade:** Gerar um impacto positivo a longo prazo, contribuindo para o sucesso sustentável da organização.

### **Ferramentas Fundamentais**

Para a correta implementação e análise de processos, a matriz SIPOC se destaca como uma ferramenta essencial. Através dela, é possível identificar os Fornecedores, Insumos, Processos, Saídas e Clientes, oferecendo uma visão holística e detalhada de cada etapa envolvida no processo.

Compreender esses fundamentos é essencial para a gestão eficiente e eficaz de processos dentro de qualquer organização, garantindo que todas as

atividades estejam alinhadas e contribuindo para os objetivos estratégicos estabelecidos.

## **Cadeia de Valor**

### **O que é Cadeia de Valor?**

A cadeia de valor é um conceito desenvolvido por Michael Porter, que descreve as atividades internas de uma organização necessárias para produzir um bem ou serviço e entregar valor ao cliente final. Na administração pública, a cadeia de valor adapta-se para explicar como as atividades dos órgãos governamentais podem ser estruturadas para gerar valor à sociedade. Diferente das organizações privadas, onde o foco está no lucro e na satisfação do cliente, na administração pública o valor é medido pelo impacto positivo e pela eficiência dos serviços prestados à população.

### **Atividades Primárias e de Apoio**

A cadeia de valor divide-se em atividades primárias e de apoio:

- **Atividades Primárias:** incluem logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços.
- **Atividades de Apoio:** englobam infraestrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, e aquisição de insumos.

Na administração pública, estas atividades são adaptadas para o contexto de serviços públicos. Por exemplo, operações podem incluir a prestação de serviços essenciais, enquanto a logística interna pode envolver a gestão de recursos materiais e humanos.

### **As Cinco Forças de Porter**

As Cinco Forças de Porter são uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente competitivo de uma organização. Embora originalmente desenvolvidas para o setor privado, também podem ser aplicadas no contexto da administração pública para entender melhor o cenário em que os órgãos governamentais operam.

### **Rivalidade entre Concorrentes**

No setor público, essa rivalidade pode ser vista como a competição entre diferentes órgãos ou agências para obter recursos e reconhecimento por sua eficiência e eficácia. Cada instituição busca demonstrar que suas políticas e programas são mais eficazes na geração de valor público.

### **Poder de Barganha dos Clientes**

Os "clientes" na administração pública são os cidadãos. O poder de barganha dos cidadãos aumenta com a transparência e a participação pública, o que força os órgãos governamentais a serem mais responsáveis e a melhorarem continuamente os serviços prestados.

### **Poder de Barganha dos Fornecedores**

Na administração pública, os fornecedores são empresas ou organizações que fornecem bens e serviços aos órgãos governamentais. A dependência de poucos fornecedores ou a existência de contratos de longo prazo pode influenciar o poder de barganha desses fornecedores.

### **Ameaça de Novos Entrantes**

A ameaça de novos entrantes no setor público pode ser interpretada como a criação de novos órgãos ou a implementação de novas políticas e tecnologias que podem tornar obsoletos os métodos tradicionais. Por exemplo, a digitalização dos serviços públicos representa uma nova forma de "entrada" que desafia as práticas tradicionais.



## **Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos**

No contexto da administração pública, essa ameaça pode ser vista como a possibilidade de alternativas aos serviços prestados pelo governo. Por exemplo, a crescente aceitação de serviços digitais privados que substituem serviços públicos presenciais, como pagamentos online e aplicativos de saúde.

A aplicação da cadeia de valor e das Cinco Forças de Porter na administração pública ajuda a mapear e entender melhor como as atividades governamentais podem ser otimizadas para gerar maior valor para a sociedade. Ao analisar esses conceitos, gestores públicos podem identificar áreas de melhoria e desenvolver estratégias mais eficazes para atender às demandas da população de maneira eficiente e sustentável.

## **Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM)**

### **O que é BPM?**

O Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM, do inglês Business Process Management) é uma abordagem sistemática para melhorar os processos organizacionais. O BPM integra a modelagem, análise, monitoramento e melhoria contínua dos processos, com o objetivo de otimizar a eficiência e a eficácia organizacional. Na administração pública, o BPM é essencial para garantir que os serviços prestados sejam de alta qualidade, eficientes e estejam alinhados às políticas públicas e aos objetivos estratégicos governamentais.

### **Benefícios do BPM na Administração Pública**

1. **Melhoria Contínua:** O BPM promove uma cultura de melhoria contínua, onde os processos são regularmente revisados e aprimorados para melhor atender às necessidades da população.

2. **Maior Eficiência e Qualidade:** Com a otimização dos processos, há uma redução no desperdício de recursos, tempo e custos, resultando em um aumento na qualidade dos serviços públicos oferecidos.
3. **Alinhamento à Estratégia Organizacional:** O BPM assegura que todos os processos estejam alinhados com a missão, visão e objetivos estratégicos dos órgãos públicos, garantindo uma execução mais coesa e direcionada das políticas públicas.

### Ciclo BPM

O ciclo do BPM é composto por várias fases interligadas, cada uma desempenhando um papel crucial na melhoria dos processos organizacionais.

As principais etapas do ciclo BPM incluem:

1. **Modelagem:** Esta fase envolve a representação visual dos processos atuais (as-is) e dos processos desejados (to-be). Na administração pública, a modelagem de processos ajuda a identificar gargalos e ineficiências, além de facilitar a comunicação entre as partes interessadas.
2. **Análise:** Nesta fase, os processos modelados são examinados detalhadamente para identificar oportunidades de melhoria. Ferramentas como análise de causa raiz e análise SWOT são frequentemente utilizadas para compreender as fraquezas e os pontos fortes dos processos atuais.
3. **Melhoria:** Baseando-se na análise realizada, são propostas e implementadas melhorias nos processos. Isso pode incluir a reengenharia de processos, a introdução de novas tecnologias ou métodos de trabalho e a capacitação dos funcionários.
4. **Implementação:** As melhorias planejadas são colocadas em prática. Esta fase pode envolver a configuração de sistemas de TI, a realocação de recursos e a adoção de novos procedimentos operacionais. Na

administração pública, é crucial garantir que todas as mudanças estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

5. **Monitoramento:** Após a implementação, os processos devem ser monitorados continuamente para garantir que as melhorias estão sendo efetivas e que os objetivos estão sendo alcançados. Indicadores de desempenho chave (KPIs) são definidos e utilizados para medir o sucesso das melhorias implementadas.

O BPM é uma ferramenta poderosa para a administração pública, ajudando a garantir que os serviços oferecidos à sociedade sejam eficientes, eficazes e de alta qualidade. Ao adotar o BPM, os órgãos governamentais podem não apenas melhorar a prestação de serviços, mas também aumentar a transparência, a responsabilidade e a satisfação dos cidadãos. O ciclo BPM, com suas fases de modelagem, análise, melhoria, implementação e monitoramento, oferece uma abordagem estruturada para a melhoria contínua dos processos, crucial para o sucesso a longo prazo das instituições públicas.

### **A Rede de ELPI**

A rede de ELPI foi instituída pelo Decreto 5.898-R, de 06/12/2024, e estabelece mecanismos para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos da administração pública, conforme previsto na Lei Federal no 13.460, de 26 de junho de 2017, foi instituída a REDE DE ELPI no Governo Estadual.

Ela tem por finalidade coordenar as atividades de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), inovação na gestão pública e transformação digital desenvolvida pelos órgãos e entidades do governo e é composta por:

- Órgão gestor
- Unidade central
- Unidade setorial

A rede de ELPI é formada por, no mínimo, 3 (três) membros e, no máximo, 6 (seis) membros, titulares e suplentes, servidores públicos com formação de nível superior.

## **Notação BPMN**

### **Definição**

A Notação de Modelagem de Processos de Negócios (BPMN, do inglês Business Process Model and Notation) é um padrão amplamente adotado para a modelagem de processos de negócios. Desenvolvida pela Object Management Group (OMG), a BPMN proporciona uma representação gráfica clara e compreensível dos processos organizacionais, facilitando a comunicação entre todos os stakeholders, desde analistas de negócios até desenvolvedores e gestores. Na administração pública, a BPMN é especialmente valiosa, pois permite uma visualização transparente e detalhada dos processos governamentais, promovendo a eficiência, a responsabilidade e a melhoria contínua dos serviços públicos.

### **Benefícios da BPMN na Administração Pública**

A adoção da BPMN na administração pública traz diversos benefícios:

1. **Clareza e Compreensão:** A BPMN utiliza uma linguagem visual padronizada que facilita a compreensão dos processos por diferentes públicos, incluindo gestores, servidores públicos e cidadãos.
2. **Padronização:** Promove a uniformidade na documentação dos processos, garantindo que todos os departamentos e órgãos utilizem a mesma notação, o que facilita a integração e a análise.
3. **Melhoria Contínua:** Através da visualização detalhada dos processos, é possível identificar gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria, promovendo a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.

4. **Transparência:** A BPMN facilita a transparência dos processos administrativos, permitindo que os cidadãos entendam como os serviços públicos são prestados e aumentando a confiança na gestão pública.

### Principais Elementos da BPMN

A BPMN é composta por diversos elementos que permitem a modelagem detalhada dos processos. Entre os principais estão:

#### Objetos de Fluxo

1. **Eventos:** Representam algo que acontece no decorrer do processo. Podem ser eventos de início, intermediários e de fim. Por exemplo, na administração pública, um evento de início pode ser a recepção de uma solicitação de serviço.
2. **Atividades:** Correspondem às ações realizadas dentro do processo. Podem ser tarefas simples ou subprocessos. Um exemplo de atividade seria a análise de documentos para a emissão de uma licença.
3. **Gateways:** Usados para controlar o fluxo do processo, representando decisões, junções ou ramificações. Um gateway pode determinar se uma solicitação deve ser aprovada ou rejeitada com base em critérios específicos.

#### Conexões

1. **Fluxos de Sequência:** Indicam a ordem em que as atividades são executadas. São representados por setas que conectam eventos, atividades e gateways.
2. **Fluxos de Mensagem:** Representam a comunicação entre diferentes processos ou entre diferentes partes de um processo. São usados para modelar a troca de informações.

## Piscinas e Raias

1. **Piscinas (Pools):** Representam os principais participantes do processo, geralmente correspondendo a diferentes organizações ou departamentos. Cada piscina contém um ou mais processos.
2. **Raias (Lanes):** Subdividem as piscinas para definir responsabilidades específicas dentro de uma organização ou departamento. Por exemplo, em uma secretaria municipal, as raias podem representar diferentes setores, como finanças, recursos humanos e atendimento ao cidadão.

A notação BPMN é uma ferramenta poderosa para a administração pública, facilitando a documentação, análise e melhoria dos processos governamentais. Ao adotar a BPMN, os órgãos públicos podem alcançar maior eficiência, transparência e alinhamento estratégico, contribuindo para a prestação de serviços de alta qualidade à sociedade. Com uma compreensão clara dos elementos e benefícios da BPMN, gestores e servidores públicos estão melhor equipados para enfrentar os desafios da gestão pública moderna e promover uma governança mais eficaz e eficiente.

## Citações e Referências

ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócios do corpo comum de conhecimento.** Brasil: ABPMP Internacional, versão 4.0, 2020.

ROSSI, Eduardo Caldas. **Introdução à Gestão de Processos Visão Geral.** Apostila interna. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2021. Arquivo pessoal.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos,** Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021.

ESESP – Escola de Serviço Público do Espírito Santo. **Gestão por Processos. Eixo: Gestão Estratégica de Processos.** Apostila interna, Vitória, 2019. Arquivo pessoal.

Governo do Estado do Espírito Santo. Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. **Cadeia de Valor.** Vitória: Seger, 2021. Disponível em: <https://seger.es.gov.br/cadeia-de-valor-2>. Acesso em: 16 dezembro. 2024.

Governo do Estado de Goiás. Secretaria de Estado de Segurança Pública. **Cadeia de Valor da SSP.** SSP, 2024. Disponível em: <https://goias.gov.br/seguranca/cadeia-valor-ssp/>. Acesso em: 19 dezembro. 2024.



Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho, 14ª Região (TO/AC). **A Geração de Valor Público**. TRT 14ª. Disponível em: <https://portal.trt14.jus.br/portal/sobre/cadeia-valor>. Acesso em: 19 de dezembro. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. **Cadeia de valor**. MPO, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/comite-ministerial-de-governanca/planejamento-estrategico-e-institucional-pei-1/cadeia-de-valor>. Acesso em 19 de dezembro. 2024.

Governo do Estado do Espírito Santo. Escritório Central de Processo (ECP). **Modelo de atuação**. ECP, 2021. Disponível em: <https://escritoriodeprocessos.es.gov.br/modelodeatuacao>. Acesso em: 23 dezembro. 2024.