

## Guia de Aplicação



**Núcleo de Qualidade Interna – NQI**

**PROPLAN**

**Porto Alegre**

**Janeiro/2024**

Autoras:  
Juliana Silva Herbert  
Andressa Luiza Bortolaso de Oliveira

## Guia de Aplicação



MODELO DE MATURIDADE EM  
MAPEAMENTO DE PROCESSOS

7ª edição

Porto Alegre

UFCSPA

2024

**Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre**

Professora Dra. Lucia Campos Pellanda

Reitora

**Pró-Reitoria de Planejamento**

Evelise Fraga de Souza Santos

Pró-Reitora

**Núcleo de Qualidade Interna**

Professora Dra. Juliana Silva Herbert

Coordenadora

Autoras:

Juliana Silva Herbert

Andressa Luiza Bortolaso de Oliveira

Contato:

nqi@ufcspa.edu.br

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

H536g Herbert, Juliana Silva

Guia de aplicação M3P [recurso eletrônico] : modelo de maturidade em mapeamento de processos / Juliana Silva Herbert e Andressa Luiza Bortolaso de Oliveira. — 7. ed. — Porto Alegre: UFCSPA, 2024.

Recurso on-line (22 p. : il. color.)

ISBN 978-65-84845-35-0

1. Administração. 2. Gestão pública. 3. Gestão de processos. 4. Mapeamento de processos. I. Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre. II. Pró-Reitoria de planejamento. III. Núcleo de Qualidade Interna. IV. Oliveira, Andressa Luiza Bortolaso de. V. Título.

CDD 658.5

CDU 658.511.3

Elaborada por Edson Arijú Belmonte - CRB 10/1976

Biblioteca Paulo Lacerda de Azevedo - UFCSPA

É permitida a reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

## Sumário

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 1. Apresentação                              | 5  |
| 2. Por que utilizar um modelo de maturidade? | 5  |
| 3. E por que propor um novo modelo?          | 6  |
| 4. Estrutura do M3P                          | 7  |
| 4.1. Nível 0                                 | 9  |
| 4.2. Nível 1                                 | 10 |
| 4.3. Nível 2                                 | 11 |
| 4.4. Nível 3                                 | 13 |
| 4.5. Nível 4                                 | 14 |
| 4.6. Nível 5                                 | 15 |
| 4.7. Nível 6                                 | 17 |
| 4.8. Nível 7                                 | 18 |
| 5. Processo de Avaliação                     | 20 |
| 6. Validade da Avaliação M3P                 | 21 |
| 7. Selo Associado ao M3P                     | 21 |
| 8. Utilização do M3P                         | 22 |



## 1. APRESENTAÇÃO

Este guia tem por objetivo apresentar o M3P (Modelo de Maturidade em Mapeamento de Processos), elaborado pela equipe do NQI (Núcleo de Qualidade Interna) da UFCSPA (Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre). O documento apresenta os níveis de maturidade do modelo, com critérios associados e informações sobre sua aplicação.

A sétima edição deste Guia apresenta alguns aperfeiçoamentos e simplificações realizados a partir da aplicação das versões anteriores do modelo na UFCSPA, com o intuito de maximizar o valor agregado e minimizar o esforço e os recursos empregados. Além disso, assim como nas edições anteriores, o Guia permite a rápida e fácil adoção do modelo em diferentes instituições, sempre com o apoio da área responsável pela gestão por processos.

## 2. POR QUE UTILIZAR UM MODELO DE MATURIDADE?

Um modelo de maturidade em mapeamento de processos apresenta uma diretriz a ser seguida pelas unidades que aderem à gestão por processos. Esse caminho deve ser consistente, levar ao aumento gradual de maturidade, mas, ao mesmo tempo, considerar o contexto de cada unidade.

A estratégia adotada pelo NQI-UFCSPA na elaboração do M3P foi a de fornecer oportunidade para que as unidades de uma instituição possam:

- ★ ter informações sobre a diretriz a ser seguida para as atividades de mapeamento de processos, considerando sempre o objetivo final de implantar a gestão por processos na instituição;
- ★ identificar, de forma objetiva e padronizada, a situação atual e as ações necessárias para a sua evolução a um determinado nível de maturidade pretendido, com relação ao mapeamento de processos;
- ★ obter mais autonomia para a realização e a manutenção desse trabalho, considerando a equipe da unidade no contexto maior da instituição.
- ★ perceber o valor e o impacto que os processos executados na sua unidade geram à instituição como um todo.

A abordagem adotada pelo NQI-UFCSPA na elaboração deste modelo está baseada nos seus princípios de atuação:

- ★ o mapeamento de processos deve ser realizado pelas pessoas que os executam;
- ★ a adesão das unidades a esta iniciativa é voluntária;
- ★ o mapeamento de processos deve gerar valor às pessoas e às unidades envolvidas;
- ★ busca-se realizar o mapeamento tão completo e com o melhor nível de detalhe possível no momento;

- ★ os processos mapeados devem ser vivos, ou seja, devem ser documentados, usados e revisados continuamente, para a identificação de correções e melhorias.

De forma associada à definição dos níveis de maturidade do M3P, foram desenvolvidos artefatos, tais como *templates*, orientações e processos associados aos critérios definidos. Para a aplicação deste modelo em outras instituições, recomenda-se que esses artefatos sejam customizados, considerando a realidade na qual se inserem, de acordo com suas características particulares, atendendo aos critérios e orientações estabelecidos em cada nível.

### 3. E POR QUE PROPOR UM NOVO MODELO?

Existem vários modelos de maturidade de processos propostos na literatura. Entretanto, optou-se pelo desenvolvimento de um novo modelo que seja mais adequado à aplicação em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), agregando valor e que esse valor seja facilmente perceptível pelos membros, internos e externos, da comunidade acadêmica.

Apesar de ser proposto no contexto de uma IFES, o M3P pode facilmente ser aplicado em outras instituições, tanto públicas como privadas, como já mencionado anteriormente.

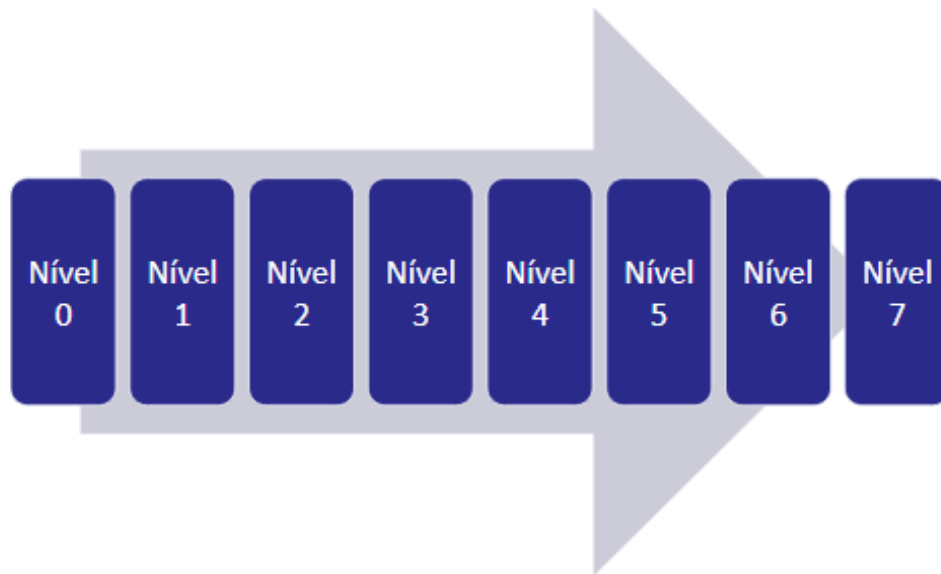
O M3P:

- ★ considera a abordagem *bottom-up* (de baixo para cima), já que o trabalho de mapeamento de processos iniciou na UFCSPA através de ações com as unidades para, posteriormente, considerar a integração entre elas, através de macroprocessos;
- ★ é composto por critérios objetivos, que podem ser facilmente utilizados e entendidos, já que o método de avaliação também pode ser previamente aplicado pela unidade para uma autoavaliação;
- ★ é descritivo e prescritivo, pois é utilizado tanto na identificação e descrição da situação atual da unidade, como para direcionar ou prescrever ações para a continuidade do trabalho no mapeamento de processos.

As próximas seções descrevem a estrutura do modelo e detalham os níveis de maturidade, junto aos seus critérios, *checklists*, artefatos e informações sobre sua aplicação.

#### 4. ESTRUTURA DO M3P

O M3P é composto por 8 níveis de maturidade, sendo o Nível 0 o nível de menor maturidade e o Nível 7 o de maior maturidade.



Para atingir um determinado nível, a unidade deve aplicar todos os critérios a ele associados.

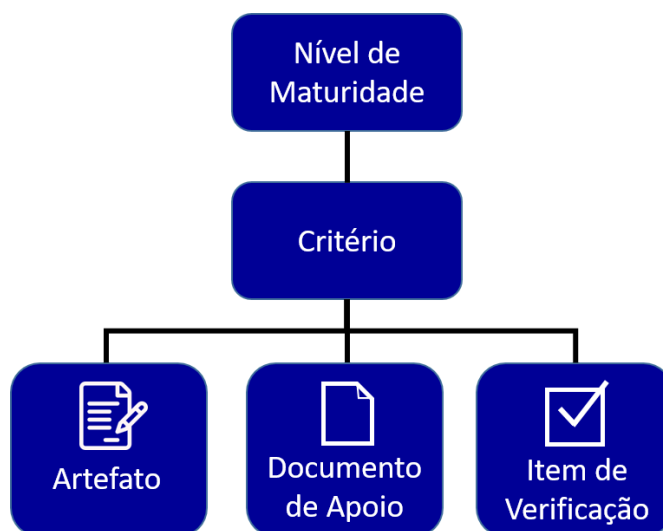
Os critérios são cumulativos. Ou seja, para que uma unidade seja avaliada no Nível 4, por exemplo, deve satisfazer os critérios associados aos níveis 0, 1, 2, 3 e 4.

A tabela a seguir apresenta os critérios associados a cada nível de maturidade. Nas seções posteriores, esses critérios são detalhados.

| Critérios | Nível 0                                        | Nível 1                                                                            | Nível 2                                                                                                      | Nível 3                                                                                  | Nível 4                                                                  | Nível 5                                                                                           | Nível 6                                                                                           | Nível 7                                                                                                                                  |
|-----------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                |                                                                                    |                                                                                                              |                                                                                          |                                                                          |                                                                                                   |                                                                                                   |                                                                                                                                          |
| I         | O objetivo da unidade é conhecido pela equipe. | O objetivo da unidade está definido e documentado.                                 | Os processos com <b>alta prioridade</b> estão mapeados e documentados.                                       | Os processos com <b>alta e média prioridade</b> estão mapeados e documentados.           | <b>Todos os processos</b> estão mapeados e documentados.                 | As ações de integração de <b>25% dos processos críticos</b> foram iniciadas e estão documentadas. | As ações de integração de <b>50% dos processos críticos</b> foram iniciadas e estão documentadas. | As ações de integração de <b>100% dos processos críticos</b> foram iniciadas e estão documentadas.                                       |
| II        | Os processos são executados.                   | A Lista de Serviços está preenchida, os processos estão codificados e priorizados. | O checklist do M3P foi aplicado em cada um dos diagramas BPMN dos processos mapeados.                        | A gestão dos riscos relacionados aos processos estratégicos está definida e documentada. | A relação dos processos com o Planejamento Estratégico está documentada. | A relação dos processos estratégicos com a Cadeia de Valor está definida e documentada.           | O curso de Fundamentos em Indicadores de Processos foi realizado pela unidade.                    | As ações para garantir a implantação da melhoria contínua dos processos estão definidas, documentadas e são sistematicamente executadas. |
| III       |                                                |                                                                                    | Um ou mais cursos na área de Gestão por Processos oferecidos pela instituição foram realizados pela unidade. |                                                                                          |                                                                          | O curso de Fundamentos em Gestão por Processos foi realizado pela unidade.                        | Os objetivos de medição e indicadores associados estão definidos e relacionados a processos.      |                                                                                                                                          |



Cada nível é composto por um conjunto de critérios. Cada critério, por sua vez, possui itens de verificação e artefatos associados, conforme apresentado na figura a seguir:



O detalhamento de cada um dos níveis, com sugestões de aplicação dos critérios, é apresentado nas próximas seções deste Guia. Os artefatos citados em cada nível estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

#### 4.1. NÍVEL 0

O primeiro nível do M3P, o Nível 0, pode ser identificado em uma unidade que realiza atividades para cumprir suas responsabilidades e cuja equipe conhece o objetivo do seu trabalho. Entretanto, esse objetivo não é documentado.

Essa situação pode acontecer em um contexto no qual, por exemplo, há expectativas variadas e, eventualmente, conflitantes sobre os serviços a serem prestados pela unidade.

Desta forma, uma unidade pode ser atuante, prestar serviços que agreguem valor, mas pode estar no Nível 0 caso o seu objetivo não esteja documentado e os processos seguidos para a execução desses serviços não sejam padronizados.

Os critérios para uma unidade ser avaliada no Nível 0 são:

- I. O objetivo da unidade é conhecido pela equipe.
- II. Os processos são executados.

Os seguintes itens de verificação estão associados a cada um dos critérios.

**I. O OBJETIVO DA UNIDADE É CONHECIDO PELA EQUIPE.**

- ★ A unidade possui um objetivo definido.
- ★ Esse objetivo é informalmente conhecido pela equipe.

## II. OS PROCESSOS SÃO EXECUTADOS.

- ★ Processos são executados para realizar os serviços a fim de cumprir o objetivo da unidade.

---

### *Artefatos do Nível 0*

---

Como o Nível 0 é inicial e está associado a uma situação na qual a unidade ainda não começou o trabalho de mapeamento de seus processos, não há artefatos associados.

## 4.2. NÍVEL 1

O Nível 1 caracteriza-se por garantir que as pessoas que atuam na unidade saibam qual é o objetivo do seu trabalho, bem como o que deve ser feito (processos). Neste nível, a unidade possui a Lista de Serviços, documento que permite que a comunidade conheça, de maneira padronizada, quais são os processos realizados por aquela unidade. A Lista de Serviços também contempla a priorização dos processos relacionada à ordem na qual os processos serão mapeados pela equipe daquela unidade. A documentação do objetivo da unidade e da Lista de Serviços deve ser armazenada em local no qual todas as pessoas daquela unidade tenham acesso, saibam que existe e possam consultá-la sempre que necessário.

Os critérios para uma unidade ser avaliada no Nível 1 são:

- O objetivo da unidade está definido e documentado.
- A Lista de Serviços está preenchida, os processos estão codificados e priorizados.

Os seguintes itens de verificação estão associados a cada um dos critérios:

### I. O OBJETIVO DA UNIDADE ESTÁ DEFINIDO E DOCUMENTADO.

- ★ O objetivo da unidade descreve qual é o seu propósito.
- ★ Existe uma descrição do objetivo da unidade documentada em local ao qual toda equipe tem acesso (site, portal, drive, pasta compartilhada ou outro repositório).
- ★ A descrição do objetivo da unidade foi revisada por todos da equipe.
- ★ A versão vigente do *template* para a descrição do objetivo da unidade foi utilizada e preenchida.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

### II. A LISTA DE SERVIÇOS ESTÁ PREENCHIDA, OS PROCESSOS ESTÃO CODIFICADOS E PRIORIZADOS.

- ★ As pessoas que atuam na unidade sabem listar quais processos são executados pela unidade.
- ★ Há um entendimento comum das pessoas que atuam na unidade sobre como os processos são executados.
- ★ A coluna “breve descrição” da Lista de Serviços explica de forma clara e sucinta qual é o objetivo principal do processo.
- ★ As normas para codificação dos processos foram consideradas para a definição do nome do processo.

- ★ A versão vigente do *template* para Lista de Serviços foi utilizada e preenchida.
- ★ Todos os processos têm prioridade associada (alta, média ou baixa).
- ★ Os critérios utilizados para a priorização dos processos estão documentados em local no qual todos da unidade têm acesso.
- ★ Os mesmos critérios de priorização são utilizados por toda a equipe.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

---

### *Artefatos do Nível 1*

---

- ★ Lista de Serviços;
- ★ Descrição do objetivo da unidade.

---

### *Documentos de Apoio do Nível 1*

---

- ★ Exemplo de documentação de critérios de priorização de processos;
- ★ Normas para codificação dos artefatos;
- ★ Normas para codificação dos processos.

→ Os **templates dos artefatos e os documentos de apoio** estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

## 4.3. NÍVEL 2

No Nível 2, os processos classificados com alta prioridade foram mapeados e documentados em diagramas utilizando o BPMN (*Business Process Model and Notation*) e revisados com base no *checklist* do M3P. Neste nível, também é requerido que um ou mais membros da equipe da unidade tenha participado de alguma atividade de formação promovida pela área de gestão por processos da instituição, de modo a garantir a utilização de padrões e o seguimento das diretrizes definidas, facilitando a comunicação e o compartilhamento de processos.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 2:

- I. Os processos com alta prioridade estão mapeados e documentados.
- II. O *Checklist* do M3P foi aplicado em cada um dos diagramas BPMN dos processos mapeados.
- III. Um ou mais cursos na área de gestão por processos oferecidos pela instituição foram realizados pela unidade.

Os seguintes itens de verificação estão associados a cada um dos critérios:

- I. **OS PROCESSOS COM ALTA PRIORIDADE ESTÃO MAPEADOS E DOCUMENTADOS.**
  - ★ Todos os processos cuja prioridade foi classificada como alta têm diagrama BPMN associados.

- ★ As normas para codificação dos processos foram consideradas para a definição do nome do processo.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

**II. O CHECKLIST DO M3P FOI APLICADO EM CADA UM DOS DIAGRAMAS BPMN DOS PROCESSOS MAPEADOS.**

- ★ Todos os diagramas BPMN dos processos de alta prioridade foram revisados com base no *Checklist* do M3P.

**III. UM OU MAIS CURSOS NA ÁREA DE GESTÃO POR PROCESSOS OFERECIDOS PELA INSTITUIÇÃO FORAM REALIZADOS PELA UNIDADE.**

- ★ A equipe ou, pelo menos um membro da unidade, realizou um ou mais cursos na área de gestão por processos oferecidos pela instituição.
- ★ A versão vigente do *template* para o registro de participação em cursos foi utilizada e preenchida.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

---

*Artefatos do Nível 2*

---

- ★ Diagrama BPMN dos processos de alta prioridade;
- ★ Registro de participação em cursos;
- ★ *Checklist* do M3P.

---

*Documentos de Apoio do Nível 2*

---

- ★ Boas práticas de mapeamento de processos;
- ★ BPMN UFCSPA;
- ★ Normas para codificação dos artefatos;
- ★ Normas para codificação dos processos.

→ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

#### 4.4. NÍVEL 3

O Nível 3 é definido pelo mapeamento dos processos classificados na Lista de Serviços como de alta e média prioridade. Esse mapeamento é documentado através dos diagramas BPMN associados aos processos.

Destaca-se aqui, como em outros níveis, que é fundamental que toda a documentação produzida, relacionada ao mapeamento de processos, seja armazenada em local no qual todas as pessoas da unidade tenham acesso e conhecimento sobre essas informações.

Além disso, no Nível 3, inicia-se a gestão dos riscos relacionados aos processos estratégicos, a qual deve ser utilizada pelas unidades para a identificação de melhorias. Neste contexto, são considerados estratégicos aqueles processos cuja execução é fundamental para que a unidade atinja o seu propósito. Normalmente, suas saídas estão relacionadas a alguma entrega a outra unidade ou à comunidade, seja interna e/ou externa

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 3:

- I. Os processos com alta e média prioridade estão mapeados e documentados.
- II. A gestão dos riscos relacionados aos processos estratégicos está definida e documentada.

Os seguintes itens de verificação estão associados a cada um dos critérios:

**I. OS PROCESSOS COM ALTA E MÉDIA PRIORIDADE ESTÃO MAPEADOS E DOCUMENTADOS.**

- ★ Todos os processos cuja prioridade foi classificada como alta ou média têm diagrama BPMN associados.
- ★ Todos os diagramas BPMN dos processos de alta e média prioridade foram revisados com base no *Checklist* do M3P.
- ★ As normas para codificação dos processos foram consideradas para a definição do nome do processo.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

**II. A GESTÃO DOS RISCOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS ESTÁ DEFINIDA E DOCUMENTADA.**

- ★ Há riscos identificados para a execução dos processos estratégicos na unidade.
- ★ Cada risco tem uma descrição associada.
- ★ Cada risco tem uma análise de impacto (alto, médio ou baixo) associada.
- ★ Cada risco tem uma análise de probabilidade (alta, média ou baixa) associada.
- ★ Há uma forma de cálculo do grau de exposição do risco, a partir do impacto e da probabilidade.
- ★ Há pelo menos uma ação de contingência associada a cada risco.
- ★ Há pelo menos uma ação de mitigação associada a cada risco com grau de exposição classificado como “alta”.
- ★ A versão vigente do template para a gestão dos riscos relacionados aos processos estratégicos foi utilizada e preenchida.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

---

### *Artefatos do Nível 3:*

---

- ★ Diagrama BPMN dos processos de alta e média prioridade;
  - ★ Gestão dos riscos relacionados aos processos estratégicos.
- 

### *Documentos de Apoio do Nível 3:*

---

- ★ Boas práticas de mapeamento de processos;
- ★ BPMN UFCSPA;
- ★ *Checklist* do M3P;
- ★ Normas para codificação dos artefatos;
- ★ Normas para codificação dos processos.

→ Os **templates dos artefatos e os documentos de apoio** estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

## 4.5. NÍVEL 4

O Nível 4 visa garantir que todos os processos da unidade estejam mapeados e documentados. É neste nível também que se dá início a uma visão mais ampla, onde a unidade identifica a relação dos seus processos com o Planejamento Estratégico da instituição.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 4:

- Todos os processos estão mapeados e documentados.
- A relação dos processos com o Planejamento Estratégico está documentada.

Os seguintes itens de verificação estão associados a cada um dos critérios:

#### **I. TODOS OS PROCESSOS ESTÃO MAPEADOS E DOCUMENTADOS.**

- ★ Todos os processos da unidade têm diagrama BPMN associados.
- ★ Todos os diagramas BPMN dos processos foram revisados com base no *Checklist* do M3P.
- ★ Todos os processos estratégicos têm gestão dos riscos relacionados.
- ★ As normas para codificação dos processos foram consideradas para a definição do nome do processo.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

#### **II. A RELAÇÃO DOS PROCESSOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ DOCUMENTADA.**

- ★ Cada um dos processos da unidade possui relação documentada com um eixo temático e com um objetivo do Planejamento Estratégico da instituição.
- ★ Essa relação é conhecida por todos que atuam na unidade.

- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

---

#### *Artefatos do Nível 4:*

---

- ★ Diagrama BPMN de todos os processos da unidade;
- ★ Gestão dos riscos relacionados aos processos estratégicos;
- ★ Relação dos processos com o Planejamento Estratégico.

---

#### *Documentos de Apoio do Nível 4:*

---

- ★ Boas práticas de mapeamento de processos;
- ★ BPMN UFCSPA;
- ★ *Checklist* do M3P;
- ★ Exemplo de relação dos processos com o planejamento estratégico da UFCSPA;
- ★ Normas para codificação dos artefatos;
- ★ Normas para codificação dos processos.

→ Os **templates** dos artefatos e os documentos de apoio estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

## 4.6. NÍVEL 5

No Nível 5, inicia-se a integração dos processos da unidade com os de outras unidades. Assim, busca-se identificar pontos de melhoria nos processos que venham a contribuir para a geração de maior valor para a instituição como um todo.

São iniciadas ações para a integração de, no mínimo, 25% dos processos da unidade cuja inter-relação com outras unidades é crítica. Essas ações devem contemplar o contato com outras unidades envolvidas e a realização de discussões sobre a forma como as interações são realizadas no contexto do processo. Quando possível, deve ser realizada a integração dos diagramas BPMN dos processos envolvidos, por meio da representação de subprocessos e/ou de referência aos processos de outras unidades (inserção de *link* no diagrama BPMN).

Ao aumentar o nível de integração dos processos, a partir do Nível 5, é necessário que os processos estratégicos estejam relacionados com a Cadeia de Valor da instituição. Além disso, neste nível espera-se que, pelo menos, um membro da equipe da unidade tenha realizado o curso de Fundamentos em Gestão por Processos, oferecido pela unidade responsável pela gestão por processos da instituição. O curso apresenta ferramentas e estratégias para a utilização dos artefatos do M3P para a avaliação e o aperfeiçoamento do desempenho dos processos.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 5:

- I. As ações de integração de 25% dos processos críticos foram iniciadas e documentadas.
- II. A relação dos processos estratégicos com a Cadeia de Valor está definida e documentada.
- III. O curso de Fundamentos em Gestão por Processos foi realizado pela unidade.

Os seguintes itens de verificação estão associados a cada um dos critérios:

**I. AS AÇÕES DE INTEGRAÇÃO DE 25% DOS PROCESSOS CRÍTICOS FORAM INICIADAS E DOCUMENTADAS.**

- ★ A unidade selecionou os processos com maior criticidade para a realização da integração.
- ★ Pelo menos 25% dos processos selecionados foram analisados.
- ★ Para os processos selecionados, foram identificadas as unidades com as quais a integração deve ser realizada.
- ★ As unidades identificadas foram contatadas e reuniões de integração foram realizadas.
- ★ Foi iniciada a integração dos diagramas BPMN dos processos analisados, considerando a representação de subprocessos, quando necessário, e/ou a referência à codificação dos processos das outras unidades.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

**II. A RELAÇÃO DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS COM A CADEIA DE VALOR ESTÁ DEFINIDA E DOCUMENTADA.**

- ★ Os processos estratégicos estão relacionados diretamente a um dos pilares (processos finalísticos, processos estratégicos ou processos de apoio) da Cadeia de Valor e, caso possível, com seus subitens.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

**III. O CURSO DE FUNDAMENTOS EM GESTÃO POR PROCESSOS FOI REALIZADO PELA UNIDADE.**

- ★ A equipe ou, pelo menos, um membro da unidade realizou o curso de Fundamentos em Gestão por Processos.

---

*Artefatos do Nível 5:*

- ★ Registro de ações de integração;
- ★ Registro de participação em cursos;
- ★ Relação de processos estratégicos com a Cadeia de Valor.

---

*Documentos de Apoio do Nível 5:*

- ★ Cadeia de Valor da instituição;
- ★ Exemplo de diagrama BPMN com processo integrado;
- ★ Normas para codificação dos artefatos.

→ Os **templates** dos artefatos e os documentos de apoio estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#).



## 4.7. NÍVEL 6

No Nível 6, ações de integração para, no mínimo, 50% dos processos críticos da unidade são iniciadas.

Assim como no Nível 5, essas ações devem contemplar o contato com outras unidades, a realização de discussões sobre a forma como as interações são realizadas no contexto do processo e, se possível, a integração dos diagramas BPMN dos processos envolvidos, por meio da representação de subprocessos, quando necessário, e/ou de referência aos processos de outras unidades (inserção de *link* no diagrama BPMN).

Espera-se ainda que, pelo menos, um membro da unidade tenha realizado o curso de Fundamentos em Indicadores de Processos, para facilitar a definição dos objetivos de medição e de indicadores, de modo que seja possível a realização de uma avaliação quantitativa do desempenho dos processos.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 6:

- I. As ações de integração de 50% dos processos críticos foram iniciadas e documentadas.
- II. O curso de Fundamentos em Indicadores de Processos foi realizado pela unidade.
- III. Os objetivos de medição e indicadores associados estão definidos e relacionados a processos.

Os seguintes itens de verificação estão associados a cada um dos critérios:

**I. AS AÇÕES DE INTEGRAÇÃO DE 50% DOS PROCESSOS CRÍTICOS FORAM INICIADAS E DOCUMENTADAS.**

- ★ A unidade selecionou os processos com maior criticidade para a realização da integração.
- ★ Pelo menos 50% dos processos selecionados foram analisados.
- ★ Para os processos analisados, foram identificadas as unidades com as quais a integração deve ser realizada.
- ★ As unidades identificadas foram contatadas e reuniões de integração foram realizadas.
- ★ Foi iniciada a integração dos diagramas BPMN dos processos analisados, considerando a representação de subprocessos e/ou referência aos processos das outras unidades (inserção de *link* no diagrama BPMN).
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

**II. O CURSO DE FUNDAMENTOS EM INDICADORES DE PROCESSOS FOI REALIZADO PELA UNIDADE**

- ★ A equipe ou, pelo menos, um membro da unidade realizou o curso de Fundamentos em Indicadores de Processos.

**III. OS OBJETIVOS DE MEDIÇÃO E INDICADORES ASSOCIADOS ESTÃO DEFINIDOS E RELACIONADOS A PROCESSOS**

- ★ Há objetivos de medição definidos, associados à avaliação de desempenho de processos.
- ★ Há pelo menos um indicador associado a cada objetivo.
- ★ Para cada indicador, há a definição de como os valores de base são coletados, como é realizado o cálculo e indicações de como o valor obtido pode ser interpretado.

- ★ Para cada indicador, há a definição de como os valores obtidos e a interpretação realizada serão comunicados: para quem será realizada a comunicação, com que periodicidade e em que formato.
- ★ Cada indicador tem pelo menos um processo (da Lista de Serviços da unidade) associado.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

---

#### *Artefatos do Nível 6:*

---

- ★ Registro de ações de integração;
- ★ Registro de participação em cursos;
- ★ Objetivos de medição e indicadores relacionados a processos.

---

#### *Documentos de Apoio do Nível 6:*

---

- ★ Exemplo de diagrama BPMN com processo integrado;
- ★ Exemplo de objetivos de medição e indicadores relacionados a processos;
- ★ Normas para codificação dos artefatos.

→ Os **templates** dos artefatos e os documentos de apoio estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

## 4.8. NÍVEL 7

No Nível 7, o trabalho de integração dos processos entre várias unidades da instituição segue sendo realizado. Assim, todos os processos críticos da unidade devem ter ações de integração iniciadas.

Da mesma forma como nos Níveis 5 e 6, essas ações devem contemplar o contato com outras unidades, a realização de discussões sobre a forma como as interações são realizadas no contexto do processo e, se possível, a integração dos diagramas BPMN dos processos envolvidos, por meio da representação de subprocessos, quando necessário, e/ou de referências aos processos de outras unidades (inserção de *link* no diagrama BPMN).

Contudo, a característica mais importante do Nível 7 é a melhoria contínua dos processos. Trata-se do nível máximo de maturidade do M3P e, por isso, inclui a importância das unidades definirem um método para o trabalho contínuo de revisão, adaptação, correção e refinamento dos processos mapeados, garantindo que eles sejam realmente vivos (definidos, documentados, utilizados, revisados e, se for o caso, atualizados).

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 7:

- I. As ações de integração de 100% dos processos críticos foram iniciadas e documentadas.

- II. As ações para garantir a implantação da melhoria contínua dos processos estão definidas, documentadas e são sistematicamente executadas.

Os seguintes itens de verificação estão associados a cada um dos critérios:

**I. AS AÇÕES DE INTEGRAÇÃO DE 100% DOS CRÍTICOS FORAM INICIADAS E DOCUMENTADAS.**

- ★ 100% dos processos críticos da unidade foram analisados para a realização da integração.
- ★ Foram identificadas as unidades com os quais a integração deve ser realizada.
- ★ As unidades identificadas foram contatadas e reuniões de integração foram realizadas.
- ★ Foi iniciada a integração dos diagramas BPMN dos processos analisados, considerando a representação de subprocessos e/ou a referência aos processos das outras unidades (inserção de *link* no diagrama BPMN).
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

**II. AÇÕES PARA GARANTIR A IMPLANTAÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS ESTÃO DEFINIDAS, DOCUMENTADAS E SÃO SISTEMATICAMENTE EXECUTADAS.**

- ★ São planejadas revisões dos processos, com o objetivo de identificar atualizações e melhorias.
- ★ São definidas ações para a realização das melhorias identificadas, com responsáveis e prazos associados.
- ★ Os planos de revisão e de melhorias de processos são utilizados.
- ★ Os planos de revisão e de melhorias de processos são atualizados conforme necessário.

---

*Artefatos do Nível 7:*

---

- ★ Registro de ações de integração;
- ★ Registro de ações de implantação de melhoria contínua dos processos.

---

*Documentos de Apoio do Nível 7:*

---

- ★ Exemplo de diagrama BPMN com processo integrado;
- ★ Normas para codificação dos artefatos.

→ Os **templates** dos artefatos e os documentos de apoio estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

## 5. PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação das unidades para a identificação do nível de maturidade em mapeamento de processos ocorre em quatro etapas: inscrição para avaliação, pré-avaliação, avaliação *in-situ* e pós-avaliação.



A etapa de inscrição para avaliação é realizada pelas unidades, onde essas devem identificar o nível no qual desejam ser avaliadas, analisar se atendem aos critérios estabelecidos no M3P, preparar os documentos de avaliação (preencher os artefatos do nível pretendido e anteriores, se for o caso) e realizar a inscrição na chamada aberta, enviando a documentação pertinente no prazo estabelecido. Cabe ressaltar que as chamadas para a inscrição de avaliação no M3P são abertas uma vez ao ano e são amplamente divulgadas pela unidade responsável pela gestão por processos.

Na UFCSPA, as etapas de pré-avaliação, avaliação *in situ* e pós-avaliação são de responsabilidade do NQI. Na pré-avaliação, ocorre a avaliação dos documentos enviados pelas unidades com relação aos critérios do nível pretendido e níveis anteriores. Nessa etapa também são identificados e registrados os pontos a serem revisados na avaliação *in-situ*. É importante destacar às unidades que já participaram de avaliações anteriores que é dada maior ênfase aos aspectos apontados no relatório final da última avaliação realizada, verificando o seu atendimento. Além disso, **as unidades devem sinalizar ao NQI os artefatos novos ou que foram atualizados para a nova avaliação.**

Após essa avaliação preliminar, o NQI emite e envia à unidade um relatório parcial no qual, se necessário, são sinalizados os critérios que precisam ser complementados ou corrigidos. **Contudo, cabe salientar que, se nesta primeira análise forem identificados muitos problemas, notadamente em decorrência da não utilização do Checklist do M3P, os artefatos serão devolvidos à unidade sem o apontamento minucioso que comumente é feito pelo NQI.** Juntamente com o envio desse relatório, é agendada a avaliação *in situ* e estabelecido um prazo para o envio desses ajustes.

A avaliação dos critérios de cada nível é classificada em verde, amarelo ou vermelho, de acordo com seu grau de atendimento. Obtém *status* verde aquele critério em que todos os itens do *checklist* foram atendidos. Ficam em amarelo os itens que estiverem parcialmente atendidos

e/ou os que serão verificados na avaliação *in situ*. Já os itens que não foram atendidos são classificados como vermelho.

Os níveis também têm sua avaliação classificada em verde, amarelo ou vermelho, sendo composta de acordo com a classificação dos critérios. Assim, para que o nível seja classificado em verde, todos os seus critérios devem ter sido avaliados em verde. Quando um nível atinge *status* amarelo ou vermelho, ele está pendente, ou seja, requer uma avaliação complementar, que deverá ser realizada em, no máximo, 20 dias corridos após a avaliação *in situ*. Entretanto, reiteramos que, **se muitos problemas forem identificados, a unidade será automaticamente avaliada em um nível inferior ao solicitado, o qual será determinado dependendo da disponibilidade e qualidade dos artefatos submetidos.**

A avaliação *in situ*, por sua vez, consiste em uma conversa com a equipe de cada unidade para a sua apresentação, verificação do uso dos seus processos no seu dia a dia e do entendimento comum entre todas as pessoas que atuam naquela unidade.

Na etapa de pós-avaliação, o NQI realiza, quando necessário, a avaliação complementar. Essa avaliação consiste na revisão pontual dos aspectos sinalizados no relatório parcial, atribuição da classificação do nível e emissão do relatório final de avaliação. Destaca-se que, **caso os itens sinalizados em amarelo ou vermelho no relatório parcial não tenham sido atingidos na avaliação complementar, a unidade não alcançará aquele determinado nível, sendo classificada no nível anterior compatível.**

Em caso de reavaliação, ou seja, uma unidade que já foi avaliada no M3P em outro ciclo e está se submetendo a uma nova avaliação para progressão ou revalidação do nível atingido, essa unidade deverá submeter ao NQI apenas os artefatos que sofreram atualizações no último ano ou que não haviam sido contemplados na avaliação anterior. Artefatos que não foram alterados desde a última avaliação não devem ser enviados ao NQI, visto que já foram analisados pela equipe.

O processo de avaliação completo, definido e seguido pelo NQI, está disponível no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

## 6. VALIDADE DA AVALIAÇÃO M3P

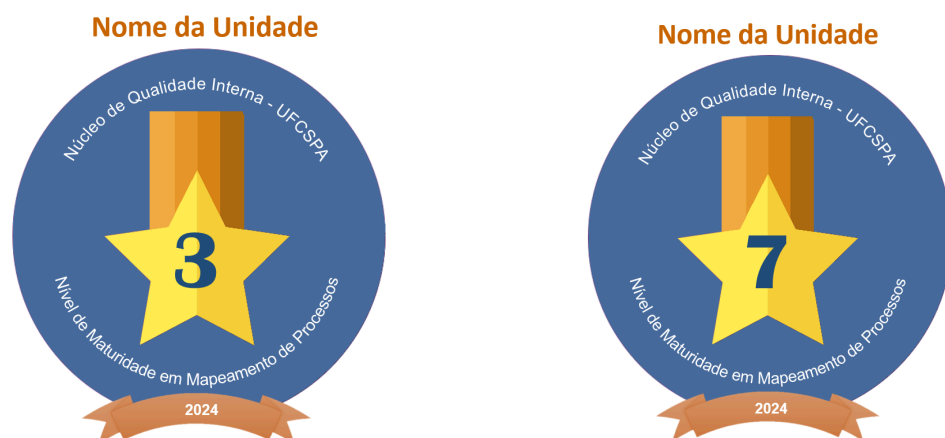
O nível obtido por uma unidade em uma avaliação M3P segue sendo válido por até, no máximo, 3 ciclos de avaliação, o que corresponde a 3 anos. Assim, para que a unidade mantenha o nível adquirido, no máximo na terceira avaliação após a obtenção do nível, deverá realizar uma nova avaliação, tendo a opção de manter o nível já adquirido ou solicitar um novo nível.

## 7. SELO ASSOCIADO AO M3P

O NQI desenvolveu um selo para celebrar a obtenção de um determinado nível de maturidade em mapeamento de processos por uma unidade da UFCSPA.

Após a avaliação, o selo indicativo do nível obtido será entregue à unidade em formato digital (o qual também é inserido na sua página no Portal de Processos) e em formato físico.

Exemplos do selo do M3P são apresentados a seguir:



## 8. UTILIZAÇÃO DO M3P

Os benefícios advindos da gestão por processos são inegáveis e cada vez mais reconhecidos em diversas áreas de atuação, inclusive no contexto de universidades brasileiras.

Mais especificamente no contexto de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), há iniciativas como os Encontros de Escritórios de Processos, organizados pelo CGTIC-IFES anualmente. Esses encontros ocorrem desde 2016, com o objetivo de disseminar a cultura de gestão por processos e compartilhar experiências neste meio.

Para implantar a gestão por processos, primeiramente, é necessário identificar, mapear e documentar os processos da instituição. Na UFCSPA, o mapeamento de processos por unidade iniciou em junho de 2017 e encontra-se em andamento e aperfeiçoamento até o momento da publicação deste guia, envolvendo cada vez mais unidades administrativas e acadêmicas da Universidade.

O NQI é o responsável pela implantação da gestão por processos na UFCSPA, planejando e disseminando ações, promovendo a formação de servidores, estagiários e bolsistas e prestando apoio à comunidade interna.

Este guia apresenta a quinta versão do M3P. Este modelo não é estático, pois está em constante evolução e aperfeiçoamento, a partir da sua aplicação, análise e também de comentários, sugestões e/ou críticas que sejam encaminhadas ao NQI. Essa evolução é extremamente positiva, inclusive sendo uma característica dos próprios processos que estão sendo mapeados em cada unidade da UFCSPA, pois o modelo tem como foco a geração de valor.

É importante salientar que qualquer iniciativa de mapeamento de processos deve ter por base o entendimento do conceito de processos e das atividades realizadas pela unidade e o compartilhamento de informações que permitam o alcance dos objetivos definidos.

Reitera-se que, embora o M3P e este Guia tenham sido desenvolvidos para a UFCSPA, com as adaptações necessárias, eles podem ser facilmente aplicados a outras instituições.

Esta versão do Guia, dos artefatos de cada nível de maturidade e do processo de avaliação estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#). Dúvidas podem ser esclarecidas pelo e-mail [nqi@ufcspa.edu.br](mailto:nqi@ufcspa.edu.br).