

## Guia de Aplicação



**Núcleo de Qualidade Interna – NQI**

**PROPLAN**

**Porto Alegre**

**Fevereiro/2020**

Autores:  
Juliana Silva Herbert  
Andressa Luiza Bortolaso de Oliveira  
Marilia Rosa Silveira

## Guia de Aplicação



4<sup>a</sup> edição

Porto Alegre

UFCSPA

2020

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

Professora Dra. Lucia Campos Pellanda  
Reitora

**Pró-Reitoria de Planejamento**

Professora Dra. Alessandra Dahmer  
Pró-Reitora

**Núcleo de Qualidade Interna**

Professora Dra. Juliana Silva Herbert  
Coordenadora

Autores:

Juliana Silva Herbert  
Andressa Luiza Bortolaso de Oliveira  
Marilia Rosa Silveira

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, Andressa Luiza Bortolaso de Oliveira, Marilia Rosa Silveira. - 4.ed. – Porto Alegre : UFCSPA, 2020.

47p. : il. color.

Dados eletrônicos. Texto eletrônico.

Modo de acesso: <https://www.ufcspa.edu.br/index.php/nqi>

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 - Proplan. III. Núcleo de Qualidade Interna-NQI. IV. Título.

CDD 658.5

CDU 658.511.3

UFCSPA - Biblioteca Paulo Lacerda de Azevedo

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

## Sumário

1. Apresentação	6
2. Por que utilizar um modelo de maturidade?	6
3. E por que propor um novo modelo?	7
4. Estrutura do M3P	7
4.1. Nível 0	10
4.2. Nível 1	11
4.3. Nível 2	12
4.4. Nível 3	13
4.5. Nível 4	15
4.6. Nível 5	16
4.7. Nível 6	18
4.8. Nível 7	19
5. Processo de Avaliação	21
6. Validade da Avaliação M3P	23
7. Selo Associado ao M3P	23
8. Utilização do M3P	24
9. Apêndice	25
9.1 <i>Templates</i> dos artefatos	25
9.1.1. Descrição do objetivo do setor	25
9.1.2. Gestão dos riscos associados aos processos	26
9.1.3. Lista de Serviços	29
9.1.4. Matriz de rastreabilidade de processos	30
9.1.5. Registro de ações de integração	31
9.1.6 Registro de participação em cursos	33
9.1.7. Relação de processos com a cadeia de valor	34
9.1.8. Relação dos processos com o planejamento estratégico	35
9.1.9. Tabela de objetivos e indicadores relacionados a processos	36
9.2. Documentos de Apoio	37
9.2.1. Boas Práticas de Mapeamento de Processos	37
9.2.2. BPMN UFCSPA	38
9.2.3. Checklist para avaliação de artefatos	39
9.2.4. Exemplo de diagrama BPMN com processo integrado	41
9.2.5. Exemplo de documentação de critérios de priorização de processos	43

9.2.6. Exemplo de relação dos processos com o planejamento estratégico	44
9.2.7. Exemplo de tabela de objetivos e indicadores preenchida	45
9.2.8. Normas para codificação dos artefatos	46
9.2.9. Normas para codificação dos processos	47



## 1. APRESENTAÇÃO

Este guia tem o objetivo de apresentar o M3P (Modelo de Maturidade em Mapeamento de Processos), proposto 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 implantação.

De forma complementar à descrição do modelo, o processo de avaliação, definido especificamente para o M3P, também é apresentado.

A quarta edição deste guia apresenta algumas melhorias realizadas a partir da aplicação das versões anteriores do modelo, buscando a maximização do valor agregado de forma associada à minimização do esforço empregado. Além disso, esta edição do guia foi elaborada de forma a permitir a rápida e fácil adoção do modelo em diferentes instituições, sempre com o apoio do setor de 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 pelos setores que aderem à gestão por processos. Esse caminho deve ser consistente, levar ao aumento gradual de maturidade, mas, ao mesmo tempo, poder ser adaptado de acordo com o contexto de cada unidade.

A estratégia adotada pelo NQI-UFCSPA na elaboração do M3P foi de fornecer oportunidade para que os setores 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 do setor no contexto maior da instituição.

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

- ★ o mapeamento de processos deve ser realizado pelas pessoas que os executam;
- ★ a adesão dos setores a essa iniciativa é voluntária;
- ★ o mapeamento de processos deve gerar valor às pessoas e aos setores envolvidos;
- ★ 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 “ combos” compostos por artefatos, tais como *templates*, orientações e processos associados aos critérios definidos. Esses “ combos” são genéricos, para facilitar sua aplicação, e devem ser customizados por cada setor, considerando a realidade da instituição no qual se insere, 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 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.

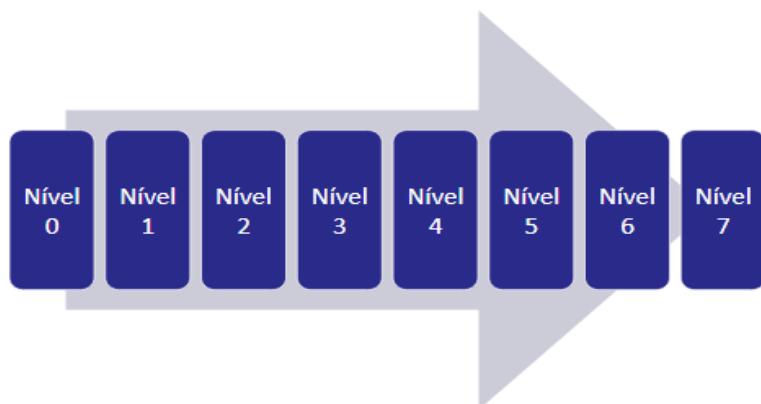
O M3P:

- ★ considera a abordagem *bottom-up* (de baixo para cima), já que o trabalho de mapeamento de processos iniciou na UFCSPA através de ações com os setores para, posteriormente, considerar a integração entre eles, através de macroprocessos;
- ★ é composto por critérios objetivos, que podem ser facilmente utilizados e entendidos, já que o método de avaliação também pode ser aplicado pelo setor para uma autoavaliação;
- ★ é descritivo e prescritivo, pois é utilizado tanto na identificação e descrição da situação atual do setor, 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.



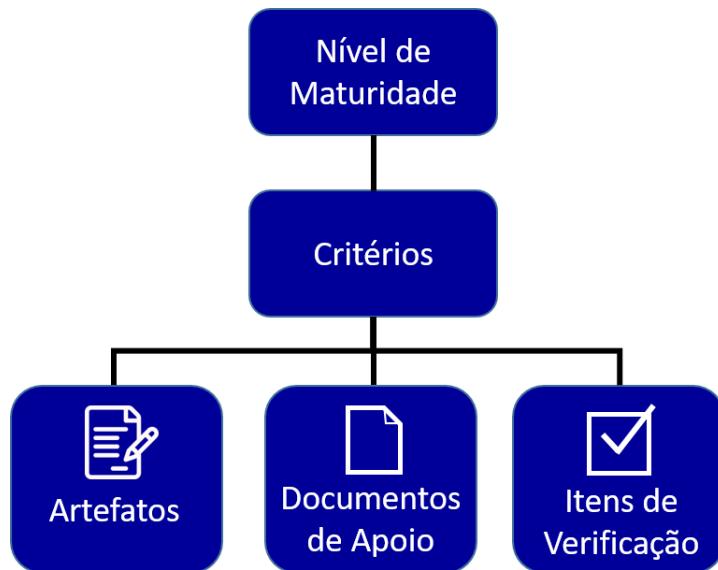
Para atingir um determinado nível, o setor deve aplicar todos os critérios a ele associados.

Os critérios são cumulativos. Ou seja, para que um setor seja avaliado 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 do setor é conhecido pela equipe.	O objetivo do setor 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.	Um ou mais cursos na área de Gestão por Processos oferecidos pela instituição foram realizados pelo setor.	A gestão dos riscos relacionados aos processos está definida e documentada.	A relação dos processos com o Planejamento Estratégico está documentada.	A relação dos processos com a Cadeia de Valor está definida e documentada.	O curso de Fundamentos em Indicadores de Processos foi realizado pelo setor.	As ações para garantir a implantação da melhoria contínua dos processos estão definidas, documentadas e são sistematicamente executadas.
III					A matriz de rastreabilidade de processos está preenchida.	O curso de Fundamentos em Gestão por Processos foi realizado pelo setor.	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 *checklists* 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 são apresentados no Apêndice deste Guia.

#### 4.1. NÍVEL 0

O primeiro nível do M3P, o Nível 0, pode ser identificado em um setor 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 pelo setor.

Desta forma, um setor 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 um setor ser avaliado no Nível 0 são:

- I. O objetivo do setor é conhecido pela equipe.
- II. Os processos são executados.

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

##### I. O OBJETIVO DO SETOR É CONHECIDO PELA EQUIPE.

- ★ O setor 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 do setor.
- 

*Artefatos do Nível 0*

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

**4.2. NÍVEL 1**

O Nível 1 se caracteriza por garantir que as pessoas que atuam no setor saibam qual é o objetivo do seu trabalho, bem como o que deve ser feito (processos). Neste nível, o setor 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 do setor e da Lista de Serviços deve ser armazenada em local no qual todas as pessoas do setor tenham acesso, saibam que existe e possam consultá-la sempre que necessário.

Os critérios para um setor ser avaliado no Nível 1 são:

- I. O objetivo do setor está definido e documentado.
- II. 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 DO SETOR ESTÁ DEFINIDO E DOCUMENTADO.**

- ★ O objetivo do setor descreve qual é o seu propósito.
- ★ Existe uma descrição do objetivo do setor documentada em local ao qual todos do setor têm acesso (site, portal, pasta comum ou outro repositório).
- ★ A descrição do objetivo do setor foi revisada por todos que atuam no setor.
- ★ A versão correta do *template* para a descrição do objetivo do setor 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 no setor sabem listar quais processos são executados pelo setor.
- ★ Há um entendimento comum das pessoas que atuam no setor sobre como os processos são executados.
- ★ A coluna “breve descrição” da Lista de Serviços explica qual é o objetivo principal do processo.
- ★ As normas para codificação dos processos foram consideradas para a definição do nome do processo;
- ★ A versão correta do *template* para Lista de Serviços foi utilizada e preenchida.

- ★ A Lista de Serviços foi revisada pelo setor de acordo com o *checklist* vigente para avaliação de artefatos.
  - ★ 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 do setor têm acesso.
  - ★ Os mesmos critérios de priorização são utilizados por toda a equipe, sendo possível chegar a resultados iguais, independentemente da pessoa que os aplica.
  - ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.
- 

### *Artefatos do Nível 1*

---

- ★ Lista de Serviços;
  - ★ Descrição do objetivo do setor.
- 

### *Documentos de Apoio do Nível 1*

---

- ★ *Checklist* para avaliação de artefatos;
- ★ 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 são apresentados no Apêndice deste guia.

→ Para os arquivos editáveis, acesse: [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*). Neste nível, também é requerido que um ou mais membros da equipe do setor participe de alguma atividade de formação promovida pela área de Gestão por Processos da instituição, de modo que 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. Um ou mais cursos na área de Gestão por Processos oferecidos pela instituição foram realizados pelo setor.

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.
- ★ O diagrama BPMN foi elaborado utilizando apenas os elementos selecionados pela instituição (na UFCSPA, é utilizado o BPMN UFCSPA).
- ★ O diagrama BPMN contém informações sobre o início do processo, entradas e saídas associadas aos respectivos elementos.
- ★ As normas para codificação dos processos foram consideradas para a definição do nome do processo;
- ★ Os processos estão de acordo com *checklist* para avaliação de artefatos.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

**II. UM OU MAIS CURSOS NA ÁREA DE GESTÃO POR PROCESSOS OFERECIDOS PELA INSTITUIÇÃO FORAM REALIZADOS PELO SETOR.**

- ★ A equipe ou, pelo menos um membro do setor, realizou um ou mais cursos na área de Gestão por Processos oferecidos pela instituição.

---

*Artefatos do Nível 2*

---

- ★ Diagrama BPMN dos processos de alta prioridade;
- ★ Registro de participação em cursos.

---

*Documentos de Apoio do Nível 2*

---

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

→ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.

→ Para os arquivos editáveis, acesse: [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 do setor tenham acesso e conhecimento sobre essas informações.

Além disso, no Nível 3, inicia-se a gestão dos riscos relacionados aos processos, os quais devem ser utilizados pelos setores para a identificação de melhorias.

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 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 prioridade têm diagrama BPMN associados.
- ★ O diagrama BPMN foi elaborado utilizando apenas os elementos selecionados pela instituição (na UFCSPA, é utilizado o BPMN UFCSPA).
- ★ O diagrama BPMN contém informações sobre o início do processo, entradas e saídas associadas aos respectivos elementos.
- ★ As normas para codificação dos processos foram consideradas para a definição do nome do processo;
- ★ Os processos estão de acordo com *checklist* para avaliação de artefatos.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

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

- ★ Há riscos identificados para a execução dos processos no setor.
- ★ 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”.
- ★ 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.

---

*Documentos de Apoio do Nível 3:*

---

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

→ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.

→ Para os arquivos editáveis, acesse: [Portal de Processos da UFCSPA](#).

#### 4.5. NÍVEL 4

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

Institucionalmente, tem-se a matriz de rastreabilidade de processos, considerando a integração de processos entre setores. Essa matriz é utilizada pelos setores para a análise de impacto na realização de modificações nos processos, já que permite que sejam identificados quais setores podem, eventualmente, ser afetados por essas modificações.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 4:

- I. Todos os processos estão mapeados e documentados.
- II. A relação dos processos com o Planejamento Estratégico está documentada.
- III. A matriz de rastreabilidade de processos está preenchida.

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

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

- ★ Todos os processos do setor têm diagrama BPMN associados.
- ★ O diagrama BPMN foi elaborado utilizando apenas os elementos selecionados pela instituição (na UFCSPA, é utilizado o BPMN UFCSPA).
- ★ O diagrama BPMN contém informações sobre o início do processo, entradas e saídas associadas aos respectivos elementos.
- ★ As normas para codificação dos processos foram consideradas para a definição do nome do processo;
- ★ Os processos estão de acordo com *checklist* para avaliação de artefatos.
- ★ Todos os processos têm gestão dos riscos relacionados.
- ★ 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 do setor possui relação documentada com um eixo temático e com um objetivo do Planejamento Estratégico da instituição.

- ★ Essa relação é conhecida por todos do setor.
- ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.

### III. A MATRIZ DE RASTREABILIDADE DE PROCESSOS ESTÁ PREENCHIDA.

- ★ Todos os processos que possuem inter-relação com processos do próprio setor ou de outros setores foram documentados na matriz de rastreabilidade de processos.
  - ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.
- 

#### *Artefatos do Nível 4:*

- ★ Diagrama BPMN de todos os processos do setor;
  - ★ Gestão dos riscos relacionados aos processos;
  - ★ Matriz de rastreabilidade de processos;
  - ★ Relação dos processos com o Planejamento Estratégico.
- 

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

- ★ Boas práticas de mapeamento de processos;
- ★ BPMN UFCSPA;
- ★ Checklist para avaliação de artefatos;
- ★ 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 são apresentados no Apêndice deste guia.

→ Para os arquivos editáveis, acesse: [Portal de Processos da UFCSPA](#).

## 4.6. NÍVEL 5

No Nível 5, inicia-se a integração dos processos do setor com os de outros setores. 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 do setor cuja inter-relação com outros setores é crítica. Essas ações devem envolver o contato com outros setores e a realização de discussões sobre a forma como as interações são realizadas no contexto do processo. Quando possível, realizar a integração dos diagramas BPMN dos processos envolvidos, por meio da representação de subprocessos, se necessário, e/ou de referência aos processos de outros setores (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. Neste contexto, são considerados estratégicos aqueles processos cuja execução é fundamental para que o setor atinja o seu propósito. Normalmente, suas saídas estão relacionadas a alguma entrega a outro setor ou à comunidade como um todo.

Além disso, neste nível espera-se que pelo menos um membro da equipe do setor tenha realizado o curso de Fundamentos em Gestão por Processos, oferecido pelo setor 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 com a Cadeia de Valor está definida e documentada.
- III. O curso de Fundamentos em Gestão por Processos foi realizado pelo setor.

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.**
  - ★ O setor selecionou os processos com maior criticidade para a realização da integração.
  - ★ Pelo menos 25% dos processos selecionados foram analisados.
  - ★ Para os processos selecionados, foram identificados os setores com os quais a integração deve ser realizada.
  - ★ Os setores identificados foram contatados 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 dos outros setores.
  - ★ As normas para a codificação dos artefatos foram consideradas para a nomeação do arquivo.
- II. A RELAÇÃO DOS PROCESSOS 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 com seus subitens, caso possível.
  - ★ 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 PELO SETOR.**
  - ★ A equipe ou, pelo menos, um membro do setor 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 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 são apresentados no Apêndice deste guia.

→ Para os arquivos editáveis, acesse: [Portal de Processos da UFCSPA](#).

#### 4.7. NÍVEL 6

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

Como no Nível 5, essas ações devem envolver o contato com outros setores, 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 outros setores (inserção de *link* no diagrama BPMN).

Espera-se que, pelo menos, um membro do setor tenha realizado o curso de Fundamentos em Indicadores de Processos, para facilitar a definição dos objetivos de medição e de indicadores e assim realizar a 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 pelo setor.
- 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.**
  - ★ O setor selecionou os processos com maior criticidade para a realização da integração.
  - ★ Pelo menos 50% dos processos selecionados foram analisados.
  - ★ Para os processos analisados, foram identificados os setores com os quais a integração deve ser realizada.
  - ★ Os setores identificados foram contatados 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 referência aos processos dos outros setores (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 PELO SETOR.**

- ★ A equipe ou, pelo menos, um membro do setor 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 do setor) 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;
- ★ Tabela de objetivos de medição e indicadores relacionados a processos.

---

*Documentos de Apoio do Nível 6:*

---

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

→ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.

→ Para os arquivos editáveis, acesse: [Portal de Processos da UFCSPA](#).

## 4.8. NÍVEL 7

No Nível 7, o trabalho de integração dos processos entre vários setores segue sendo realizado. Todos os processos críticos do setor devem ter ações de integração iniciadas.

Assim como nos Níveis 5 e 6, essas ações devem envolver o contato com outros setores, 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 outros setores (inserção de *link* no diagrama BPMN).

Entretanto, 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 dos setores 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 e revisados).

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 do setor foram analisados para a realização da integração.
  - ★ Para os processos selecionados, foram identificados os setores com os quais a integração deve ser realizada.
  - ★ Os setores identificados foram contatados 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 aos processos dos outros setores (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.

## *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 são apresentados no Apêndice deste guia.

→ Para os arquivos editáveis, acesse: [Portal de Processos da UFCSPA](#).

## **5. PROCESSO DE AVALIAÇÃO**

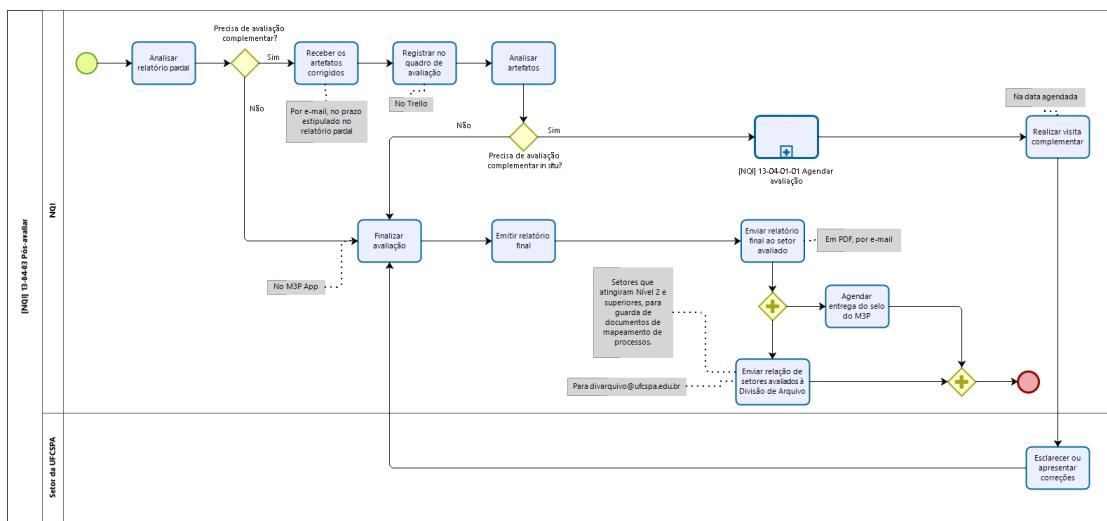
O processo de avaliação dos setores para identificação do nível de maturidade em mapeamento de processos ocorre em quatro etapas: inscrição para avaliação, pré-avaliação, avaliação *in-situ* e pós-avaliação.



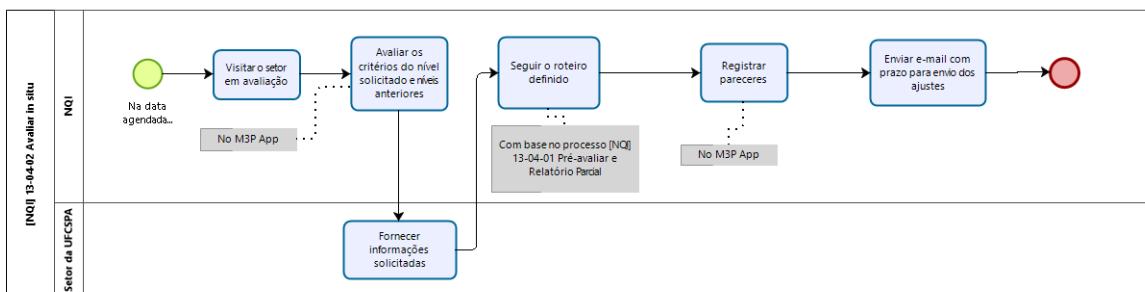
A etapa de Inscrição para Avaliação é realizada pelos setores, onde esses devem identificar o nível ao qual desejam ser avaliados, analisar se atendem aos critérios estabelecidos no M3P, preparar os documentos de avaliação (preencher os artefatos do nível pretendido e anteriores, se for o caso) e realizar a inscrição na chamada aberta, enviando a documentação pertinente. Cabe ressaltar que as chamadas para a inscrição de avaliação no M3P são abertas duas vezes ao ano: em abril e em setembro.

As etapas de pré-avaliação, avaliação *in situ* e pós-avaliação são de responsabilidade do setor responsável pela área de Gestão por Processos. Na pré-avaliação, ocorre a avaliação dos documentos enviados pelos setores com relação aos critérios do nível pretendido e níveis anteriores. Nesta etapa também são identificados e registrados os pontos a serem revisados na avaliação *in-situ*. É importante destacar aos setores que já participaram avaliações anteriores que é dado maior ênfase aos aspectos apontados no relatório final.

A fim de exemplificar o detalhamento do processo de avaliação proposto para o M3P, são apresentados, a seguir, alguns diagramas BPMN do processo seguido pelo NQI-UFCSPA.



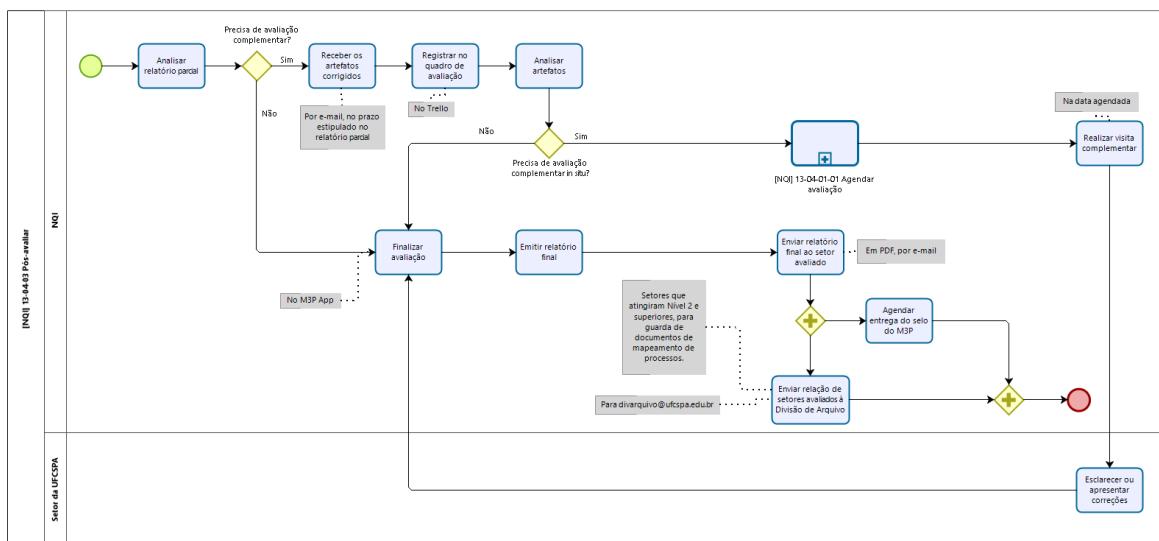
A avaliação *in-situ* consiste em uma visita ao setor para a sua apresentação, verificação do uso dos seus processos no dia a dia e do entendimento comum entre todas as pessoas que atuam naquela unidade. Ao realizar o agendamento da visita, o NQI-UFCSPA envia um relatório parcial contendo os apontamentos realizados durante a pré-avaliação, como critérios que precisam ser complementados ou corrigidos. Após a avaliação *in situ*, então o NQI-UFCSPA estabelece um prazo para que o setor envie esses ajustes.



A avaliação dos critérios de cada nível é classificada em verde, amarelo e 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 que são passíveis de correção em período de, no máximo, um mês. Já os itens que não foram atendidos ou estiverem parcialmente atendidos são classificados como vermelho.

Os níveis também têm sua avaliação classificada em verde, amarelo e 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, ele está pendente, ou seja, requer uma avaliação complementar (que deverá ser realizada em, no máximo, 20 dias corridos após a avaliação principal). É importante esclarecer que um nível só fica pendente (amarelo) se não houver nenhum critério avaliado como vermelho. Havendo algum critério avaliado como vermelho, consequentemente, o nível também atinge *status* vermelho, não sendo atingido.

Na etapa de pós-avaliação, o NQI-UFCSPA realiza a avaliação complementar, quando necessário, e atribui a classificação do nível, emitindo relatório final de avaliação.



O processo de avaliação completa, definido e seguido pelo NQI-UFCSPA, está disponível no Portal de Processos, com acesso através deste [link](#).

## 6. VALIDADE DA AVALIAÇÃO M3P

O nível obtido por um setor em uma avaliação M3P segue sendo válido até, no máximo, 3 ciclos de avaliação. Assim, para que o setor mantenha o nível adquirido, no máximo na terceira avaliação após a obtenção do nível, deve 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-UFCSPA desenvolveu um selo para celebrar a obtenção de um determinado nível de maturidade em mapeamento de processos por um setor.

Após a avaliação, o selo indicativo do nível obtido será entregue ao setor em formato digital (a ser inserido na sua página no Portal de Processos, no caso da UFCSPA) 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, sua adesão também é crescente, principalmente em um cenário onde é crescente a necessidade de se produzir melhores resultados com menos recursos.

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

O NQI é responsável pela implantação da Gestão por Processos na UFCSPA, planejando e disseminando ações, promovendo a formação de servidores e prestando apoio à comunidade interna.

Este guia apresenta a quarta versão do M3P. O modelo não é estático, pois está em constante evolução, a partir da sua utilização e de comentários/críticas que sejam encaminhados ao NQI-UFCSPA. E essa evolução é algo extremamente positivo, inclusive sendo uma característica dos próprios processos que estão sendo mapeados.

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

Esta versão do Guia, e demais documentos pertinentes estão disponíveis no Portal de Processos da UFCSPA, com acesso através deste [link](#).

## 9. APÊNDICE

A seguir são apresentados os artefatos e documentos de apoio referenciados nos critérios do modelo, em ordem alfabética.

### 9.1 TEMPLATES DOS ARTEFATOS

Os *templates* em formato editável são disponibilizados na seção correspondente no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

#### 9.1.1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DO SETOR



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA  
[Pró-Reitoria de vínculo]  
[Nome Do Setor / Departamento / Divisão / Unidade]

##### Descrição do Objetivo do Setor

Insira aqui a descrição do objetivo do setor conforme referido em documentos oficiais ou elaborado pelo próprio setor.

Exemplo (objetivo do NQI): O Núcleo de Qualidade Interna (NQI) é responsável pela implantação da Gestão por Processos na UFCSPA, planejando e disseminando ações, promovendo a formação de servidores e prestando apoio à comunidade interna.

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

### 9.1.2. GESTÃO DOS RISCOS ASSOCIADOS AOS PROCESSOS



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA

[Pró-Reitoria de vínculo]

[Nome Do Setor / Departamento / Divisão / Unidade]

#### Gestão dos Riscos Relacionados aos Processos

##### **CONCEITO DE RISCO: POSSIBILIDADE DE OCORRÊNCIA DE UM EVENTO OU PROBLEMA QUE VENHA A TER IMPACTO NO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS.**

#	Processo	Descrição do Risco	Impacto (alto, médio ou baixo)	Probabilidade (alta, média ou baixa)	Grau de Exposição	Data de Revisão do Risco



### INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DA PLANILHA

# – Número sequencial, utilizado para a identificação do risco.

**Processo** – Nome codificado do processo.

**Descrição do Risco** – Descrição textual explicando o que é o risco.

**Impacto** – Impacto causado no setor caso o risco realmente ocorra (ou seja, deixe de ser risco e se torne um problema). Medido com os valores “alto”, “médio” e “baixo”.

**Probabilidade** – Probabilidade do risco ocorrer. Medida com os valores “alta”, “média” e “baixa”.

**Grau de Exposição** – Indicador calculado a partir dos valores de impacto e de probabilidade.

**Data de Revisão do Risco** – Data na qual o risco foi revisado pela última vez. Valores de impacto e de probabilidade tendem a mudar ao longo do tempo e devem ser atualizados.

**Ações de Contingência** – Ações que devem ser planejadas para serem executadas caso o risco ocorra. O chamado “Plano B”.

**Ações de Mitigação** – Ações executadas para diminuir o impacto e/ou a probabilidade do risco ocorrer. Não são obrigatórias para todos os riscos, mas são altamente recomendáveis para riscos com grau de exposição alto.

⇒ A seguir são apresentadas indicações para a definição dos valores de “Probabilidade”, “Impacto” e “Grau de Exposição”:

Análise de Probabilidade	
Classificação	Probabilidade
Alto	É muito provável que o evento de risco ocorra.
Médio	É provável que o evento de risco ocorra.
Baixo	Não é provável que o evento de risco ocorra.

Análise de Impacto	
Classificação	Impacto
Alto	Se o evento de risco ocorrer, haverá um impacto significativo nas atividades do setor.
Médio	Se o evento de risco ocorrer, haverá um impacto moderado nas atividades do setor.
Baixo	Se o evento de risco ocorrer, haverá um pequeno impacto nas atividades do setor.

Grau de Exposição Risco		
NÍVEL DE RISCO:		Probabilidade de Ocorrência
Impacto	Alto (1)	Baixa (1)
	Médio (2)	2
	Baixo (3)	1
Impacto	6	9
	4	6
	2	3

### 9.1.3. LISTA DE SERVIÇOS



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA  
[Pró-Reitoria de vínculo]  
[Nome Do Setor / Departamento / Divisão / Unidade]

#### ***Lista de Serviços***

**CONCEITO DE PROCESSO:** Processo é um conjunto de ações contínuas executadas por pessoas ou máquinas para alcançar resultados concretos que sejam perceptíveis pela comunidade acadêmica.

**CONCEITO DE PRIORIDADE:** A prioridade está relacionada às atividades de mapeamento de processos do setor, ou seja, os processos pelos quais se iniciará o mapeamento recebem alta prioridade, os processos de média prioridade serão mapeados em seguida, e por fim, os processos de baixa prioridade. Preencha com “Alta”, “Média” ou “Baixa” na coluna apropriada.

NOME DO PROCESSO	BREVE DESCRIÇÃO	ENVOLVIDOS (Setores ou Cargos)	PRIORIZAÇÃO

**Critério de Priorização:**

Rua Sarmento Leite, 245, centro histórico, Porto Alegre (RS), 90050-170 – Tel. (51) 3303 8700 – [www.ufcspa.edu.br](http://www.ufcspa.edu.br)

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](http://Portal de Processos da UFCSPA)

## 9.1.4. MATRIZ DE RASTREABILIDADE DE PROCESSOS



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA

[Pró-Reitoria de vínculo]

[Nome Do Setor / Departamento / Divisão / Unidade]

## **Matriz de Rastreabilidade de Processos**

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

### 9.1.5. REGISTRO DE AÇÕES DE INTEGRAÇÃO



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA

[Pró-Reitoria de vínculo]

[Nome Do Setor / Departamento / Divisão / Unidade]

#### REGISTRO DE AÇÕES DE INTEGRAÇÃO

**CONCEITO DE CRÍTICO:** Processos críticos são aqueles que, de alguma forma, apresentam dificuldades na sua execução devido à interação com outros setores.

**CONCEITO DE AÇÕES DE INTEGRAÇÃO:** Ações referentes a integração dos processos do setor com os de outros setores. Essas ações devem envolver o contato com outros setores, 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.

---

#	Processos Críticos
01	
02	
03	
04	
05	

Porcentagem de integração de processos (em relação a quantidade de processos críticos):

- De 1% a 25% (Nível 5)
- De 26% a 50% (Nível 6)
- De 51% a 100% (Nível 7)

Processo	Setor integrado	Ações de Integração realizadas	Informações extras sobre as ações
		<input type="checkbox"/> Reunião de integração <input type="checkbox"/> Modificações no diagrama do processo conforme combinado com setor integrado <input type="checkbox"/> Integração de diagramas utilizando subprocessos	
		<input type="checkbox"/> Reunião de integração <input type="checkbox"/> Modificações no diagrama do processo conforme combinado com setor integrado <input type="checkbox"/> Integração de diagramas utilizando subprocessos	

## 9.1.6 REGISTRO DE PARTICIPAÇÃO EM CURSOS



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA

[Pró-Reitoria de vínculo]

[Nome Do Setor / Departamento / Divisão / Unidade]

### Registro de Participação em Cursos

Nome de Todos os Membros da Equipe

Nome	Curso Realizado	Data

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

**9.1.7. RELAÇÃO DE PROCESSOS COM A CADEIA DE VALOR**

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA

[Pró-Reitoria de vínculo]

[Nome Do Setor / Departamento / Divisão / Unidade]

**Relação de Processos com a Cadeia de Valor**

**CONCEITO DE PROCESSOS ESTRATÉGICOS:** Processos estratégicos são aqueles cuja execução é fundamental para que o setor atinja o seu propósito. Normalmente, suas saídas estão relacionadas a alguma entrega a outro setor ou à comunidade como um todo.

Processo	Pilar	Subitem (quando for o caso)

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

### 9.1.8. RELAÇÃO DOS PROCESSOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA

[Pró-Reitoria de vínculo]

[Nome Do Setor / Departamento / Divisão / Unidade]

#### Relação dos processos com o Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico da UFCSPA está disponível no site da Universidade, no endereço <https://www.ufcspa.edu.br/index.php/planejamento-estrategico-e-relatorio-de-gestao>. Esse documento está organizado em 9 eixos temáticos, com 62 objetivos e 316 ações relacionadas.

Processo	Eixo Temático	Objetivo

Rua Sarmento Leite, 245, centro histórico, Porto Alegre (RS), 90050-170 – Tel. (51) 3303 8700 – [www.ufcspa.edu.br](http://www.ufcspa.edu.br)

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

### 9.1.9. TABELA DE OBJETIVOS E INDICADORES RELACIONADOS A PROCESSOS



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA

[Pró-Reitoria de vínculo]

[Nome Do Setor / Departamento / Divisão / Unidade]

**Tabela de objetivos de medição e indicadores relacionados a processos**

Objetivo de medição:						
Indicadores associados	Forma de coleta dos dados	Forma de cálculo do indicador	Periodicidade de cálculo do indicador	Dicas de interpretação do valor obtido	Forma de comunicação do valor obtido	Processos relacionados

Objetivo de medição:						
Indicadores associados	Forma de coleta dos dados	Forma de cálculo do indicador	Periodicidade de cálculo do indicador	Dicas de interpretação do valor obtido	Forma de comunicação do valor obtido	Processos relacionados

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

## 9.2. DOCUMENTOS DE APOIO

Os documentos de apoio também estão disponíveis no [Portal de Processos da UFCSPA](#).

### 9.2.1. BOAS PRÁTICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

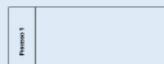
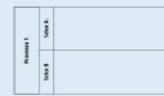
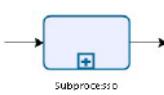


Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

## 9.2.2. BPMN UFCSPA

Manual dos elementos da BPMN a serem utilizados no mapeamento de processos dos setores da UFCSPA:



Divisões	Eventos	Desvios
<b>Divisões</b> Representam as entidades responsáveis pela execução das atividades.   <b>Piscina</b>   <b>Raia</b>	<b>Eventos</b> Elementos utilizados para representar a ocorrência de fatos em um processo.   <b>Início</b> Indica em que momento ou por qual atividade o processo deve ser iniciado.   <b>Intermediário</b> Sinaliza um ponto no decorrer do processo no qual é previsto que um fato irá ocorrer.   <b>Fim</b> Indica em que momento ou por qual atividade o processo deve ser considerado finalizado.	<b>Desvios</b> Utilizados para criar caminhos alternativos ou paralelos no fluxo do processo.   <b>Gateway exclusivo</b> Indica que, a partir deste ponto, o fluxo do processo segue por um caminho ou por outro. <b>Divergência:</b> apenas uma rota pode ser tomada dentre várias disponíveis. A decisão é tomada após uma avaliação condicional;   <b>Convergência:</b> permite que caminhos diferentes se transformem em apenas um caminho resultante, para que o fluxo continue.   <b>Gateway paralelo</b> Indica que, a partir deste ponto, atividades são executadas simultaneamente. <b>Divergência:</b> a rota segue o fluxo executando todas as tarefas simultaneamente, em qualquer ordem;   <b>Convergência:</b> várias rotas executadas em paralelo são unidas em somente uma, para que o fluxo continue.
Atividades	Fluxos	Elementos Auxiliares
<b>Atividades</b> Representam um trabalho realizado em uma etapa do processo   <b>Tarefa</b> Uma atividade ou tarefa é uma ação no processo que é executada por um ator. Representa uma atividade simples usada quando o trabalho não pode ser dividido em mais detalhes.   <b>Subprocesso</b> Subprocesso é uma atividade composta, cujos detalhes são definidos em um novo fluxo de atividades. Indica que a atividade é formada por um subconjunto de atividades.	<b>Fluxos</b> Conectam os elementos do processo.   <b>Sequência</b> Seta contínua que indica o caminho seguido pelo processo.   <b>Associação</b> Linha pontilhada para associar documentos ou anotações a elementos do fluxo. Não fazem parte da sequência do processo.	<b>Elementos Auxiliares</b> Elementos utilizados para representar a ocorrência de fatos em um processo.   <b>Anotação</b> Caixa de texto usada para fornecer informação adicional sobre o processo.   <b>Documento</b> Fornece informações sobre quais documentos, dados e outros objetos são usados e atualizados durante o processo.

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

### 9.2.3. CHECKLIST PARA AVALIAÇÃO DE ARTEFATOS



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA  
Pró-Reitoria de Planejamento  
Núcleo de Qualidade Interna

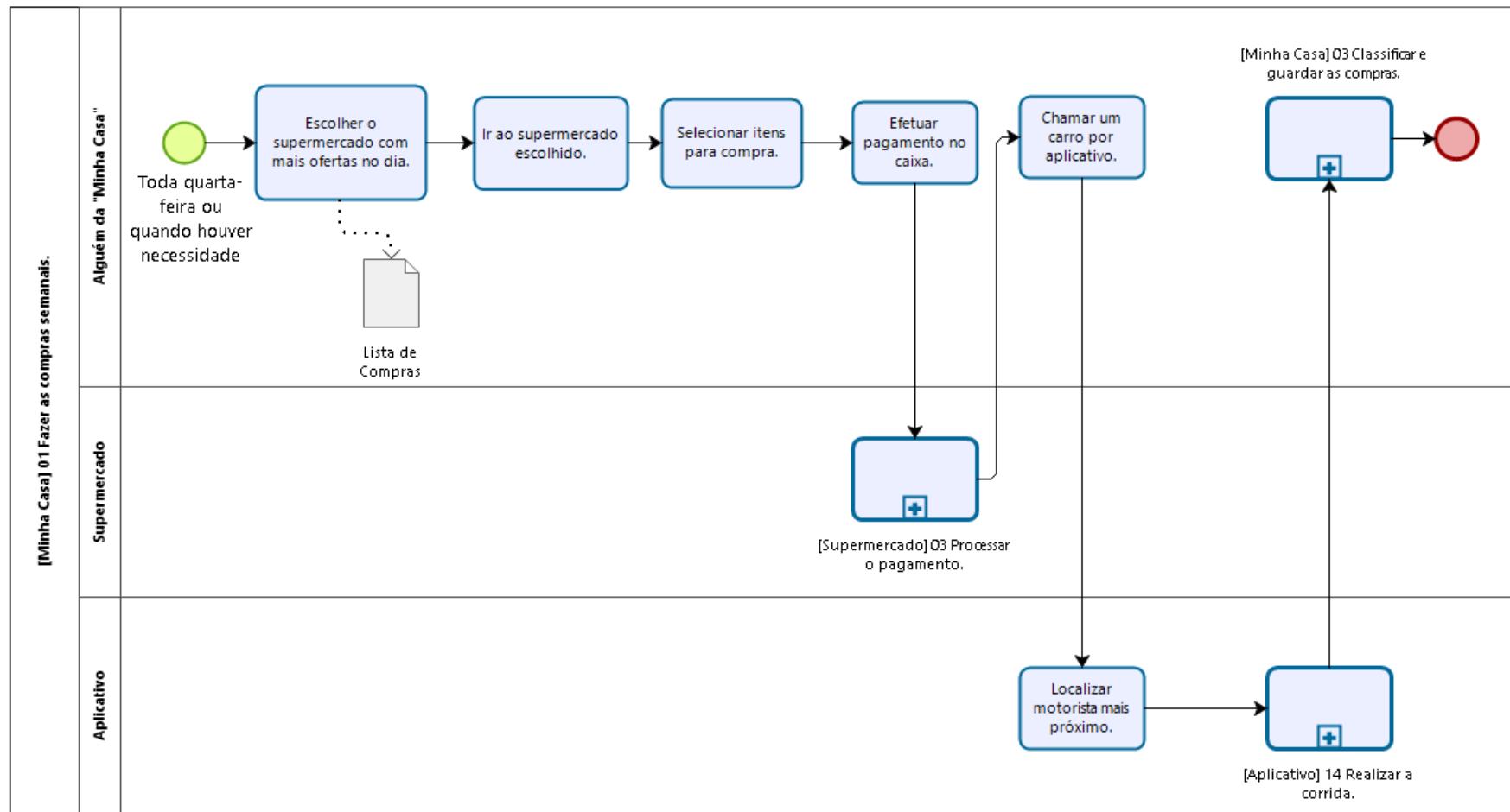
#### CHECKLIST PARA AVALIAÇÃO DE ARTEFATOS VERSÃO 1.1

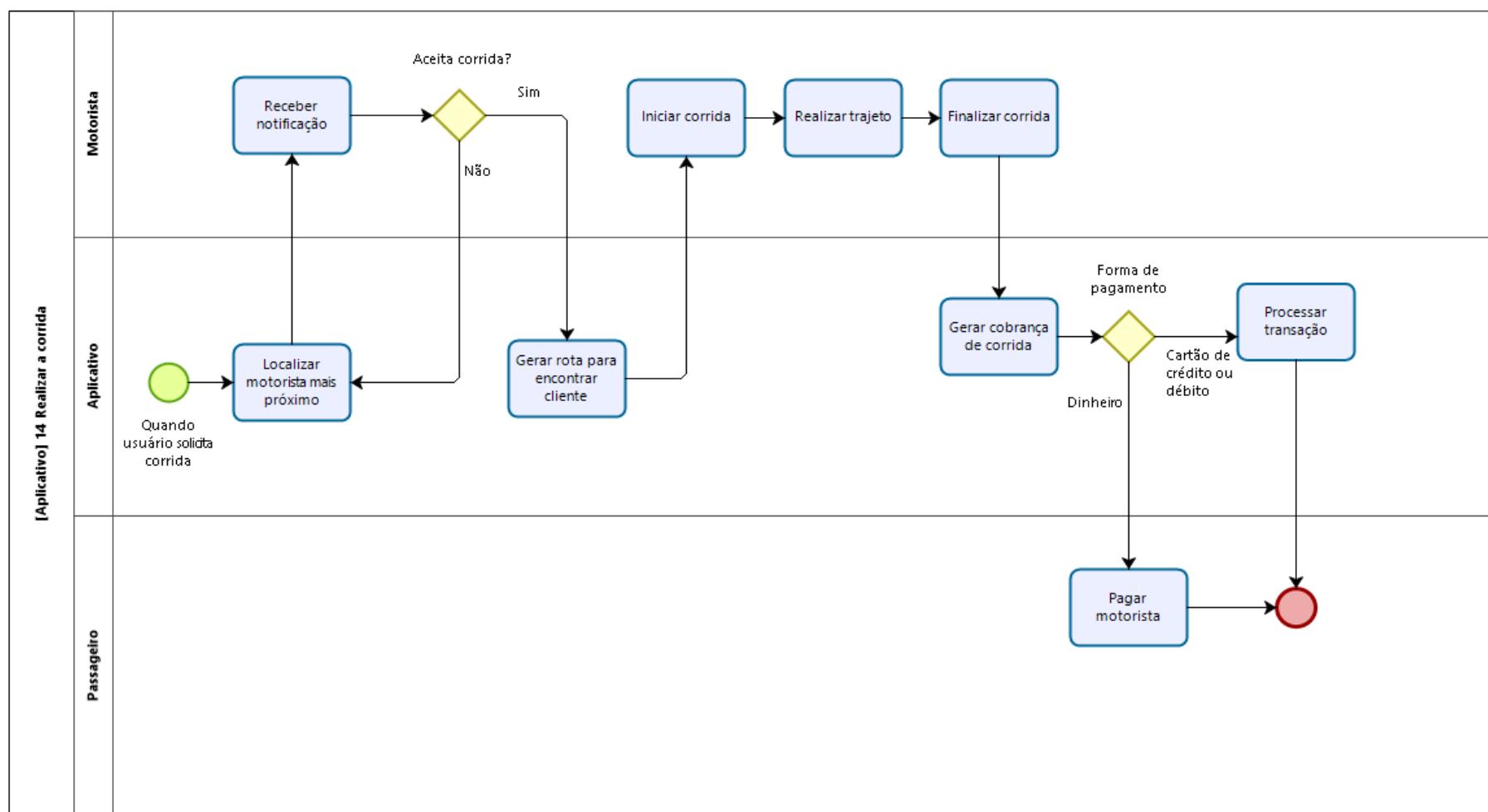
1. Foi utilizado o *template* disponibilizado pelo NQI?
2. O nome dos processos inicia com verbo no infinitivo?
3. O nome do processo foi devidamente codificado, conforme as normas para a codificação dos processos?
4. Os nomes dos artefatos foram devidamente codificados, conforme as normas para a codificação de artefatos?
5. Os processos apresentam o mesmo nome codificado em todas as suas incidências (arquivo, Lista de Serviços, diagrama BPMN)?
6. O nome codificado do processo foi inserido na *pool* do diagrama?
7. O nome codificado do processo foi inserido na aba do diagrama?
8. Foram utilizados apenas os elementos do BPMN UFCSPA?
9. Foram consideradas as Boas Práticas de Mapeamento de Processos?
10. Há condição de início, entradas e saídas associadas aos respectivos elementos no diagrama?
11. As atividades iniciam com verbo no infinitivo?
12. Todas as atividades possuem apenas um fluxo de saída?
13. Há pergunta associada ao *gateway* exclusivo para direcionar o fluxo?
14. Há a identificação dos caminhos (*label*) após a inserção de *gateways*?
15. Houve a convergência de todos os *gateways* paralelos?

16. Os subprocessos foram codificados conforme as Normas para a Codificação dos Processos?
17. Na priorização de processos, foram descritos os critérios utilizados?
18. Todos os critérios do nível pretendido e dos níveis anteriores no M3P foram atendidos pelo setor?

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

## 9.2.4. EXEMPLO DE DIAGRAMA BPMN COM PROCESSO INTEGRADO





Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

## 9.2.5. EXEMPLO DE DOCUMENTAÇÃO DE CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA  
Pró-Reitoria de Planejamento  
Núcleo de Qualidade Interna

### Exemplo de documentação de critérios de priorização de processos

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

**Observação:** a seguir é apresentado um exemplo com critérios de priorização de processos, junto a uma explicação de como estes critérios estão definidos e são utilizados. Este é apenas um exemplo. O setor poderá definir que critérios devem ser utilizados em seu contexto para a priorização dos processos, desde que as informações de definição e de aplicação dos critérios estejam claras, bem documentadas e possam ser acessadas por todos do setor.

#### EXEMPLO - ORIENTAÇÕES PARA A PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS DA “LISTA DE SERVIÇOS”

A seguir é apresentada a técnica GUT, que considera os seguintes critério:

- **Gravidade:** atributo relacionado ao custo, ao quanto se perderia pelo fato de não se melhorar determinado processo de trabalho ou adotar determinadas medidas de inovação desse processo;
- **Urgência:** refere-se ao prazo necessário para implementar melhorias no processo. Em que espaço de tempo deve ser melhorado, sob o risco de causar danos;
- **Tendência:** refere-se à inclinação do processo em piorar. Ao grau de propensão em tornar-se problemático ou agravar sua situação.

Os passos a seguir devem ser executados para a definição da prioridade de cada processo:

1. Atualização da “Lista de Serviços”, caso necessário, para que nesta realmente constem os processos do setor.
2. Análise da lista pelos profissionais do setor. Para esta análise, cada pessoa tem direito a 3 votos relacionados a cada critério (3 para gravidade, 3 para urgência e 3 para tendência). Uma pessoa pode colocar 1, 2 ou 3 votos em apenas um processo, ou “distribuí-los” conforme achar mais adequado.
3. A partir da votação realizada, conta-se os votos para cada critério, para cada processo. O processo que tiver maior número de votos para um determinado critério, recebe o valor “5”. O segundo processo com maior número de votos para o critério recebe o valor “3”, e o restante dos processos recebe o valor “1”.
4. Desenvolve-se então uma tabela com os seguintes campos (preenchimento-exemplo):

Processos	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontos
Processo 1	1	3	3	$1 \times 3 \times 3 = 9$
Processo 2	5	5	1	$5 \times 5 \times 1 = 25$
Processo 3	1	1	1	$1 \times 1 \times 1 = 1$
Processo 4	3	3	5	$3 \times 3 \times 5 = 45$

A última coluna tem o valor calculado a partir da multiplicação dos pontos atribuídos a cada critério, conforme apresentado na fórmula da coluna. A partir deste cálculo, os processos com maior pontuação final (coluna “Pontos”) serão mais prioritários, devendo, portanto, ser prioritariamente mapeados e descritos pelo setor.

Rua Sarmento Leite, 245, centro histórico, Porto Alegre (RS), 90050-170 – Tel. (51) 3303 8700 – [www.ufcspa.edu.br](http://www.ufcspa.edu.br)

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

## 9.2.6. EXEMPLO DE RELAÇÃO DOS PROCESSOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA  
 Pró-Reitoria de Planejamento  
 Núcleo de Qualidade Interna

### **Exemplo de relação dos processos com o Planejamento Estratégico da UFCSPA**

O Planejamento Estratégico da UFCSPA está disponível no site da Universidade, no endereço <https://www.ufcspa.edu.br/index.php/planejamento-estrategico-e-relatorio-de-gestao>. Esse documento está organizado em 9 eixos temáticos, com 62 objetivos e 316 ações relacionadas.

Este exemplo de documentação apresenta uma sugestão de relação entre os processos. O exemplo foi elaborado pela equipe do NQI, mas não é de uso obrigatório pelos setores. Cada setor pode criar seu próprio modelo e forma de documentação, desde que esteja clara a relação entre os processos, os objetivos e as ações que constam no Planejamento Estratégico da UFCSPA.

### **Exemplo - Relação dos Processos do NQI com o Planejamento Estratégico da UFCSPA**

Processo	Eixo Temático	Objetivo
[NQI] 01 Analisar os Artefatos dos Processos dos Setores	1. Valorização das Pessoas	2. Aperfeiçoar o programa de acolhimento e desenvolvimento de servidores.
	2. Gestão Baseada em Evidências	17. Normatizar, qualificar e consolidar os processos administrativos.
	2. Gestão Baseada em Evidências	22. Modernizar as estruturas organizacionais de gestão e de processos administrativos, fortalecendo os mecanismos de avaliação e transparência administrativa;
	4. Ensino-Aprendizagem	26. Qualificar a gestão administrativa e pedagógica da PROGRAD (desenvolver processos de gestão da PROGRAD, assessorar implantação e desenvolvimento de processos de gestão e administrativa e pedagógica das Coordenações de Curso e Chefias de Departamentos, redimensionar atribuições, processos e fluxos do DERCA, Secretarias de Curso e demais setores da PROGRAD), Reestruturar processos de realizações de matrículas).
[NQI] 03 Revisar e Complementar histórico do NQI	2. Gestão Baseada em Evidências	22. Modernizar as estruturas organizacionais de gestão e de processos administrativos, fortalecendo os mecanismos de avaliação e transparência administrativa;
[NQI] 04 Elaborar e enviar correspondência oficial	2. Gestão Baseada em Evidências	22. Modernizar as estruturas organizacionais de gestão e de processos administrativos, fortalecendo os mecanismos de avaliação e transparência administrativa;

Rua Sarmento Leite, 245, centro histórico, Porto Alegre (RS), 90050-170 – Tel. (51) 3303 8700 – [www.ufcspa.edu.br](http://www.ufcspa.edu.br)

**Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)**

## 9.2.7. EXEMPLO DE TABELA DE OBJETIVOS E INDICADORES PREENCHIDA



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA  
 Pró-reitoria de Planejamento  
 Núcleo de Qualidade Interna

Exemplo de tabela de objetivos de medição e indicadores preenchida

Objetivo de medição: Aumentar o número de servidores e bolsistas técnicos com conhecimento formal em mapeamento de processos						
Indicadores associados	Forma de coleta dos dados	Forma de cálculo do indicador	Periodicidade de cálculo do indicador	Dicas de interpretação do valor obtido	Forma de comunicação do valor obtido	Processos relacionados
Formação em gestão por processos (TAs)	O número total de TAs é obtido a partir da consulta do UFCSPA em Tempo Real ( <a href="https://www.ufcspa.edu.br/index.php/tempo-real">https://www.ufcspa.edu.br/index.php/tempo-real</a> );  O número de TAs que passaram por alguma atividade de formação é obtido a partir de consulta à planilha de registro de indicadores do NQI, na aba Formação, disponível em \\VULCANO\DiscosVirtuais\qualidade\indicadores - Planejamento Estratégico.	$\left( \frac{\text{#técnicos - administrativos formados}}{\text{#técnicos - administrativos da UFCSPA}} \right) \times 100$	Trimestralmente	O indicador é representado a partir de um percentual. Embora esse percentual deva ser maior do que o valor obtido no período anterior, ele poderá oscilar para menos, visto que o número total de Técnicos Administrativos também pode variar (ingresso de novos TAs na UFCSPA, por exemplo). Assim, esse valor absoluto precisa ser considerado na análise do indicador. Da mesma forma, o aumento do percentual depende das ações estabelecidas pelo NQI no referido trimestre.	O valor obtido deve ser comunicado à equipe do NQI, quando calculado, e à PROPLAN, quando solicitado. Além disso, ele também é inserido no Histórico do NQI do ano em consideração e divulgado à comunidade UFCSPA no evento de final de ano promovido pelo setor.	[NQI] 05 Formar competências para mapeamento e análise de processos [NQI] 06 Organizar encontros e apresentações
Formação em gestão por processos (Docentes)	O número total de Docentes (efetivos) é obtido a partir da consulta do UFCSPA em Tempo Real ( <a href="https://www.ufcspa.edu.br/index.php/tempo-real">https://www.ufcspa.edu.br/index.php/tempo-real</a> );  O número de Docentes (efetivos) que passaram por alguma atividade de formação é obtido a partir de consulta à planilha de registro de indicadores do NQI, na aba Formação, disponível em \\VULCANO\DiscosVirtuais\qualidade\indicadores - Planejamento Estratégico.	$\left( \frac{\text{#docentes formados}}{\text{#docentes da UFCSPA}} \right) \times 100$	Trimestralmente	O indicador é representado a partir de um percentual. Embora esse percentual deva ser maior do que o valor obtido no período anterior, ele poderá oscilar para menos, visto que o número total de docentes efetivos também pode variar (ingresso de novos Docentes na UFCSPA, por exemplo). Assim, esse valor absoluto precisa ser considerado na análise do indicador. Da mesma forma, o aumento do percentual depende das ações estabelecidas pelo NQI no referido trimestre.	O valor obtido deve ser comunicado à equipe do NQI, quando calculado, e à PROPLAN, quando solicitado. Além disso, ele também é inserido no Histórico do NQI do ano em consideração e divulgado à comunidade UFCSPA no evento de final de ano promovido pelo setor.	[NQI] 05 Formar competências para mapeamento e análise de processos [NQI] 06 Organizar encontros e apresentações

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

## 9.2.8. NORMAS PARA CODIFICAÇÃO DOS ARTEFATOS



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA  
Pró-Reitoria de Planejamento  
Núcleo de Qualidade Interna

### Normas para codificação dos artefatos Versão 1.0

#### 1 Objetivo

Devido ao crescente número setores mapeando os seus processos e do aumento no volume de artefatos produzidos, sentimos a necessidade de adotar uma codificação padronizada, com o intuito de facilitar a localização e a nomenclatura dos artefatos. Assim, o presente documento visa orientar os setores na tarefa de padronizar a nomenclatura dos seus artefatos.

#### 2 Codificação dos Artefatos

A codificação dos artefatos deve seguir o padrão definido neste documento, o qual contempla a sigla do setor entre colchetes antes do nome dos arquivos, conforme exemplos abaixo. A sigla do setor é a forma reduzida como o setor é identificado na estrutura da UFCSPA, de acordo com o Manual de Padronização de Documentos Institucionais.

##### 2.1 Descrição do objetivo do setor

[SETOR] Descrição do objetivo do setor

##### 2.2 Lista de Serviços

[SETOR] Lista de Serviços

##### 2.3 Registro de participação em cursos

[SETOR] Registro de participação em cursos

##### 2.4 Gestão dos riscos relacionados aos processos

[SETOR] Gestão dos riscos relacionados aos processos

##### 2.5 Relação dos processos com o Planejamento Estratégico

[SETOR] Relação dos processos com o Planejamento Estratégico

##### 2.6 Matriz de rastreabilidade de processos

[SETOR] Matriz de rastreabilidade de processos

##### 2.7 Registro de ações de integração

[SETOR] Registro de ações de integração

##### 2.8 Relação dos processos com a Cadeia de Valor

[SETOR] Relação dos processos com a Cadeia de Valor

##### 2.9 Tabela de objetivos de medição e indicadores associados

[SETOR] Objetivos e indicadores associados

##### 2.10 Ações para a melhoria contínua dos processos

[SETOR] Ações para a melhoria contínua dos processos

#### 3 Orientações gerais

Esta nomenclatura padrão deve ser utilizada para salvar o arquivo e em todas as suas incidências no documento.

Rua Sarmento Leite, 245, centro histórico, Porto Alegre (RS), 90050-170 – Tel. (51) 3303 8700 – [www.ufcspa.edu.br](http://www.ufcspa.edu.br)

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)

## 9.2.9. NORMAS PARA CODIFICAÇÃO DOS PROCESSOS



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA  
Pró-Reitoria de Planejamento  
Núcleo de Qualidade Interna

### Normas para codificação dos processos Versão 3.2

#### 1 Objetivo

Devido ao crescente número de processos mapeados pelos setores, sentimos a necessidade de adotar uma codificação padronizada, com o intuito de facilitar a localização e a nomenclatura dos processos.  
O presente documento visa orientar os setores na tarefa de padronizar códigos e nomenclatura dos seus processos.

#### 2 Codificação dos Processos

[**Sigla do setor**] + espaço + **número** + espaço + **nome do processo**

- **Sigla do Setor:** Forma reduzida como o setor é identificado na estrutura da UFCSPA, conforme estabelecido no Manual de Padronização de Documentos Institucionais.
- **Número:** Número sequencial, representado por **dois dígitos** para identificação única do processo da lista de serviços do setor.
- **Nome do Processo:** Deve iniciar com verbo no infinitivo e representar, em poucas palavras, a principal ação envolvida na execução do processo.

Exemplos:

- [NQI] 01 Analisar Artefatos dos Processos dos Setores
- [DSC] 04 Revisar planos de ensino
- [DAP] 17 Homologar Férias

#### 3 Codificação dos Subprocessos

[**Sigla do setor**] + espaço + **número do processo** + hífen + **número do subprocesso** + espaço + **nome do subprocesso**

- **Sigla do Setor:** Forma reduzida como o setor é identificado na estrutura da UFCSPA, conforme estabelecido no Manual de Padronização de Documentos Institucionais.
- **Número do Processo:** Número do processo que contém o subprocesso, representado por **dois dígitos**.
- **Número do Subprocesso:** Número sequencial, representado por dois dígitos para identificação única do subprocesso.
- **Nome do Subprocesso:** Deve iniciar com verbo no infinitivo e representar, em poucas palavras, a principal ação envolvida na execução do processo.

Exemplos:

- [NTI\_ADS] 11-01 Administrar Backup
- [NQI] 13-04 Executar avaliação

#### 4 Orientações gerais

- A numeração deve ser sequencial, formada sempre por dois dígitos numéricos;
- Quando um processo ou subprocesso for excluído, sua numeração não deve ser reutilizada. Apenas deve ser feito o registro no rodapé da Lista de Serviços.
- O nome do processo deve ter **menos de 90 caracteres**.
- Esta nomenclatura padrão deve ser utilizada na Lista de Serviços, descrição textual, modelos BPMN e em todos os nomes de arquivos enviados ao NQI.

Rua Sarmento Leite, 245, centro histórico, Porto Alegre (RS), 90050-170 – Tel. (51) 3303 8700 – [www.ufcspa.edu.br](http://www.ufcspa.edu.br)

Arquivo disponível em: [Portal de Processos da UFCSPA](#)