

Guia de Aplicação



MODELO DE MATURIDADE EM
MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Núcleo de Qualidade Interna - NQI

Pró-reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD

Porto Alegre

Abril/2026

Autoras:
Juliana Silva Herbert
Andressa Luiza Bortolaso de Oliveira

Guia de Aplicação



MODELO DE MATURIDADE EM
MAPEAMENTO DE PROCESSOS

8ª edição

Porto Alegre

UFCSPA

2026

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Professora Dra. Jenifer Saffi

Reitora

Pró-reitoria de Planejamento e Administração

Magno Carvalho de Oliveira

Pró-Reitor

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. — 8. ed. — Porto Alegre: UFCSPA, 2026.

Recurso on-line (23 p. : il. color.)

ISBN 978-65-84845-31-2

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 Elisete Sales de Souza - CRB 10/1441

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	16
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	22
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 oitava 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 possibilita sua adoção de forma ágil e estruturada em diferentes instituições, sempre com o apoio da área responsável pela gestão por processos.

2. POR QUE UTILIZAR UM MODELO DE MATUREDADE?

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, conforme os 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 mais adequado à aplicação em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), que agregue valor e seja facilmente perceptível pelos membros, internos e externos, da comunidade acadêmica.

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

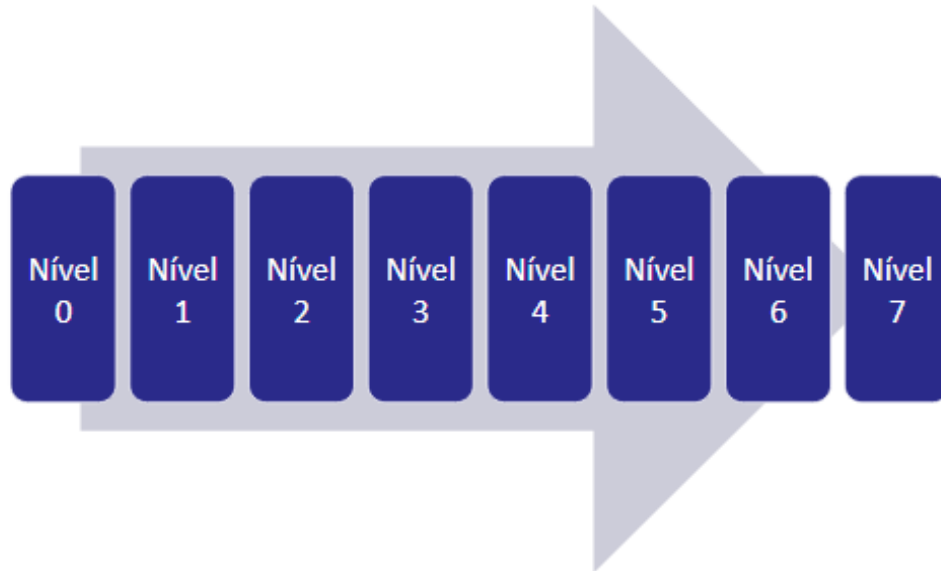
O M3P:

- ★ 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, por meio 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, com seus respectivos 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.



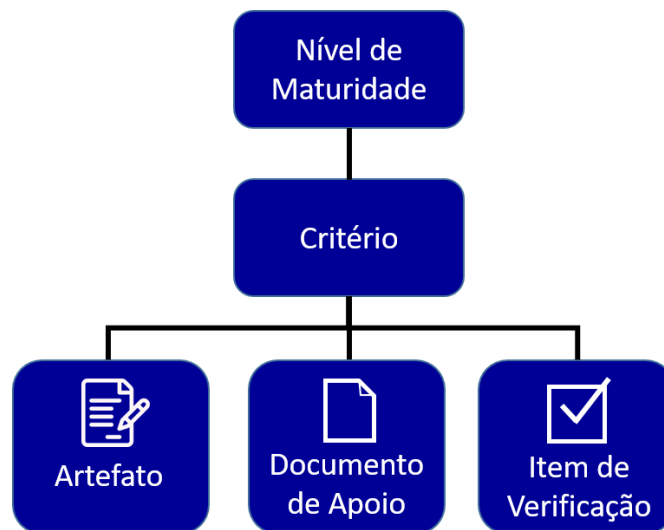
Para atingir um determinado nível, a unidade deve cumprir todos os critérios a ele associados.

Os critérios são cumulativos. Ou seja, para que uma unidade seja avaliada no Nível 4, por exemplo, deve satisfazer os critérios dos 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 alta prioridade estão mapeados e documentados.	Os processos com alta e média prioridade estão mapeados e documentados.	Todos os processos estão mapeados e documentados.	As ações de integração de 25% dos processos críticos foram iniciadas e estão documentadas.	As ações de integração de 50% dos processos críticos foram iniciadas e estão documentadas.
II	Os processos são executados.	A Lista de Serviços está preenchida, os processos estão codificados e priorizados.	O checklist para diagramas de processos foi aplicado em cada um dos diagramas BPMN dos processos mapeados.	A gestão dos riscos relacionados aos processos estratégicos está definida e documentada.	Os objetivos de medição e indicadores associados estão definidos e relacionados a processos.	A relação dos processos com o Planejamento Estratégico está documentada.	A relação dos processos estratégicos com a Cadeia de Valor está definida e documentada.	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 Indicadores de Processos foi realizado pela unidade.				

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 ocorrer em um contexto em que, 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 tem como objetivo assegurar que as pessoas que atuam na unidade compreendam o propósito do seu trabalho e conheçam os processos sob sua responsabilidade.

Neste nível, a unidade deve possuir a Lista de Serviços, documento que apresenta, de forma padronizada, os processos realizados pela unidade, permitindo que a comunidade conheça sua atuação. A Lista de Serviços deve contemplar, ainda, a priorização dos processos, indicando a ordem em que serão mapeados pela equipe.

O objetivo da unidade e a Lista de Serviços devem estar documentados e armazenados em local acessível a todas as pessoas da unidade, que devem estar cientes de sua existência e poder consultá-los sempre que necessário.

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

- I. O objetivo da unidade 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 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).
- ★ A revisão ortográfica do documento foi realizada.
- ★ 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

- ★ Normas para a codificação dos artefatos;
- ★ Normas para a 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 devem estar mapeados e documentados em diagramas utilizando o BPMN (*Business Process Model and Notation*) e revisados com base no *checklist* para diagramas de processos.

Toda a documentação relacionada ao mapeamento de processos deve estar armazenada em local acessível a todas as pessoas da unidade, que devem ter conhecimento de sua existência e poder consultá-la sempre que necessário.

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, a fim de assegurar a aplicação dos padrões e o cumprimento das diretrizes estabelecidas, favorecendo a padronização, a comunicação e o compartilhamento dos processos. A partir deste nível, a identificação de não conformidade em relação ao checklist para diagramas de processos implicará na interrupção da análise do respectivo diagrama, que será considerado não conforme, sem detalhamento dos itens específicos de inadequação.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 2:

- I. Os processos com alta prioridade estão mapeados e documentados.
- II. O *checklist* para diagramas de processos 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.
- ★ A documentação relacionada ao mapeamento dos processos está armazenada em local acessível a todas as pessoas da unidade.
- ★ As normas para a 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 PARA DIAGRAMAS DE PROCESSOS 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* para diagramas de processos.

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* para diagramas de processos.

Documentos de Apoio do Nível 2

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

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

4.4. NÍVEL 3

No Nível 3, a unidade deve possuir mapeados e documentados, por meio de diagramas em BPMN, os processos classificados na Lista de Serviços como de alta e média prioridade.

Neste nível, inicia-se a gestão dos riscos associados aos processos estratégicos, os quais devem ser identificados e analisados pela unidade com vistas à promoção de melhorias. Consideram-se estratégicos os processos cuja execução seja essencial para o alcance do propósito da unidade, especialmente aqueles cujas saídas estejam relacionadas a entregas para outras unidades ou para a comunidade interna e/ou externa.

Adicionalmente, é requerido que ao menos um membro da unidade tenha realizado o curso de Fundamentos em Indicadores de Processos, a fim de subsidiar, no nível seguinte, a definição de objetivos de medição e de indicadores, possibilitando a avaliação quantitativa do desempenho dos processos.

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.
- III. O curso de Fundamentos em Indicadores de Processos foi realizado pela unidade.

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* para diagramas de processos.
- ★ A documentação relacionada ao mapeamento dos processos está armazenada em local acessível a todas as pessoas da unidade.
- ★ 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.
- ★ A revisão ortográfica do documento foi realizada.

III. 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.

Artefatos do Nível 3:

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

Documentos de Apoio do Nível 3:

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

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

4.5. NÍVEL 4

No Nível 4, a unidade deve possuir todos os seus processos mapeados e documentados.

Adicionalmente, é requerido que sejam definidos objetivos de medição e indicadores associados aos processos, de modo a possibilitar a avaliação sistemática de seu desempenho.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 4:

- I. Todos os processos estão mapeados e documentados.
- II. 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. 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* para diagramas de processos.

- ★ A documentação relacionada ao mapeamento dos processos está armazenada em local acessível a todas as pessoas da unidade.
- ★ 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. 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 4:

- ★ Diagrama BPMN de todos os processos da unidade;
- ★ Gestão dos riscos relacionados aos processos estratégicos;
- ★ Objetivos de medição e indicadores relacionados a processos.

Documentos de Apoio do Nível 4:

- ★ Boas práticas de mapeamento de processos;
- ★ BPMN UFCSPA;
- ★ *Checklist* para diagramas de processos;
- ★ Exemplo objetivos de medição e indicadores relacionados a 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](#).

4.6. NÍVEL 5

No Nível 5, a unidade deve iniciar a integração de seus processos com os de outras unidades, especialmente nos casos em que a inter-relação seja crítica.

Devem ser iniciadas ações para a integração de, no mínimo, 25% dos processos da unidade cuja interação com outras unidades seja considerada crítica. Essas ações devem contemplar o contato com as unidades envolvidas e a realização de discussões sobre a forma como as interações ocorrem no contexto do processo. Sempre que possível, deve ser promovida a integração dos diagramas em BPMN dos processos envolvidos, por meio da inserção de elemento de subprocesso contendo o nome do processo devidamente codificado, conforme registrado na Lista de Serviços da outra unidade.

Neste nível, a unidade também deve identificar a relação de seus processos com o Planejamento Estratégico da instituição, ampliando a visão sobre sua contribuição para a geração de valor institucional.

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 o Planejamento Estratégico está definida e documentada.

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 diálogos de integração foram realizados.
 - ★ Foi iniciada a integração dos diagramas BPMN dos processos analisados, considerando a inserção de elemento de subprocesso e o nome codificado do processo, conforme consta da Lista de Serviços da outra unidade.
 - ★ 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 5:

- ★ Registro de ações de integração;
 - ★ Relação de processos com o Planejamento Estratégico.
-

Documentos de Apoio do Nível 5:

- ★ Planejamento Estratégico da instituição;
- ★ Normas para a 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, devem ser iniciadas ações de integração para, no mínimo, 50% dos processos da unidade cuja interação com outras unidades seja considerada crítica.

Assim como no Nível 5, essas ações devem contemplar o contato com as unidades envolvidas e a realização de discussões sobre a forma como as interações ocorrem no contexto do processo. Sempre que possível, deve ser promovida a integração dos diagramas em BPMN dos processos envolvidos, por meio da inserção de elemento de subprocesso contendo o nome do processo devidamente codificado, conforme registrado na Lista de Serviços da outra unidade.

Também é requerido que, a partir deste nível, os processos estratégicos estejam relacionados à Cadeia de Valor da instituição, consolidando o alinhamento entre a gestão por processos e a estratégia institucional.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 6:

- I. As ações de integração de 50% dos processos críticos foram iniciadas e documentadas.
- II. A relação dos processos estratégicos com a Cadeia de Valor está definida e documentada.

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 inserção de elemento de subprocesso e o nome codificado do processo, conforme

consta da Lista de Serviços da outra unidade.

- ★ 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.

Artefatos do Nível 6:

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

Documentos de Apoio do Nível 6:

- ★ Cadeia de Valor da instituição
- ★ 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, devem ser iniciadas ações de integração para 100% dos processos da unidade cuja interação com outras unidades seja considerada crítica.

Assim como nos Níveis 5 e 6, essas ações devem contemplar o contato com as unidades envolvidas e a realização de discussões sobre a forma como as interações ocorrem no contexto do processo. Sempre que possível, deve ser promovida a integração dos diagramas em BPMN dos processos envolvidos, por meio da inserção de elemento de subprocesso contendo o nome do processo devidamente codificado, conforme registrado na Lista de Serviços da outra unidade.

Neste nível, é requerido que a unidade adote um método estruturado para a melhoria contínua de seus processos, contemplando atividades sistemáticas de revisão, adaptação, correção e refinamento dos processos mapeados, de modo a assegurar que permaneçam definidos, documentados, utilizados e, quando necessário, 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 inserção de elemento de subprocesso e o nome codificado do processo, conforme consta da Lista de Serviços da outra unidade.
 - ★ 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:

- ★ 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, avaliam-se os documentos enviados pelas unidades em relação aos critérios do nível pretendido e dos 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 para diagramas de processos, 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, conforme o 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 avaliação complementar, a 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 avaliação no M3P é válido por três ciclos de avaliação, o que corresponde a três anos.

Para manter o nível alcançado, a unidade deverá submeter-se a nova avaliação até o terceiro ciclo subsequente à sua obtenção. Nessa ocasião, poderá optar por solicitar a manutenção do nível vigente ou pleitear avaliação para nível superior.

Caso a unidade não se submeta à reavaliação dentro do prazo estabelecido, perderá o nível anteriormente obtido.

7. SELO ASSOCIADO AO M3P

O NQI desenvolveu um selo institucional destinado a reconhecer a obtenção de determinado nível de maturidade em mapeamento de processos por unidades da UFCSPA.

Após a conclusão da avaliação, o selo correspondente ao nível alcançado é concedido à unidade em formato digital, sendo também inserido em sua página no Portal de Processos. Adicionalmente, a unidade recebe certificado de participação no respectivo ciclo de avaliação do M3P, no qual consta o nível atingido.

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.

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 progressivamente unidades administrativas e acadêmicas da Universidade.

O NQI é 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 sexta versão do M3P. O 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, pois constitui uma característica dos próprios processos mapeados em cada unidade da UFCSPA, uma vez que 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, 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.