



## **GUIA ADAPTADO DE APLICAÇÃO**



**ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLE INTERNO – AECI  
PROPA**

**Universidade Federal do Sul da Bahia**

Joana Angélica Guimarães da Luza

Reitora

**Pró-Reitoria de Planejamento e Administração**

Francisco José Gomes Mesquita

Pró-Reitor

**Assessoria Especial de Controle Interno**

Ricardo Alves Lourenço

Assessor

**Autores:**

Juliana Silva Herbert

Andressa Luiza Bortolaso de Oliveira

Marília Rosa Silveira

Rodrigo de Farias Giglio

**Adaptação do M3P:**

Ricardo Alves Lourenço

**Contato:**

[aeci@ufsb.edu.br](mailto:aeci@ufsb.edu.br)

Itabuna-BA

Setembro/2021

# SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	5
2. POR QUE UTILIZAR UM MODELO DE MATURIDADE.....	5
3. PRINCÍPIOS GERAIS.....	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.....	15
4.6 NÍVEL 5.....	16
4.7 NÍVEL 6.....	18
4.8 NÍVEL 7.....	19
5. PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	21
6. UTILIZAÇÃO DO M3P.....	21
7. APÊNDICES.....	22
7.1 TEMPLATE DOS ARTEFATOS.....	23
7.1.1 TEMPLATE PARA DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DA UNIDADE.....	23
7.1.2 TEMPLATE PARA PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	24
7.1.3 TEMPLATE PARA LISTA DE SERVIÇOS.....	25
7.1.4 TEMPLATE PARA A PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	26
7.1.5 TEMPLATE PARA A DESCRIÇÃO TEXTUAL.....	27
7.1.6 TEMPLATE PARA RELAÇÃO DOS PROCESSOS COM CADEIA DE VALOR.....	28
7.1.7 TEMPLATE PARA RELAÇÃO DOS PROCESSOS COM O PLANEJAMENTO.....	29
7.1.8 TEMPLATE PARA REGISTRO DE AÇÕES DE INTEGRAÇÃO.....	30
7.1.9 TEMPLATE PARA PARTICIPAÇÃO EM CURSOS.....	31
7.1.10 TEMPLATE DE OBJETIVOS E INDICADORES RELACIONADOS A PROCESSOS.....	32

8. DOCUMENTOS DE APOIO.....	<b>33</b>
8.1.1 BOAS PRÁTICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	<b>33</b>
8.1.2 BPMN UFCSPA.....	<b>34</b>
8.1.3 CHECKLIST DO M3P.....	<b>35</b>
8.1.4 EXEMPLO DE DIAGRAMA BPMN COM PROCESSO INTEGRADO.....	<b>36</b>
8.1.5 NORMAS PARA CODIFICAÇÃO DOS ARTEFATOS.....	<b>37</b>
8.1.6 NORMAS PARA CODIFICAÇÃO DOS PROCESSOS.....	<b>38</b>

## 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.

Importante registrar que a metodologia do NQI/UFCSPA foi adotada como modelo a ser utilizado pela UFSB em virtude da sua clareza, objetividade e simplicidade, constituindo um guia feito por uma Universidade Federal passível de ser replicado em outras instituições dessa mesma natureza, agregando valor e que esse valor seja facilmente perceptível pelos membros da comunidade acadêmica. Assim, com algumas adaptações realizadas pela Assessoria Especial de Controle Interno, tendo em vista particularidades e limitações existentes, apresentamos abaixo o M3P/UFSB, baseado na 2ª e 5ª edição do guia original.

## 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 setor.

A estratégia adotada pelo M3P foi de fornecer oportunidade para que os setores 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 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 as 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, de acordo com suas características particulares, atendendo aos critérios e orientações estabelecidos em cada nível.

### 3. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

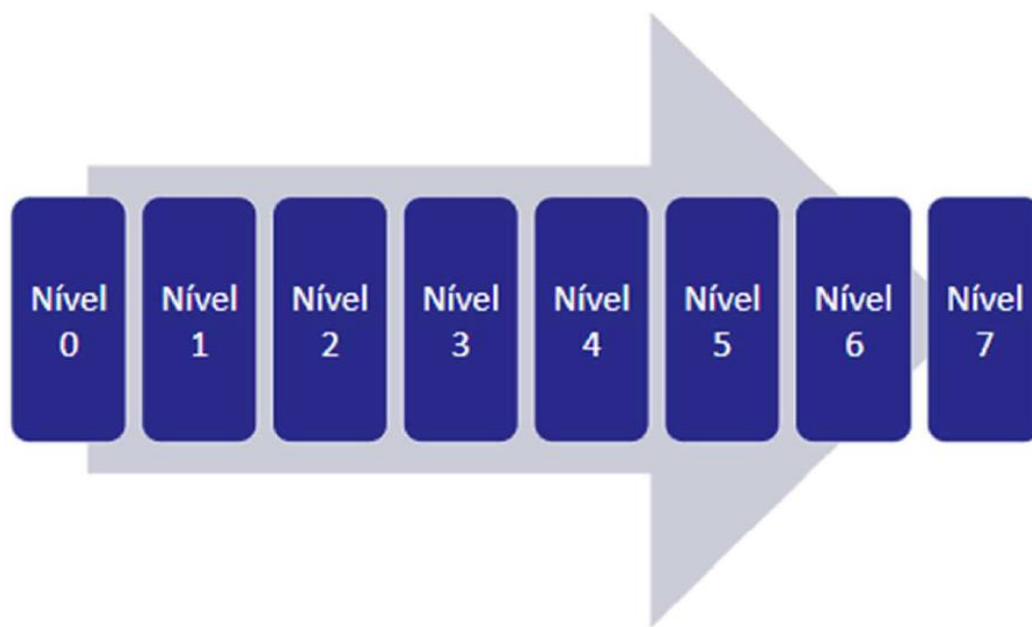
O modelo M3P apresenta os seguintes princípios gerais:

- ★ considera a abordagem *bottom-up* (de baixo para cima). O trabalho de mapeamento de processos iniciou na UFSB 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 de menor maturidade e o Nível 7 o de maior maturidade.



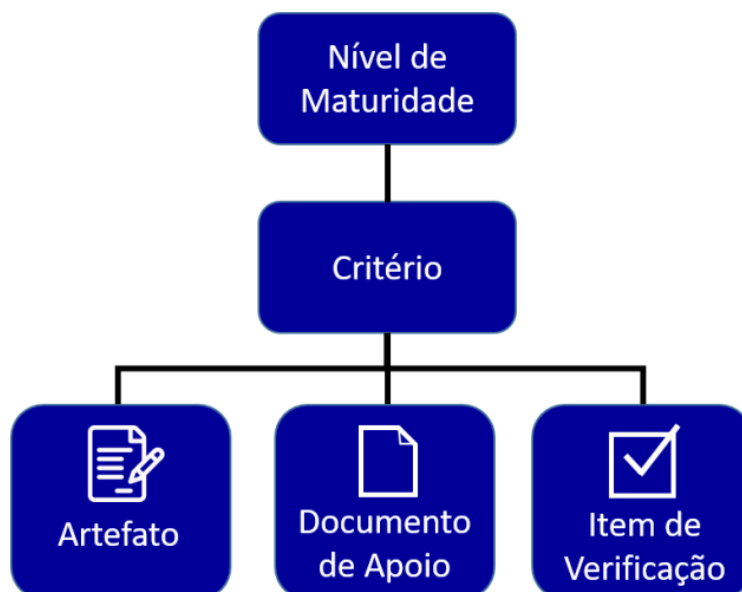
Para atingir um determinado nível, o setor deve aplicar todos os critérios a ele associados. Os critérios são cumulativos. Ou seja, para que um setor seja avaliado no Nível 4, por exemplo, deve satisfazer os critérios associados aos níveis 0, 1, 2, 3 e 4.

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 da unidade é conhecido pela equipe.	O objetivo da unidade é definido e documentado.	Os processos da Lista de Serviços estão priorizados - classificação alta, média e baixa prioridade.	Os processos com <b>alta e média prioridade</b> estão mapeados e documentados - descrição textual e BPMN.	<b>Todos os processos</b> estão mapeados e documentados - descrição textual e BPMN.	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 e os processos estão codificados.	Os processos com <b>alta prioridade</b> estão mapeados e documentados - descrição textual e BPMN.	As alterações significativas dos processos são enviadas a AECI.	A relação dos processos com o Planejamento Estratégico e/ou Tático está documentada.	A relação dos processos com a Cadeia de Valor da UFSB é definida e documentada.	Os objetivos e indicadores associados estão definidos e relacionados a processos.	As ações para garantir a implantação da melhoria contínua dos processos são definidas, documentadas e sistematicamente executadas.
III		Os papéis estão definidos, com responsabilidades associadas.	A gestão dos riscos relacionados aos processos de <b>alta prioridade</b> é definida e documentada	A gestão dos riscos relacionados aos processos de <b>alta e média prioridade</b> é definida e documentada	Todos os processos têm seus riscos definidos, documentados e gerenciados.	Um ou mais cursos na área de Gestão por Processos foi realizados pela unidade		



Cada nível é composto por um conjunto de critérios. Cada critério, por sua vez, possui itens de verificação (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 uma unidade que realiza atividades para cumprir suas responsabilidades e cuja equipe conhece o objetivo do seu trabalho. Entretanto, esse objetivo não é documentado.

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

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

Os critérios para um setor ser avaliado 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.**

- ★ O objetivo da unidade é conhecido pela equipe
- ★ Este 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 se caracteriza por garantir que as pessoas que atuam naquela unidade saibam qual é o objetivo do seu trabalho, bem como o que deve ser feito (processos) e por quem (atribuição de papéis e responsabilidades).

Neste nível, a unidade possui a Lista de Serviços, de modo a permitir que a comunidade conheça, de maneira padronizada, quais processos são realizados por aquela unidade.

Outro destaque do Nível 1 é a documentação das informações mencionadas (objetivo, processos e papéis com responsabilidades). Essa documentação 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 uma unidade ser avaliada no Nível 1 são:

- I. O objetivo da unidade é definido e documentado.
- II. A Lista de Serviços está preenchida e os processos estão codificados.
- III. Os papéis estão definidos, com responsabilidades associadas.

**I. O objetivo da unidade é definido e documentado.**

- ★ Existe uma descrição do objetivo da unidade documentada em local ao qual todos da unidade têm acesso (site, portal, pasta comum ou outro repositório).
- ★ A descrição do objetivo da unidade foi revisada por todos que atuam no setor.

**II. A Lista de Serviços está preenchida e os processos estão codificados.**

- ★ As pessoas que atuam no setor 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 a 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.

### III. Os papéis estão definidos, com responsabilidades associadas.

- ★ Os papéis exercidos pelas pessoas que atuam no setor e as principais responsabilidades associadas estão documentadas em local com acesso a todos os integrantes do setor (site, portal, pasta comum, ou outro repositório).
- ★ As pessoas que atuam no setor sabem da existência desta documentação.

---

#### *Artefatos do Nível 1*

---

- ★ Objetivo da unidade
- ★ Lista de Serviços
- ★ Papéis e responsabilidades associadas

---

#### *Documentos de Apoio do Nível 1*

---

- ★ Exemplo de descrição do objetivo da unidade
- ★ Exemplo de papéis e responsabilidades
- ★ Normas para a Codificação dos Processos
- ★ *Template* da Lista de Serviços

- ➡ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.
- ➡ Para os arquivos editáveis, acesse: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](https://ufsb.edu.br/propa)

## 4.3 NÍVEL 2

No Nível 2, os processos associados à Lista de Serviços são priorizados a partir de critérios documentados, conhecidos por todos do setor, sendo que aqueles classificados com alta prioridade foram mapeados e documentados, tanto através da descrição textual como de diagramas utilizando o BPMN (*Business Process Model and Notation*).

Os critérios para uma unidade ser avaliada no Nível 2 são:

- I. Os processos da Lista de Serviços estão priorizados – classificação alta, média e baixa prioridade.
- II. Os processos com alta prioridade estão mapeados e documentados – descrição textual e BPMN.
- III. A gestão dos riscos relacionados aos processos de alta prioridade é definida e documentada.

**I. Os processos da Lista de Serviços estão priorizados – classificação alta, média e baixa prioridade.**

- ★ Todos os processos têm prioridade associada (alta, média ou baixa).
- ★ Os critérios utilizados para a priorização dos processos estão documentados em local no qual todos da unidade têm acesso.
- ★ Os mesmos critérios de priorização são utilizados por toda a equipe, sendo possível chegar a resultados iguais independentemente da pessoa que os aplica.

**II. Os processos com alta prioridade estão mapeados e documentados – descrição textual e BPMN.**

- ★ Todos os processos cuja prioridade foi classificada como alta têm descrição textual e diagrama BPMN associados.
- ★ A descrição textual foi elaborada utilizando o *template* vigente.
- ★ O diagrama BPMN foi elaborado utilizando os elementos do BPMN UFCSPA.

**III. A gestão dos riscos relacionados aos processos de alta prioridade é definida e documentada.**

- ★ Há risco identificados para os processos de alta prioridade.
- ★ Cada risco tem uma descrição associada (risco-causa-consequência).
- ★ Cada risco tem uma análise de impacto X probabilidade associada.
- ★ Foram definidas ações (controles) preventivas e corretivas para cada risco.
- ★ Foram definidas rotinas de monitoramento e comunicação para cada risco.

---

*Artefatos do Nível 2*

---

- ★ Priorização dos processos
- ★ Descrição textual do processo
- ★ Diagrama BPMN dos processos de alta prioridade
- ★ Gestão de riscos relacionados aos processos de alta prioridade

---

## Documentos de Apoio do Nível 2

---

- ★ *Template* para a priorização dos processos
- ★ *Template* para a descrição textual do processo
- ★ Boas práticas de mapeamento de processos
- ★ BPMN UFSCPA
- ★ *Checklist* do M3P
- ★ Normas para a codificação dos processos
- ★ Plano de Gestão de Riscos

- ➔ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.
- ➔ A gestão de riscos segue criteriosamente a metodologia disposta no Plano de Gestão de Riscos, disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://ufsb.edu.br)
- ➔ Para os arquivos editáveis, acesse: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://ufsb.edu.br)

### 4.4 NÍVEL 3

No 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.

No Nível 3, o setor envia a primeira versão e as alterações significativas de seus processos (aquelas que apresentam alterações no fluxo) à Assessoria Especial de Controle Interno, a fim de manter o histórico da documentação.

Além disso, realiza-se a gestão dos riscos relacionados aos processos classificados como média prioridade.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 3:

- I. Os processos com alta e média prioridade estão mapeados e documentados – descrição textual e BPMN.
- II. As alterações significativas dos processos são enviadas para a Assessoria Especial de Controle Interno.
- III. A gestão dos riscos relacionados aos processos de alta e média prioridade é definida e documentada.

#### **I. Os processos com alta e média prioridade estão mapeados e documentados – descrição textual e BPMN.**

- ★ Todos os processos cuja prioridade foi classificada como alta ou média prioridade têm descrição textual e diagrama BPMN associados.

- ★ A descrição textual foi elaborada utilizando o *template* vigente.
- ★ Todos os diagramas BPMN dos processos de alta e média prioridade foram revisados com base no *Checklist* do M3P

## **II. As alterações significativas dos processos são enviadas para a Assessoria Especial de Controle Interno.**

- ★ A primeira versão da documentação dos processos (descrição textual e diagramas BPMN) é enviada à Assessoria Especial de Controle Interno (e-mail [aeci.ufsb.edu.br](mailto:aeci.ufsb.edu.br)).
- ★ A versão atual da documentação dos processos (descrição textual e diagramas BPMN) é enviada à Assessoria Especial de Controle Interno (e-mail [aeci.ufsb.edu.br](mailto:aeci.ufsb.edu.br)).
- ★ Atenção: apenas a primeira versão e aquelas que contiverem alterações no fluxo dos processos devem ser enviadas à Assessoria Especial de Controle Interno.

## **III. A gestão dos riscos relacionados aos processos de alta e média prioridade é definida e documentada.**

- ★ Há risco identificados para os processos de alta e média prioridade.
- ★ Cada risco tem uma descrição associada (risco-causa-consequência).
- ★ Cada risco tem uma análise de impacto X probabilidade associada.
- ★ Foram definidas ações (controles) preventivas e corretivas para cada risco.
- ★ Foram definidas rotinas de monitoramento e comunicação para cada risco.

---

### *Artefatos do Nível 3*

---

- ★ Descrição textual do processo
- ★ Diagrama BPMN dos processos de alta e média prioridade
- ★ Gestão de riscos relacionados aos processos de alta e média prioridade

---

### *Documentos de Apoio do Nível 3*

---

- ★ *Template* para a descrição textual do processo
- ★ Boas práticas de mapeamento de processos
- ★ BPMN UFSCPA
- ★ *Checklist* do M3P
- ★ Normas para a codificação dos processos
- ★ Plano de Gestão de Riscos

- ➔ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.
- ➔ A gestão de riscos segue criteriosamente a metodologia disposta no Plano de Gestão de Riscos, disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://ufsb.edu.br)
- ➔ Para os arquivos editáveis, acesse: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://ufsb.edu.br)

## 4.5 NÍVEL 4

O Nível 4 visa garantir que todos os processos da unidade estejam mapeados e documentados. É neste nível também que se dá início a uma visão mais ampla, onde o setor identifica a relação dos seus processos com o Planejamento Estratégico e Tático da UFSB, disponível na seção de Transparência e Prestação de Contas, no site da Universidade

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 e/ou Tático está documentada.
- III. Todos os processos têm seus riscos gerenciados.

### I. Todos os processos estão mapeados e documentados.

- ★ Todos os processos da unidade estão mapeados e documentados – descrição textual e BPMN.
- ★ A descrição textual foi elaborada utilizando o *template* vigente.
- ★ Todos os diagramas BPMN dos processos de alta e média prioridade foram revisados com base no *Checklist* do M3P.
- ★ As alterações significativas foram enviadas para a Assessoria Especial de Controle Interno.

### II. A relação dos processos com o Planejamento Estratégico e/ou Tático está documentada.

- ★ Cada um dos processos da unidade possui relação documentada com um tema e objetivo do Planejamento Estratégico da Instituição.
- ★ Cada um dos processos da unidade possui relação documentada com um objetivo do Planejamento Tático da Unidade.
- ★ Essas relações são conhecidas por todos que atuam na unidade.

### III. Todos os processos têm seus riscos gerenciados.

- ★ Há risco identificados para todos os processos da unidade.
- ★ Cada risco tem uma descrição associada (risco-causa-consequência).
- ★ Cada risco tem uma análise de impacto X probabilidade associada.
- ★ Foram definidas ações (controles) preventivas e corretivas para cada risco.
- ★ Foram definidas rotinas de monitoramento e comunicação para cada risco.

---

### Artefatos do Nível 4

---

- ★ Descrição textual dos processos
- ★ Diagramas BPMN de todos os processos
- ★ Relação dos processos com o Planejamento Estratégico e/ou Tático
- ★ Gestão de riscos de todos os processos

---

### Documentos de Apoio do Nível 4

---

- ★ *Template* para a descrição textual do processo
- ★ Boas práticas de mapeamento de processos
- ★ BPMN UFSCPA
- ★ *Checklist* do M3P
- ★ Normas para a codificação dos processos
- ★ *Template* para a relação dos processos com o Planejamento Estratégico e/ou Tático
- ★ Plano de Gestão de Riscos

- ➡ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.
- ➡ A gestão de riscos segue criteriosamente a metodologia disposta no Plano de Gestão de Riscos, disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://Documentos%20Importantes%20-%20PROPA%20(ufsb.edu.br))
- ➡ Para os arquivos editáveis, acesse: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://Documentos%20Importantes%20-%20PROPA%20(ufsb.edu.br))

## 4.6 NÍVEL 5

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

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

Ao aumentar o nível de integração dos processos, a partir do Nível 5, é necessário que os processos estratégicos estejam relacionados com a Cadeia de Valor da instituição. Neste contexto, são



considerados estratégicos aqueles processos cuja execução é fundamental para que a unidade atinja o seu propósito. Normalmente, suas saídas estão relacionadas a alguma entrega a outra unidade ou à comunidade como um todo.

Neste nível, também é requerido que um ou mais membros da equipe da unidade tenha participado de alguma atividade de formação em gestão por processos, de modo a garantir a utilização de padrões e o seguimento das diretrizes definidas, facilitando a comunicação e o compartilhamento de processos.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 5:

- I. As ações de integração de 25% dos processos críticos foram iniciadas e estão documentadas.
- II. A relação dos processos com a cadeia de valor da UFSB é definida e documentada
- III. Um ou mais cursos na área de gestão por processos foi realizado pela unidade

#### **I. As ações de integração de 25% dos processos críticos foram iniciadas e estão 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 identificados os setores com os quais a integração deve ser realizada.
- ★ As unidades identificadas foram contatadas e reuniões de integração foram realizadas
- ★ Foi iniciada a integração dos diagramas BPMN dos processos analisados, considerando a representação de subprocessos, quando necessário, e/ou a referência à codificação dos processos das outras unidades.

#### **II. A relação dos processos com a cadeia de valor da UFSB é definida e documentada.**

- ★ Os processos críticos estão relacionados diretamente a um dos pilares (processos finalísticos, processos estratégicos ou processos de apoio) da Cadeia de Valor da UFSB e com seus subitens, caso possível.

#### **III. Um ou mais cursos na área de gestão por processos foi realizado pela unidade.**

- ★ A equipe ou, pelo menos um membro da unidade, realizou um ou mais cursos na área de gestão por processos.
- ★ A versão vigente do template para o registro de participação em cursos foi utilizada e preenchida
- ★ A versão vigente do template para o registro de participação em cursos foi utilizada e preenchida.

---

### Artefatos do Nível 5

---

- ★ Registro de ações de integração
  - ★ Registro de participação em curso
  - ★ Relação dos processos com a Cadeia de Valor
- 

### Documentos de Apoio do Nível 5

---

- ★ Cadeia de Valor da instituição
- ★ Exemplo de diagrama BPMN com processo integrado

- ➔ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.
- ➔ Para os arquivos editáveis, acesse: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](https://ufsb.edu.br/Documentos%20Importantes%20-%20PROPA)

## 4.7 NÍVEL 6

No Nível 6, ações de integração para, no mínimo, 50% dos processos críticos da unidade são iniciadas. Assim como no Nível 5, essas ações devem envolver o contato com outras unidades, a realização de discussões sobre a forma como as interações são realizadas no contexto do processo e, se possível, a integração dos diagramas BPMN dos processos envolvidos, através de subprocessos, quando necessário, e/ou de referências aos processos de outros setores (inserção de *link* no diagrama BPMN).

Também são definidos objetivos e indicadores para que seja possível a realização de uma avaliação quantitativa do desempenho dos processos.

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 6:

- As ações de integração de 50% dos processos críticos foram iniciadas e documentadas.
- Os objetivos e indicadores associados são definidos e relacionados a processos.

#### **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 os quais a integração deve ser realizada.
- ★ As unidades identificadas foram contactadas 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 referências aos processos das outras unidades (inserção de *link* no diagrama BPMN).

## II. Os objetivos e indicadores associados são definidos e relacionados a processos.

- ★ Há objetivos 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 indicadores 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.

---

### *Artefatos do Nível 6*

---

- ★ Registro de ações de integração
- ★ Objetivos de medição e indicadores relacionados a processos.

---

### *Documentos de Apoio do Nível 6*

---

- ★ Exemplo de diagrama BPMN com processo integrado.
  - ★ *Template* de tabela de objetivos e indicadores relacionados a processos.
- ➡ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.
- ➡ Para os arquivos editáveis, acesse: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](https://ufsb.edu.br)

## 4.8 NÍVEL 7

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

Assim como nos Níveis 5 e 6, 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, através da representação de subprocessos, quando necessário, e/ou de referências processos de outros setores (inserção de *link* no diagrama BPMN).

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

Os seguintes critérios fazem parte do Nível 7:

- I. As ações de integração de 100% dos processos críticos foram iniciadas e documentadas.
- II. As ações para garantir a implantação da melhoria contínua dos processos estão definidas, documentação e são sistematicamente executadas.

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

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

**II. Ações para garantir a implantação da melhoria contínua dos processos estão definidas, documentadas e são sistematicamente executadas.**

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

---

*Artefatos do Nível 7*

---

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

*Documentos de Apoio do Nível 7*

---

- ★ Exemplo de diagrama BPMN com processo integrado.

- ➔ Os *templates* dos artefatos e os documentos de apoio são apresentados no Apêndice deste guia.
- ➔ Para os arquivos editáveis, acesse: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://Documentos%20Importantes%20-%20PROPA%20(ufsb.edu.br))

## 5. PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A metodologia original do M3P dispõe de uma etapa de avaliação periódica das unidades, com o objetivo de identificar o nível de maturidade desejado pelas unidades e o atendimento aos critérios estabelecidos pelo modelo, por meio de chamadas abertas uma vez ao ano.

No entanto, no âmbito da UFSB, não adotaremos tal sistemática, em função da inexistência temporária de uma área responsável pela gestão de processos. Assim, o suporte para avaliação dos processos conforme o M3P será fornecido pela Assessoria Especial de Controle Interno, que capacitará a unidade interessada em mapear seus processos e validará o atendimento aos critérios da metodologia.



## 6. 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 UFSB, o mapeamento de processos por unidade iniciou em agosto de 2019 e encontra-se em andamento e aperfeiçoamento até o momento da publicação deste guia, envolvendo cada vez mais unidades administrativas e acadêmicas da Universidade.

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

Embora o M3P tenha sido desenvolvido pela UFCSPA, com as adaptações necessárias, mostra-se facilmente aplicável a realidade da nossa Universidade.

## 7. APÊNDICES

A seguir são apresentados os artefatos referenciados nos critérios deste modelo.

Estes artefatos estão disponíveis em arquivos específicos aos membros da Comunidade UFSB. Nos casos de *templates*, são disponibilizadas as versões editáveis destes artefatos.

## 7.1 TEMPLATES DOS ARTEFATOS

### 7.1.1 TEMPLATE PARA DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DA UNIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO

NOME DO SETOR / UNIDADE

#### OBJETIVO DO SETOR

##### Orientações:

- O que a unidade faz (sua missão)?
- Qual seu sentido de existir (papel)?
- Por que faz (qual a relevância)?
- Como faz?
- Para quem (há um público específico)?
- Para que faz (benefícios que gera)?

##### Exemplos:

**Missão:** A unidade X é responsável pela implantação da gestão por processos, planejando e disseminando ações, promovendo a formação de servidores e prestando apoio à comunidade acadêmica

**Missão:** A unidade Y tem a finalidade de planejar, supervisionar e coordenar todas as atividades inerentes às despesas com aquisições de materiais e de serviços da instituição.

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](https://ufsb.edu.br/Documentos%20Importantes%20-%20PROPA)

## 7.1.2 TEMPLATE PARA PAPÉIS E RESPONSABILIDADES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO

NOME DO SETOR / UNIDADE

### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Última atualização:

- **SERVIDOR TITULAR:**
- **SERVIDOR SUBSTITUTO:**
- **RESPONSABILIDADES DA UNIDADE X:**

Exemplos:

- ★ *Representar a coordenação na Comissão X*
- ★ *Convocar reuniões periódicas com a equipe*
- ★ *Elaborar planejamento anual interno*
- ★ *Elaborar relatório de gestão da unidade*
- ★ *Realizar atendimento ao público externo quando solicitado*
- ★ *Manter a capacitação com as temáticas relativas ao setor*

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](https://ufsb.edu.br/Documentos%20Importantes%20-%20PROPA)



### 7.1.3 TEMPLATE PARA LISTA DE SERVIÇOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO

NOME DO SETOR / UNIDADE

#### LISTA DE SERVIÇOS

Última atualização:

SETOR: ABCDE

**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.

#	NOME DO PROCESSO	BREVE DESCRIÇÃO	ENVOLVIDOS
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://Documentos%20Importantes%20-%20PROPA%20(ufsb.edu.br))

## 7.1.4 TEMPLATE PARA A PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO  
NOME DO SETOR / UNIDADE

### PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

#### SETOR:

**Exemplo:** 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. A unidade 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 da unidade.

#### Técnica GUT

A técnica GUT considera os seguintes critérios:

- **Gravidade:** atributo relacionado ao **custo**, ou seja, 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 as melhorias no processo. Em que espaço de tempo deve ser melhorado, sob o risco de causar danos.
- **Tendência:** refere-se à tendência 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) Revisar e, se necessário, atualizar a Lista de Serviços, para que constem os processos da unidade, considerando o template vigente
- 2) A unidade deve priorizar os processos conforme os critérios Gravidade, Urgência e Tendência, atribuindo notas aos fatores.
- 3) A partir da análise realizada, devem ser somados os valores atribuídos a cada critério, para cada processo.
- 4) Divide-se, então, o número de processos por 3, a fim de separar os processos de acordo com a sua priorização. Por exemplo, se a Lista de Serviços tiver 12 processos, os 4 processos com maior soma terão prioridade alta, os 4 processos seguintes, prioridade média e os últimos 4 processos, prioridade baixa. Caso o número não seja divisível por 3, a equipe decide qual classificação conterà um número maior de processos.
- 5) Preenche-se então a coluna da tabela correspondente à classificação, com os valores "alta", "média" e "baixa", de acordo com os passos anteriores.

Processos	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Processo 1				$G \times U \times T$
Processo 2				$G \times U \times T$
Processo 3				$G \times U \times T$
Processo 4				$G \times U \times T$

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](https://ufsb.edu.br/Documentos%20Importantes%20-%20PROPA)

## 7.1.5 TEMPLATE PARA A DESCRIÇÃO TEXTUAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO  
NOME DO SETOR / UNIDADE

### DESCRIÇÃO TEXTUAL DO PROCESSO

★ SETOR:

★ PROCESSO:

#### 1. Qual o objetivo desse processo?

Descrever a função que o processo deve desempenhar para o setor

1. O que faz?	2. Por que ele é importante?	3. Por que faz?	4. Para quem?	5. Qual valor ele gera?
---------------	------------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

#### 2. Quais as regras do processo?

Regras são legislações, normas, manuais, políticas internas e/ou externas que interferem em como o processo ocorre.

#### 3. Quem são os envolvidos no processo?

Citar os departamentos, setores, unidades, pessoas que estão envolvidos no processo

#### 4. Quais são as entradas e fornecedores do processo?

Entradas são informações, documentos, processo ou qualquer elemento que necessita estar disponível antes do início do processo. É o que será transformado em saída durante a execução do processo. Poder intangível, como dados e informações.

ENTRADA	FORNECEDOR

#### 5. Quando o processo inicia? Por que inicia?

Informar o evento que faz com que o processo seja iniciado. Por exemplo, solicitação de um documento, preenchimento de um formulário ou envio de e-mail.

#### 6. Quando o processo termina? O que causa o término do processo?

Informar o que causa o término de um processo. Por exemplo, Documento entregue, e-mail respondido.

#### 7. Quais são as saídas do processo?

Saída é o resultado que se obtém após a execução do processo. Por exemplo, documento que foi gerado, procedimento realizado, demanda atendida. Poder ser intangível, como uma avaliação, uma decisão.

As saídas geradas pelo processo atendem diretamente a quais clientes? Clientes são, por exemplo, setores, estudantes, sociedade, órgãos do governo, entre outros. Os clientes estão ligados ao produto/serviço que é gerado pelo processo.

SAÍDAS	CLIENTES

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufs.edu.br\)](http://Documentos%20Importantes%20-%20PROPA%20(ufsb.edu.br))

**7.1.6 TEMPLATE PARA RELAÇÃO DOS PROCESSOS COM CADEIA DE VALOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO  
NOME DO SETOR / UNIDADE

**RELAÇÃO DE PROCESSO COM A CADEIA DE VALOR**

PROCESSO	EIXO	SUBITEM (QUANDO FOR O CASO)

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://Documentos%20Importantes%20-%20PROPA%20(ufsb.edu.br))

**7.1.7 TEMPLATE PARA RELAÇÃO DOS PROCESSOS COM O PLANEJAMENTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO  
NOME DO SETOR / UNIDADE

**RELAÇÃO DE PROCESSO COM O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**

PROCESSO	EIXO TEMÁTICO	OBJETIVO

(\*) Planejamento Estratégico = PDI

(\*) Planejamento Tático = PDU

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://Documentos%20Importantes%20-%20PROPA%20(ufsb.edu.br))

## 7.1.8 TEMPLATE PARA REGISTRO DE AÇÕES DE INTEGRAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO  
NOME DO SETOR / UNIDADE

### REGISTRO DE AÇÕES DE INTEGRAÇÃO

**CONCEITO DE CRÍTICO:** PROCESSO CRÍTICOS SÃO AQUELES QUE, DE ALGUMA FORMA, APRESENTAM DIFICULDADES NA SUA EXECUÇÃO DEVIDO À INTERAÇÃO COM OUTRAS UNIDADES.

**CONCEITO DE INTEGRAÇÃO:** AÇÕES REFERENTES A INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS DA UNIDADE COM OS DE OUTRAS UNIDADES. ESSAS AÇÕES DEVEM ENVOLVER O CONTATO COM OUTRAS UNIDADES, 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

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	UNIDADE INTEGRADA	AÇÕES DE INTEGRAÇÃO	INFORMAÇÕES EXTRAS SOBRE AS AÇÕES
		<input type="checkbox"/> Reunião de integração <input type="checkbox"/> Modificações no diagrama do processo conforme combinado com a unidade integrada <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 a unidade integrada <input type="checkbox"/> Integração de diagramas utilizando subprocessos	

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufs.edu.br\)](http://Documentos%20Importantes%20-%20PROPA%20(ufsb.edu.br))

## 7.1.9 TEMPLATE PARA PARTICIPAÇÃO EM CURSOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO  
NOME DO SETOR / UNIDADE

### REGISTRO DE PARTICIPAÇÃO EM CURSOS

#	NOME DE TODOS OS MEMBROS DA EQUIPE (COORDENAÇÃO)
1	
2	
3	
4	
5	

NOME	CURSO REALIZADO	DATA / PERÍODO

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](https://ufsb.edu.br)

### 7.1.10 TEMPLATE DE OBJETIVOS E INDICADORES RELACIONADOS A PROCESSOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
PRÓ-REITORIA DE VÍNCULO  
NOME DO SETOR / UNIDADE

**TABELA DE OBJETIVOS 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

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://ufsb.edu.br)



## 8. DOCUMENTOS DE APOIO

### 8.1.1 BOAS PRÁTICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

# BOAS PRÁTICAS

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS

# NQI UFCSPA

#### PISCINAS E RAIAS

Represente **somente um processo** de negócio em cada piscina

Coloque **uma raia** para cada ator do processo

Crie uma raia **somente se uma atividade** for inserida nela



#### EVENTOS

Evite utilizar mais de um evento de início no processo

Use eventos de **início e fim** também nos **subprocessos**

Deixe claro quais são os **eventos finais** possíveis

Use eventos intermediários para sinalizar **ocorrência de fatos** no decorrer do processo

Se utilizar mais de um fim, **nomeie** cada um de acordo com os **estados finais**





#### ATIVIDADES

Use **verbos no infinitivo** para os nomes das atividades

Evite usar abreviaturas ou siglas incomuns

Dê **nomes curtos e significativos** para as atividades

Evite artigos e pronomes

*Méx 8 palavras!*



#### GATEWAYS

Paralelos

Somente **identifique** os caminhos **quando necessário**

Divida o fluxo em **dois ou mais** caminhos

Indique onde o fluxo **diverge** e também onde **converge**

Identifique cada caminho




#### REVISÃO


Revise o modelo pensando em **usos reais** do processo

Solicite a revisão do seu modelo por outra pessoa

Busque por **incoerências, omissões ou duplicações**

Reorganize o modelo utilizando **subprocessos**

Considere as informações identificadas na **descrição** do processo



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

## 8.1.2 BPMN UFCSPA

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

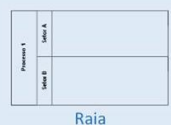


### Divisões

Representam as entidades responsáveis pela execução das atividades.



Espaço que contém todas as tarefas de um único processo. O nome dado à piscina é o nome do processo. Qualquer diagrama deve ter pelo menos uma piscina.



Raia são subdivisões da piscina que contém as tarefas atribuídas a um ator – cargo, setor ou área organizacional. O nome dado à raia representa este ator.

### Eventos

Elementos utilizados para representar a ocorrência de fatos em um processo.



Indica em que momento ou por qual atividade o processo deve ser iniciado.



Sinaliza um ponto no decorrer do processo no qual é previsto que um fato irá ocorrer.

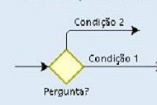


Indica em que momento ou por qual atividade o processo deve ser considerado finalizado.

### Desvios

Utilizados para criar caminhos alternativos ou paralelos no fluxo do processo.

#### Gateway exclusivo

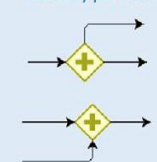


Indica que, a partir deste ponto, o fluxo do processo segue por um caminho ou por outro.

**Divergência:** apenas uma rota pode ser tomada dentre várias disponíveis. A decisão é tomada após uma avaliação condicional;

**Convergência:** permite que caminhos diferentes se transformem em apenas um caminho resultante, para que o fluxo continue.

#### Gateway paralelo



Indica que, a partir deste ponto, atividades são executadas simultaneamente.

**Divergência:** a rota segue o fluxo executando todas as tarefas simultaneamente, em qualquer ordem;

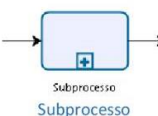
**Convergência:** várias rotas executadas em paralelo são unidas em somente uma, para que o fluxo continue.

### Atividades

Representam um trabalho realizado em uma etapa do processo



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.



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.

### Fluxos

Conectam os elementos do processo.



Seta contínua que indica o caminho seguido pelo processo.



Linha pontilhada para associar documentos ou anotações a elementos do fluxo. Não fazem parte da sequência do processo.

### Elementos Auxiliares

Elementos utilizados para representar a ocorrência de fatos em um processo.



Caixa de texto usada para fornecer informação adicional sobre o processo.



Fornecer informações sobre quais documentos, dados e outros objetos são usados e atualizados durante o processo.

### 8.1.3 CHECKLIST DO M3P



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-RETORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLE INTERNO

#### CHECKLIST DO M3P

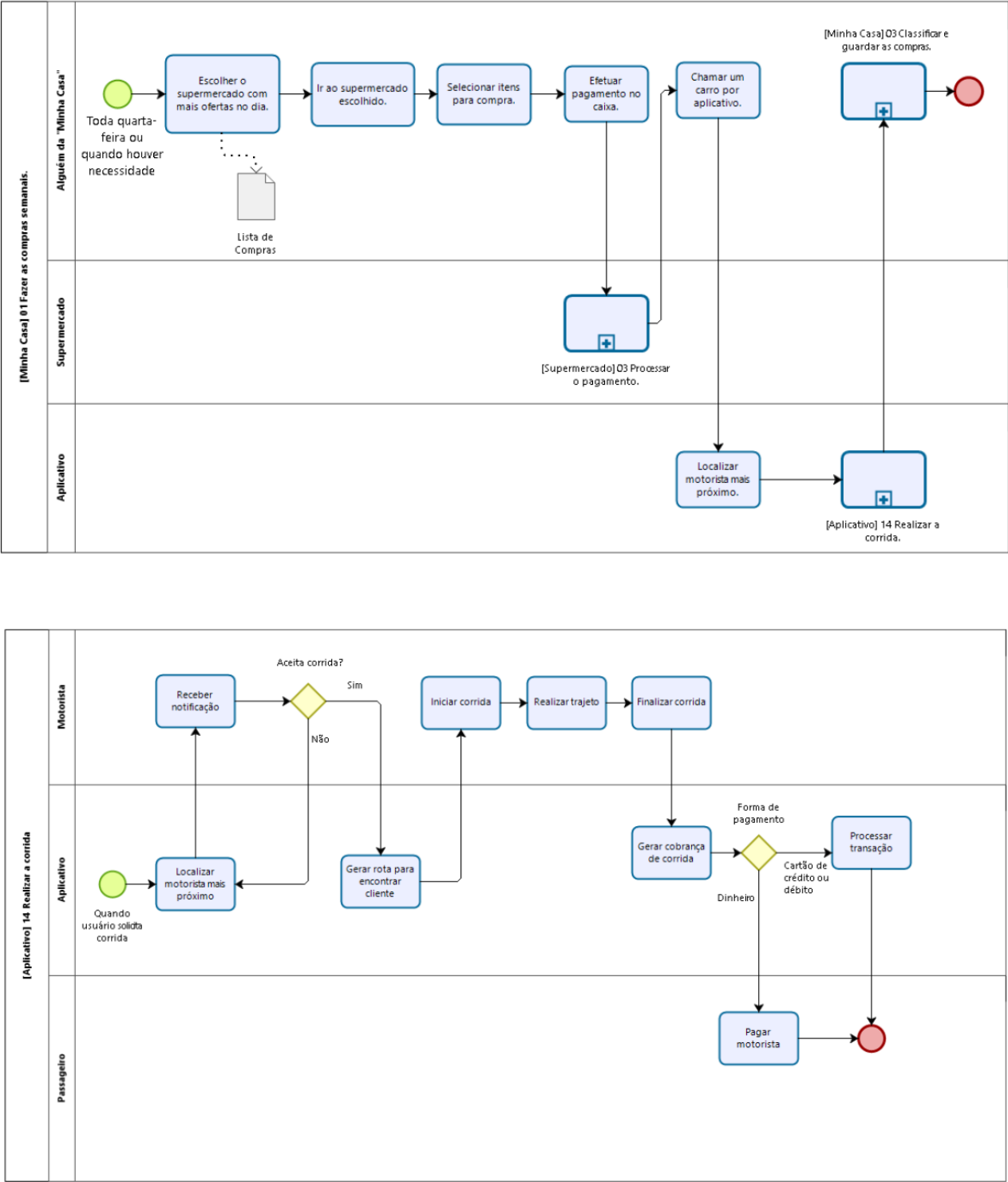
##### Instrução:

- Aplicar este *checklist* em cada um dos diagramas BPMN de processos da unidade;

- |     |  |                          |
|-----|--|--------------------------|
| 1.  | O nome do processo no arquivo é o mesmo que consta na Lista de Serviços?   | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | O nome codificado do processo foi inserido na <i>pool</i> (piscina) do diagrama?                                     | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | O nome codificado do processo foi inserido na aba do diagrama?   | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Foram utilizados apenas os elementos BPMN UFCSPA?  | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | O padrão dos elementos foi respeitado (fonte, cor, tamanho)?   | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Foram consideradas as Boas Práticas de Mapeamento de Processos?  | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Todas as atividades iniciam com verbo no infinitivo?   | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Há orientação associada ao <i>gateway</i> exclusivo para direcionar o fluxo?   | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Há identificação dos caminhos ( <i>labels</i> ) após a inserção de <i>gateways</i> exclusivos?                       | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Houve a convergência de todos os <i>gateways</i> paralelos?  | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Os subprocessos foram codificados conforme as Normas para Codificação dos Processos?                                 | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Os diagramas dos subprocessos estão associados aos seus respectivos elementos?                                       | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Todas as transições (setas) estão devidamente conectadas? Utilizar o recurso "validar"                               | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Há uma sequência lógica que permita uma compreensão mínima do processo, mesmo que por pessoas que não sejam da área? | <input type="checkbox"/> |
| 15. | Foram revisadas possíveis incoerências, omissões ou duplicações?   | <input type="checkbox"/> |
| 16. | Todas as frases têm letras iniciais maiúsculas?  | <input type="checkbox"/> |
| 17. | Apenas siglas e letras iniciais de frases e nome próprios foram descritas com letras maiúsculas?                     | <input type="checkbox"/> |
| 18. | Foi feita a revisão gramatical (grafia, espaçamento, acentuação, concordância) no diagrama BPMN?                     | <input type="checkbox"/> |

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](http://Documentos%20Importantes%20-%20PROPA%20(ufsb.edu.br))

8.1.4 EXEMPLO DE DIAGRAMA BPMN COM PROCESSO INTEGRADO



## 8.1.5 NORMAS PARA CODIFICAÇÃO DOS ARTEFATOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLE INTERNO

### NORMAS PARA CODIFICAÇÃO DOS ARTEFATOS

#### 1. Objetivo

A codificação tem o intuito de facilitar a localização e a nomenclatura dos artefatos produzidos. Assim, este documento visa orientar as unidades na tarefa de padronizar a designação dos objetos.

#### 2. Codificação dos Artefatos

A codificação dos artefatos deve seguir o padrão definido neste documento, o qual contempla a sigla da unidade entre colchetes antes do nome dos arquivos, conforme exemplos abaixo. A sigla da unidade é a forma reduzida como a unidade é identificada na estrutura da UFESB e no SIPAC.

##### 2.1 Descrição do objetivo da unidade

[SIGLA] Objetivo da unidade

##### 2.2 Descrição dos papéis e responsabilidades da unidade

[SIGLA] Papéis e responsabilidades da unidade

##### 2.3 Descrição da lista de serviços

[SIGLA] Lista de Serviços

##### 2.4 Descrição da codificação dos processos

[SIGLA] Codificação dos processos

##### 2.5 Descrição da priorização dos processos

[SIGLA] Priorização dos processos

##### 2.6 Relação com a Cadeia de Valor

[SIGLA] Relação dos processos com Cadeia de Valor

##### 2.7 Relação com o planejamento institucional

[SIGLA] Relação dos processos com o planejamento estratégico e tático da Universidade

##### 2.8 Registro de ações de integração

[SIGLA] Registro de ações de integração

##### 2.9 Relação de participação em cursos

[SIGLA] Registro de participação em cursos

##### 2.10 Objetivos e indicadores relacionados a processos

[SIGLA] Objetivo de mediação e indicadores associados

##### 2.10 Objetivos e indicadores relacionados a processos

[SIGLA] Objetivo de mediação e indicadores associados

#### 3. Orientações gerais

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

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](https://ufsb.edu.br/Documentos%20Importantes%20-%20PROPA)

## 8.1.6 NORMAS PARA CODIFICAÇÃO DOS PROCESSOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLE INTERNO

### NORMAS PARA CODIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

#### 1. Objetivo

A codificação tem o intuito de facilitar a localização e a nomenclatura dos processos mapeados. Assim, este documento visa orientar as unidades na tarefa de padronizar a designação destes objetos.

#### 2. Codificação dos Processos

[**Sigla da unidade**] + espaço + número + espaço + nome do processo

- ★ **Sigla da unidade:** forma reduzida como a unidade é identificada na estrutura da UFSB no Sipac.
- ★ **Número:** número sequencial, representado por dois dígitos para identificação única do processo da Lista de Serviços
- ★ **Nome do processo:** deve iniciar com verbo no infinitivo e representar, em poucas palavras, a principal ação envolvida na execução do processo

Exemplos:

- ★ [AECI] 01 Realizar a Conformidade Registro de Gestão
- ★ [AECI] 02 Promover a gestão de riscos dos processos

#### 3. Codificação dos Subprocessos

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

- ★ **Sigla da unidade:** forma reduzida como a unidade é identificada na estrutura da UFSB no Sipac.
- ★ **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 subprocesso

Exemplos:

- ★ [AECI] 01-01 Cadastrar fechamento do dia no processo Sipac

#### 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 utilizada. Apenas deve ser feito o registro no rodapé da Lista de Serviços;
- ★ O nome do processo deve ter **até 90 caracteres**;
- ★ Esta nomenclatura padrão deve ser utilizada na Lista de Serviços, diagramas BPMN e em todos os nomes de arquivos enviados à Assessoria Especial de Controle Interno.

Arquivos disponível em: [Documentos Importantes - PROPA \(ufsb.edu.br\)](https://ufsb.edu.br/Documentos%20Importantes%20-%20PROPA)



## **GUIA ADAPTADO DE APLICAÇÃO**



**ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLE INTERNO – AECI  
PROPA**