



Metodologia de Priorização de processos

Setembro/2020

Apex-Brasil

Sergio Ricardo Segovia Barbosa
PRESIDENTE

Augusto Souto Pestana
DIRETOR DE NEGÓCIOS

Edervaldo Teixeira de Abreu Filho
DIRETOR DE GESTÃO CORPORATIVA

SEDE

Setor de Autarquias Norte, Quadra 05, Lote C, Torre B, 13º andar,
Centro Empresarial CNC, Asa Norte, Brasília/DF
CEP 70.040-250

Brasília – DF

Tel.: 55 (61) 2027-0202

Fax: 55 (61) 2027-0263

www.apexbrasil.com.br

E-mail: apexbrasil@apexbrasil.com.br

© 2020 Apex-Brasil

Todos os direitos quanto ao conteúdo e design deste material são de titularidade exclusiva da Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, autorizada sua divulgação desde que citada a fonte. 2020.

Sumário

Avaliação dos Processos: por que priorizar?	4
Metodologias: referências e melhores práticas	5
Priorização de processos: critérios	6
Priorização de processos: ponderação dos critérios (pesos)	8
Priorização de processos: ferramenta	9

AVALIAÇÃO DE PROCESSOS

POR QUE PRIORIZAR?

A Apex-Brasil possui um extenso catálogo de processos que contribuem direta ou indiretamente para agregar valor aos seus clientes: empresas brasileiras, compradores internacionais e investidores estrangeiros.

Diante deste cenário e considerando todos os recursos envolvidos para avaliar e transformar esses processos, faz-se necessário priorizá-los para orientar a alocação de recursos, bem como para que gradualmente a Agência possa aumentar seu nível de maturidade em governança.

Assim, a presente Metodologia será norteadora no desenvolvimento dos trabalhos da Coordenação de Processos, Riscos e Normas (CPR&N). Além disso, poderá ter aplicação no

programa de Agentes de Transformação da Apex-Brasil.

A Metodologia será aplicada inicialmente nos processos que compõem cada macroprocesso da Cadeia de Valor derivada do Plano Estratégico 2020/2023, com a análise quanto à sua criticidade, considerando os seguintes critérios:

1. Órgãos de controle externo (TCU/CISET-MRE), auditorias e conselhos;
2. Contribuição para a estratégia;
3. Impacto direto no cliente externo;
4. Percepção de fragilidade do processo.

O detalhamento de cada critério, bem como sua ponderação, constam de capítulo específico desta Metodologia.



REFERÊNCIAS E MELHORES PRÁTICAS

É prática da CPR&N realizar ampla pesquisa com instituições de referência quando da definição de uma nova metodologia. Assim foi feito com as Metodologias de Riscos e de Processos.

Com esse procedimento, a Agência gera aprendizado com as melhores práticas e, principalmente, adquire fundamentação metodológica.

A Metodologia de Priorização de Processos da Apex-Brasil utilizou como referência os seguintes documentos:

1. Referencial básico de Gestão de Riscos – Abril/2018 – Tribunal de Contas da União (TCU);
2. Método de Priorização de Processos – Março/2017 – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP);
3. Gestão por Processos #6 – Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Os *benchmarks* têm sido essenciais para o êxito na elaboração das metodologias da Gerência de Gestão Estratégica.



PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

CRITÉRIOS

Naturalmente, os esforços devem ser empreendidos nos processos que apresentarem maior criticidade. Contudo, como definir o processo que merece ser priorizado em detrimento de outros?

Para tornar essa resposta a mais objetiva possível, foram estabelecidos quatro critérios: 1. Órgãos de controle externo, auditorias e conselhos; 2. Contribuição para a estratégia; 3. Impacto direto no cliente externo e 4. Percepção de fragilidade do processo.

Cada critério poderá receber notas de 1 a 3, exceto o critério “Impacto direto no cliente externo” que receberá nota 2 ou 3, conforme detalhado a seguir.

1. ÓRGÃOS DE CONTROLE EXTERNO, AUDITORIAS E CONSELHOS

Este critério verifica se o processo tem apontamentos de órgãos de controle externo (TCU/CISET-MRE), de auditorias, internas ou independentes, e/ou dos conselhos (CDA/CFA).

Nota 1 – Não existe apontamento

Nota 2 – Existe apontamento de auditorias, interna ou independente e/ou dos conselhos

Nota 3 – Existe apontamento de órgãos de controle externo

2. CONTRIBUIÇÃO PARA A ESTRATÉGIA

Este critério tem o objetivo de pontuar a vinculação do processo ao Plano Estratégico, considerando o quantitativo de objetivos estratégicos a serem atendidos.

Nota 1 – O processo está vinculado a até 4 objetivos estratégicos

Nota 2 – O processo está vinculado de 5 a 8 objetivos estratégicos

Nota 3 – O processo está vinculado a mais de 9 objetivos estratégicos

3. IMPACTO DIRETO NO CLIENTE EXTERNO

Este critério tem o objetivo de verificar impacto direto do processo nos clientes externos da Agência (empresas brasileiras, compradores e investidores internacionais) por meio da classificação em de negócios ou de sustentação/gerenciamento.

Nota 2 – Processos de sustentação/gerenciamento

Nota 3 – Processos de negócios

4. PERCEÇÃO DE FRAGILIDADE NO PROCESSO

Este critério verificará o grau de maturidade do processo, a partir da percepção dos gestores e de clientes internos.

Nota 1 – Percepção satisfatória do gestor do processo ou dos clientes internos; presença de sistemas tecnológicos eficazes; existe um padrão nos procedimentos e raramente ocorre falhas nas entregas ou retrabalhos.

Nota 2 – Percepção de fragilidades no processo pelo gestor ou pelos clientes internos; falhas nas entregas ou retrabalhos eventualmente acontecem, existe tecnologia que suporta o processo.

Nota 3 - Percepção de falta de processo ou de grande necessidade de melhorias pelo gestor do processo ou pelos clientes internos; prática de “apagar incêndios”; falhas nas entregas ou retrabalhos são recorrentes; inexistência ou pouco uso de tecnologia para suportar o processo.

Os processos com a maior nota serão os primeiros a serem transformados, utilizando-se da Metodologia de Gestão por Processos da Agência.

PONDERAÇÃO DOS CRITÉRIOS (PESOS)

Cada critério tem sua importância. Para a distribuição do grau de importância para cada um deles, o modelo *Analytic Hierarchy Process (AHP)* foi adotado.

Esse método foi desenvolvido na década de 70 pelo Prof. Thomas Saaty, baseado em conceitos de matemática e psicologia. AHP é um método tradicional de tomada de decisão baseado em multicritério.

O AHP fornece um procedimento compreensivo e racional para modelar um problema de decisão, representando e quantificando as variáveis envolvidas em uma hierarquia de critérios ponderados por preferências (pesos). O resultado é um modelo que permite analisar várias alternativas e as comparar rapidamente, por isso conhecido como um método de decisão e para justificar a decisão.

Os critérios são modelados a partir das preferências dos tomadores de decisão para construir o modelo. Uma vez construído, ele pode ser utilizado para analisar, comparar e priorizar alternativas de soluções. (Blog MPM – Mundo Project Management - <https://projectdesignmanagement.com.br/blog/tomada-de-decisao-em-projetos-metodo-ahp/>) consultado em 21/5/2020.

Existem diversos *softwares* disponíveis para modelagem AHP. Nesta metodologia, a equipe da CPRN utilizou a calculadora disponível no sítio: <https://bpmsg.com/ahp/ahp-calc.php> e participaram da análise os Analistas, a Coordenadora e a Gerente de Gestão Estratégica.

O resultado da aplicação do modelo AHP para os critérios de priorização de processos foi o seguinte:

Item	Critério	Classificação	Peso
1	Órgãos de controle externo, auditorias e conselhos	3	13%
2	Contribuição para a Estratégia	2	35%
3	Impacto direto no cliente externo	1	49%
4	Percepção de fragilidade do processo	4	4%

PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

FERRAMENTA

A análise da criticidade de cada processo, por meio desta Metodologia, será realizada e evidenciada por meio de uma planilha eletrônica, conforme modelo abaixo:

Processo	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO					
	Órgãos de controle externo (TCU / CISET-MRE), auditorias e conselhos	Contribuição para a Estratégia	Impacto direto no cliente externo	Percepção de fragilidades no processo	Nota Final	Priorização
PESO Metodologia AHP	13%	35%	49%	4%		
Processo 1					0	
Processo 2					0	
Processo 3					0	
Processo 4					0	
Processo 5					0	



Precisa de algum esclarecimento? Tem alguma sugestão?

Fale com nosso time de Gestão de Processos, Riscos e Normas.

Veja nossos contatos a seguir.



Coordenação de Processos, Riscos e Normas

Gerência de Gestão Estratégica

CÉSAR ANTONIO CIUFFO MOREIRA – ramal 774; cesar.moreira@apexbrasil.com.br

Gerente de Gestão Estratégica

GLAUCE PEREIRA FALCO – ramal 322; glauce.falco@apexbrasil.com.br

Coordenadora de Processos, Riscos e Normas

ANA PAULA RAMOS – ramal 729; anapaula.ramos@apexbrasil.com.br

GUSTAVO RAMOS DA SILVA – ramal 471; gustavo.silva@apexbrasil.com.br

LAÉRCIO BENEDITO DE SOUSA JUNIOR – ramal 463; laercio.junior@apexbrasil.com.br

Analistas



Setor de Autarquias Norte Quadra 05, Bloco C, Torre
II, salas 1201 a 1701 - Centro Empresarial CNC
CEP 70040-250 / +55 61 2027-0202