

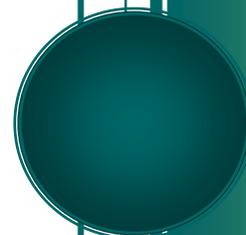


Ministério do Planejamento,
Desenvolvimento e Gestão - MP

MÉTODO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

*Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da
Gestão*

Assessoria Especial de Controles Internos - AECI





Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
Gabinete do Ministro
Assessoria Especial de Controle Interno

Ministro do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP
Dyogo Henrique de Oliveira

Secretário Executivo Adjunto
Esteves Pedro Colnago Júnior

Assessor Especial de Controle Interno
Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda

Elaboração:

Assessoria Especial de Controle Interno
Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda
Andrea Katherine de Souza Suguino
Maury Gonzaga Farias
Sílvio Marques de Andrade
Vera Lúcia de Melo

Colaboração:

Comitê Técnico de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão
Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Versão: 1.1 – Março/2017



APRESENTAÇÃO

O objetivo principal deste documento é apresentar o Método de Priorização de Processos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. O Método tem por finalidade classificar os processos da unidade visando estabelecer quais terão prioridade no levantamento e gerenciamento dos riscos e controles internos da gestão e os respectivos prazos.

Neste documento estão descritas as premissas que embasaram a elaboração do método, bem como os procedimentos a serem realizados na sua aplicação.

Inicialmente, até que seja desenvolvido sistema específico para a gestão de riscos e controles internos da gestão e este método seja parte integrante de suas funcionalidades, a aplicação do método será realizada por meio de planilha Excel.

MINUTA



Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. MÉTODO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	5
2.1 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA	6
2.1.1 MATERIALIDADE	6
2.1.2 RECURSOS HUMANOS – QUALIFICAÇÃO TÉCNICA ESPECÍFICA.....	7
2.1.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS	7
2.1.4 NOTA DA AVALIAÇÃO QUANTITATIVA.....	8
2.2 AVALIAÇÃO QUALITATIVA.....	8
2.2.1 PROCESSO ESTRATÉGICO	8
2.2.2 DEMANDAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU.....	8
2.2.3 DEMANDAS DO MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU	9
2.2.4 RELEVÂNCIA DO PROCESSO	9
2.2.5 VALORES NÃO ORÇAMENTÁRIO.....	9
2.2.6 RECLAMAÇÕES REGISTRADAS NA OUVIDORIA.....	9
2.2.7 NOTA DA AVALIAÇÃO QUALITATIVA.....	10
2.3 CLASSIFICAÇÃO FINAL (AVALIAÇÃO QUANTITATIVA X QUALITATIVA).....	10
3. PROCESSOS X PRAZOS	11
4. ATRIBUIÇÃO DOS PESOS.....	13
5. APLICAÇÃO DO MÉTODO DE PRIORIZAÇÃO	14
5.1. ATRIBUIÇÃO DE NOTAS PARA A AVALIAÇÃO QUANTITATIVA	14
5.2. ATRIBUIÇÃO DE NOTAS PARA AVALIAÇÃO QUALITATIVA.....	15
5.3. CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	15
6. CONSIDERAÇÕES GERAIS	17
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18



1. INTRODUÇÃO

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão no intuito de criar e aprimorar sua estrutura de governança, riscos e controles internos da gestão instituiu o Comitê de Gestão Estratégica – CGE, por meio da Portaria N° 150, de 04 de maio de 2016.

Ao CGE foi atribuída, entre outras, a responsabilidade pela implementação de diversas ações com o objetivo de fortalecer a gestão de integridade, riscos e controles da gestão do Ministério do Planejamento, inclusive aprovar método de priorização de processos para o gerenciamento de riscos e controles, art. 2º, item V.

Em 10 de maio de 2016, por meio da Instrução Conjunta N° 01, o Ministério do Planejamento e a Controladoria Geral da União publicaram normatização que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Governo federal.

A IN Conjunta N° 01/2016 determina aos órgãos e entidades do Poder Executivo federal a adoção de diversas medidas com vistas à sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos e controles internos.

Em especial, a IN 01/2016, em seu art. 17, orienta sobre a instituição de Política de Gestão de Riscos e estabelece diretrizes, entre outras, sobre como e qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos, bem como a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos.

Assim, o Ministério do Planejamento vem adotando medidas para o cumprimento da IN Conjunta N° 01/2016 e da Portaria N° 150/2016. E, para tanto, está desenvolvendo uma metodologia para o gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão, da qual o método de priorização de processos é parte integrante, em aderência ao Modelo de Gestão de Integridade Riscos e Controles Internos aprovado no Programa de Integridade, 2º Pilar.

O Método de Priorização de Processos – MPP é uma ferramenta que objetiva a classificação dos processos de uma unidade/órgão, com vista a estabelecer processos prioritários e seus respectivos prazos para o tratamento de possíveis inconsistências/fragilidades/falhas, seja sob a ótica de integridade, riscos ou de controles internos da gestão.



2. MÉTODO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

O processo Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão é complexo e relativamente novo no setor público, pois os recursos são limitados. Dessa forma, o Método de Priorização de Processos contribui para estabelecer prioridades para o levantamento e o gerenciamento dos riscos, uma vez que é possível classificar os processos em função do seu grau de exposição.

O conhecimento do grau de exposição a que cada processo estaria sujeito requer a elaboração e a proposição de um método ao Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento para aprovação, considerando dois enfoques: quantitativo e qualitativo.

Na avaliação quantitativa os processos serão verificados quanto à **Materialidade**, quanto à necessidade de **Recursos Humanos** (qualificação técnica especializada) e quanto aos **Recursos Tecnológicos** para a execução do processo.

Na avaliação qualitativa os processos serão verificados de acordo com os seguintes fatores relacionados aos processos: **Processo Estratégico, Demandas do TCU, Demandas da CGU, Relevância do Processo, Valores Não Orçamentário e Reclamações Registradas na Ouvidoria.**

Para fins de padronização, será utilizado, neste Método, o conceito de processos definido pelo Escritório de Processos do Ministério do Planejamento, a saber:

“Processos são um conjunto de atividades que transformam insumos (entradas) em resultados (Saídas), por meio da agregação de valor”.

A identificação de processos que deverão ter prioridade no gerenciamento de riscos e controles internos da gestão considera a classificação, demonstrada na **Figura 01**, que é o resultado das análises quantitativa e qualitativa.



- E - Essencial** • Resultado $\geq 2,2$
- R - Relevante** • Resultado $\geq 1,6$ e $< 2,2$
- M - Moderado** • Resultado $< 1,6$

Nota: atribuiu-se inicialmente para este Método, com a finalidade de definir as faixas de classificação dos processos em função da nota máxima 3, os seguintes percentuais:
0,73 a 100% - ESSENCIAL - se resultado final maior que 2,2 até 3;
0,53% a 0,73% - RELEVANTE - se resultado final igual ou maior a 1,6 e menor que 2,2;
Abaixo de 0,53% - MODERADO - se resultado final

Figura 01 – Classificação de Processos

Atenção:

- Foram consideradas faixas já praticadas em outras entidades, entretanto, sugere-se que o Método, com essas faixas, seja testado utilizando-se cadeia de valor/base de processos de uma unidade e, se for o caso, rever os percentuais.



- O resultado do teste e a análise da capacidade operacional orientarão os gestores no estabelecimento de cronograma para a realização dos trabalhos, considerando os prazos previstos (política, neste método, etc.).

Para efeitos do Método de Priorização de Processos consideram-se os seguintes conceitos:

E – Essencial: expressa os processos mais significativos, que deverão ter prioridade sobre os demais no gerenciamento de riscos;

R – Relevante: expressa os processos de grande importância ou que merecem destaque, e que deverão ter uma prioridade média sobre os demais no gerenciamento de riscos;

M – Moderado: expressa os processos de menor importância, que deverão ter prioridade baixa sobre os demais no gerenciamento de riscos.

A classificação dos processos considera os parâmetros para avaliação quantitativa e qualitativa, apresentados a seguir.

2.1 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA

A avaliação quantitativa é realizada sob o enfoque de três critérios:

- a. Materialidade;
- b. Recursos humanos (qualificação técnica específica); e
- c. Recursos tecnológicos.

2.1.1 MATERIALIDADE

Materialidade para efeito deste Método é o valor de referência definido para avaliar a relevância da previsão orçamentária do processo em análise.

A Materialidade é calculada aplicando-se um percentual pré-determinado sobre o orçamento previsto para a unidade. No âmbito do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, propõe-se o seguinte percentual para definir o valor de referência e a sua classificação em três níveis:

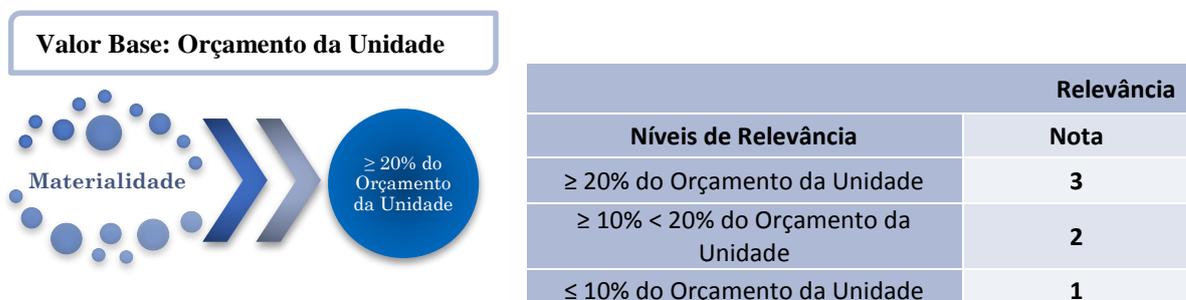


Figura 2 – Relevância/Níveis



Assim, definida a Materialidade, estabelecem-se três níveis de relevância, que permitirão identificar a representatividade dos processos em relação ao volume de recursos previstos no orçamento da unidade, conforme a Figura 02, obtendo-se a primeira nota da avaliação quantitativa.

Atenção:

- Deve-se testar os níveis de relevância definidos inicialmente utilizando informações do orçamento de uma unidade e, se se for o caso, rever os percentuais para identificar o mais adequado;

2.1.2 RECURSOS HUMANOS – QUALIFICAÇÃO TÉCNICA ESPECÍFICA

Em algumas unidades, nem sempre o orçamento é a variável mais relevante para a execução do processo, podendo ser a dependência de servidores com qualificação técnica específica, por exemplo. Assim, há a necessidade de que essa variável seja avaliada.

A avaliação de dependência de recursos humanos, com qualificação técnica específica, para a execução do processo é realizada por meio da atribuição de nota, conforme a Figura 03, como resposta à seguinte questão: *Qual a dependência de servidores com qualificação técnica específica para a execução do processo?*

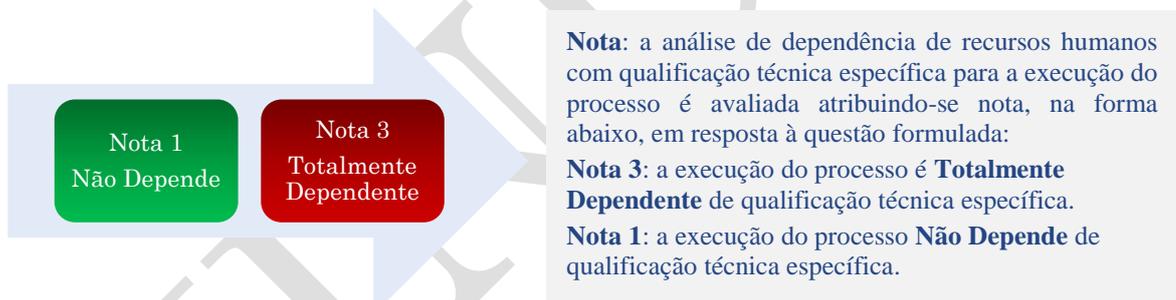


Figura 3 – RH/Dependência de Qualificação Técnica Específica

Cada processo terá uma nota atribuída caracterizando ou não dependência de servidores com qualificação específica para a execução do processo.

2.1.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Neste critério, a avaliação é realizada sob a ótica de dependência de recursos tecnológicos para a execução do processo. Essa avaliação é realizada por meio da atribuição de nota, conforme a Figura 04, como resposta à seguinte questão: *Qual o nível de dependência de recursos tecnológicos para a execução do processo?*

Nota: a análise de dependência de recursos tecnológicos para a execução do processo é avaliada atribuindo nota, na forma abaixo, em resposta à questão formulada:

Nota 3: a execução do processo é **Totalmente Dependente** recursos tecnológicos “sofisticados”.

Nota 2: a execução do processo é **Parcialmente Dependente** recursos tecnológicos “Sofisticados”.

Nota 1: a execução do processo **Não Dependente** de recursos tecnológicos “sofisticados”.

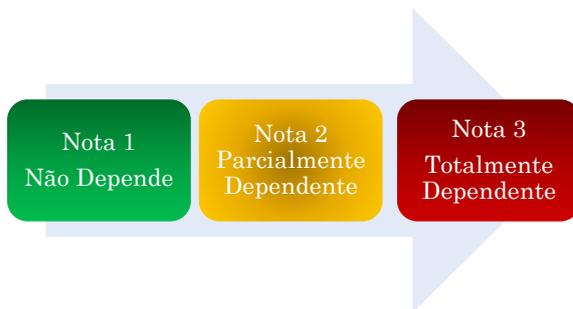


Figura 4 – RT/Dependência de Tecnologia

2.1.4 NOTA DA AVALIAÇÃO QUANTITATIVA

A nota da avaliação quantitativa será a média ponderada das notas obtidas na avaliação de cada critério (**Materialidade** – 38%; **Recursos Humanos** – 45%; e **Recursos Tecnológicos** 17%), de acordo com os pontos de corte e os pesos definidos, conforme Figura 05.

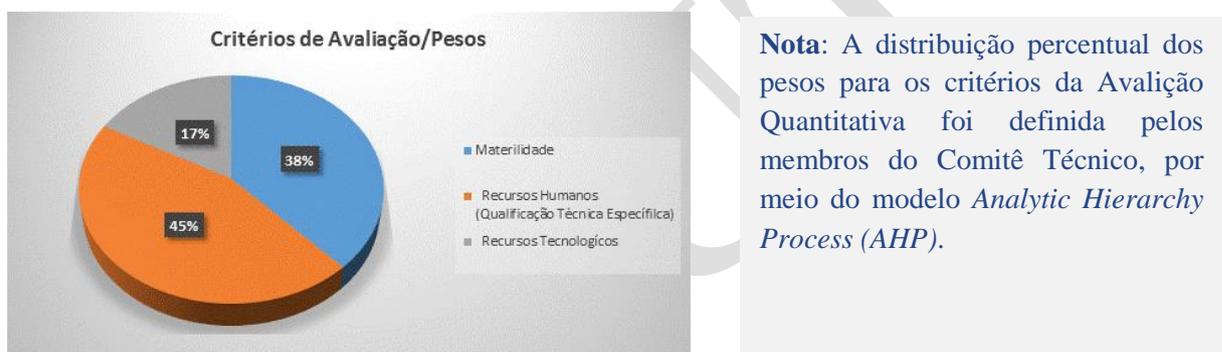


Figura 5 – Critérios da Avaliação Quantitativa/Pesos

2.2 AVALIAÇÃO QUALITATIVA

A avaliação qualitativa é realizada sob o enfoque de fatores que, de certa forma, poderiam maximizar o grau de exposição do processo.

As notas serão atribuídas considerando a abordagem específica para cada fator. A seguir estão detalhadas a questão que avalia cada fator e as possíveis notas.

2.2.1 PROCESSO ESTRATÉGICO

Este fator verifica se o processo objeto da análise está vinculado ou não aos objetivos de contribuição da unidade, necessários ao alcance dos objetivos estratégicos do MP. É possível atribuir uma das seguintes notas:

- (a) Nota 3 - Processo Vinculado aos objetivos de contribuição da unidade
- (b) Nota 1 - Processo Não vinculado aos objetivos de contribuição da unidade

Fonte: Cadeia de Valor/Base de Processos e Planejamento Estratégico 2016-2019

2.2.2 DEMANDAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU



Este fator verifica se o processo objeto da análise possui ou não demandas do TCU. É possível atribuir uma das seguintes notas:

- (a) Nota 3 - Existe determinação
- (b) Nota 2 - Existe recomendação
- (c) Nota 1 - Não existe determinação/recomendação

Nota

Para os casos em que existir determinação e recomendação será atribuída Nota 3 (máxima).

Fonte: Controles da unidade (1ª Linha de Defesa)

2.2.3 DEMANDAS DO MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU

Este fator verifica se o processo objeto da análise possui ou não demandas da CGU. É possível atribuir uma das seguintes notas:

- (a) Nota 3 - Existe recomendação vencida
- (b) Nota 2 - Existe recomendação a vencer
- (c) Nota 1 - Não existe recomendação

Nota

Para os casos em que existir recomendação vencida e a vencer será atribuída Nota 3 (máxima).

Fonte: Sistema Monitor, disponível na página da CGU.

2.2.4 RELEVÂNCIA DO PROCESSO

Este fator verifica se o processo objeto da análise é um processo finalístico ou meio (apoio). É possível atribuir uma das seguintes notas:

- (a) Nota 3 – Processo finalístico
- (b) Nota 1 – Processo meio (apoio)

Fonte: Cadeia de Valor/Base de Processo

2.2.5 VALORES NÃO ORÇAMENTÁRIO

Em função da forma de gestão ou da característica dos serviços/negócios da unidade, verifica se o processo objeto da análise possui recursos não orçamentário. É possível atribuir uma das seguintes notas:

- (a) Nota 3 – processo COM recursos não orçamentário
- (b) Nota 1 – processo SEM recursos não orçamentário

Fonte: Informações oficiais da Unidade.

2.2.6 RECLAMAÇÕES REGISTRADAS NA OUVIDORIA



Este fator verifica se o processo objeto da análise tem reclamação registrada na ouvidoria. É possível atribuir uma das seguintes notas:

- (a) Nota 3 – Existe registro de reclamação registrada na Ouvidoria
- (b) Nota 1 – Não Existe registro de reclamação registrada na Ouvidoria

Fonte: Relatório da Ouvidoria. (Negociar a emissão do relatório com a Ouvidoria – forma e periodicidade).

2.2.7 NOTA DA AVALIAÇÃO QUALITATIVA

A nota qualitativa será a média ponderada das notas obtidas na avaliação de cada fator (Processo Estratégico – 29%; Demandas do TCU – 19%; Demandas da CGU – 13%, Relevância do Processo – 21%, Valores Não Orçamentário – 11% e Reclamações Registradas na Ouvidoria – 7%), de acordo com os pontos de corte e os pesos definidos, conforme Figura 06.

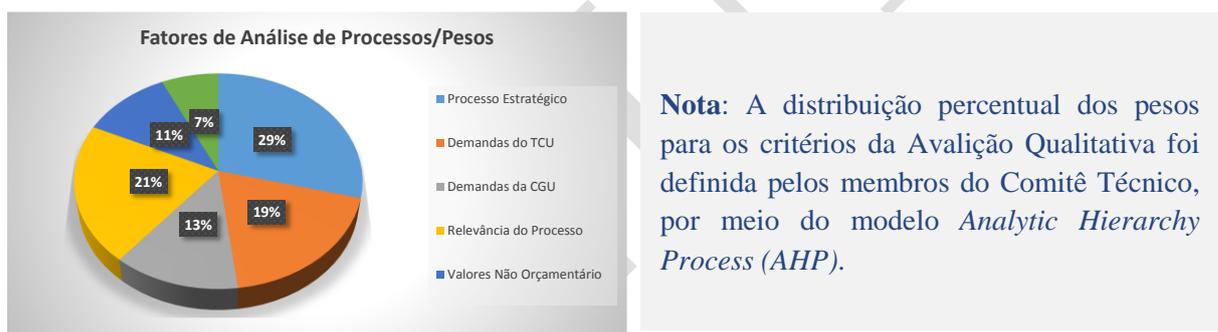


Figura 6 – Critérios da Avaliação Qualitativa//Pesos

2.3 CLASSIFICAÇÃO FINAL (AVALIAÇÃO QUANTITATIVA X QUALITATIVA)

A classificação final de cada processo, catalogadas em: **E – ESSENCIAL**; **R – RELEVANTE**; e **M – MODERADO**, é a média ponderada da Nota Quantitativa Final e da Nota Qualitativa Final, e seus respectivos pesos, conforme abaixo:

$$CF = \frac{[50\% \times (avaliação\ quantitativa)] + [50\% \times (avaliação\ qualitativa)]}{100}$$

Sendo:

- Avaliação Quantitativa - critérios: Materialidade, Recursos Humanos e Tecnológicos (resultado da média ponderada das notas atribuídas para cada critério, considerando os pontos de corte);



Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
Gabinete do Ministro
Assessoria Especial de Controle Interno

- Avaliação Qualitativa - fatores: Processo Estratégico; Demandas do TCU; Demandas da CGU; Relevância do Processo; Valores Não Orçamentário; e Reclamações Registradas na Ouvidoria (considerando os pontos de corte).

Nota A atribuição dos pesos para os critérios de Classificação Final (Avaliação Quantitativa X Qualitativa) foi realizada pelo Comitê Técnico, por meio do modelo *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.

A título de exemplo, a figura 07, a seguir, demonstra como será realizado o cálculo para a classificação dos processos.

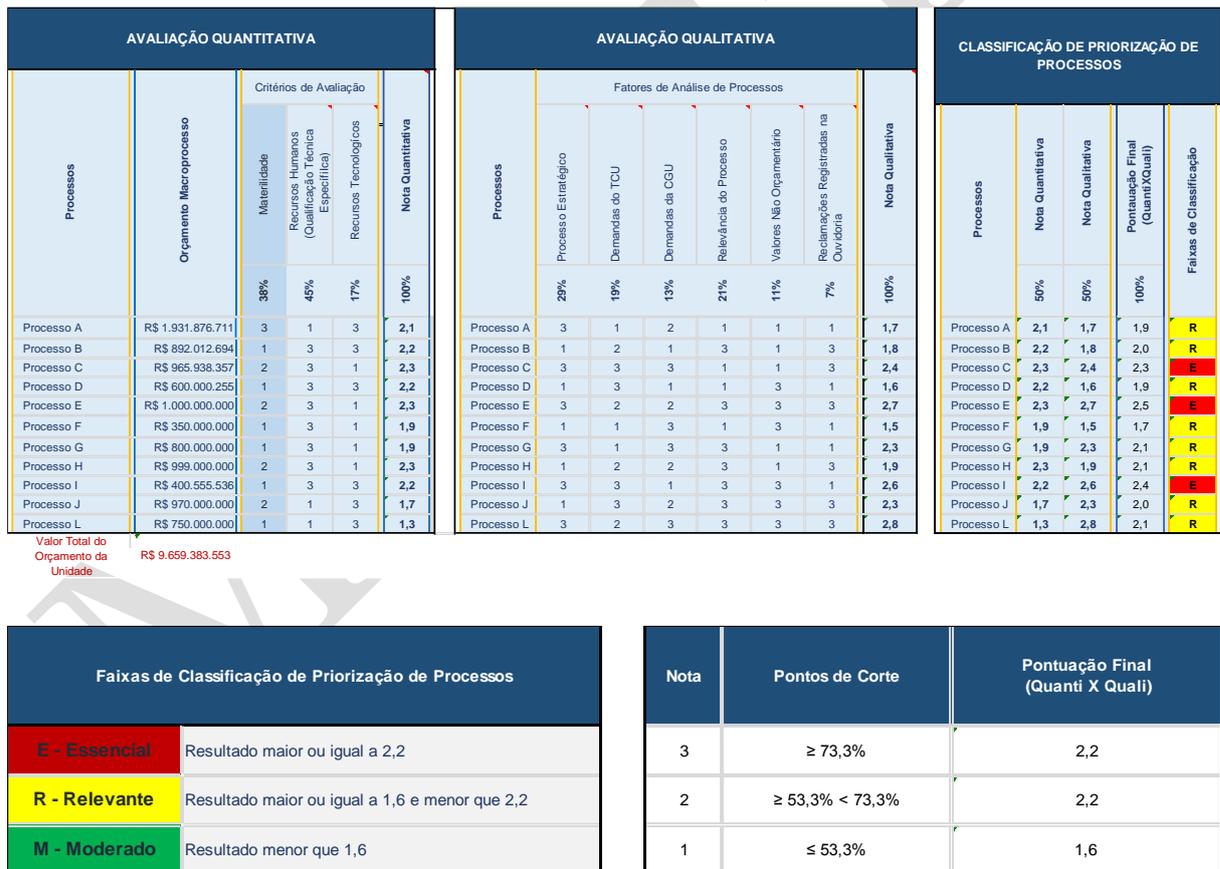


Figura 7 – Classificação Final dos Processos

3. PROCESSOS X PRAZOS

Propõem-se os seguintes prazos para o levantamento e gerenciamento de riscos dos processos considerando o resultado da aplicação deste Método, conforme Figura 08:



Figura 8 – Classificação x Prazos

MINUTIA



4. ATRIBUIÇÃO DOS PESOS

Os pesos atribuídos no Método de Priorização de Processos, tanto para os critérios de Avaliação Quantitativa como para os fatores da Avaliação Qualitativa, foram obtidos por meio da utilização do modelo *Analytic Hierarchy Process* (AHP)¹, versão Excel MS Excel 2010 (extensão xlsx). O modelo AHP foi desenvolvido por Goepel, Klaus D., modelo BPMSG AHP Excel, disponível em <http://bpmsg.com>, cuja versão é de livre uso.

A partir de *download* da versão do AHP disponível no endereço eletrônico já citado, foi possível efetuar sua customização para atender as necessidades do Método de Priorização de Processos do Ministério do Planejamento.

A definição dos pesos contou com o julgamento de vinte servidores das secretarias vinculadas ao MP, que compõem o Comitê Técnico.

A consolidação do julgamento realizada pelos membros do Comitê Técnico apresentou os resultados utilizados em cada avaliação, e estão demonstrados nas figuras a seguir:

AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)
K. D. Goepel Version 04.05.2016 Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>
Only input data in the light green fields and worksheets!

n= 3 Number of criteria (2 to 10) Scale: 1 AHP 1-9
N= 20 Number of Participants (1 to 20) α: 0.1 Consensus: 83,1%
p= 0 selected Participant (0=consol.) 2 7 Consolidated

Objective: Estabelecer nota para os critérios Materialidade, Recursos Humanos e Recursos Tecnológicos que compõem a AVALIAÇÃO QUANTITATIVA do MPP.

Author: AECI-MP
Date: 13-Dec-16 Thresh: 1E-07 Iterations: 8 EVM check: 1,3E-08

Table	Criterion	Comment	Weights	Rk
1	Materialidade		38,3%	2
2	Recursos Humanc		44,7%	1
3	Recursos Tecnoló		17,0%	3
4			0,0%	
5			0,0%	
6			0,0%	
7			0,0%	
8			0,0%	
9		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the	0,0%	
10		question section ("*" in row 66)	0,0%	

Figura 9 – Resultado da Avaliação Quantitativa

AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)
K. D. Goepel Version 04.05.2016 Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>
Only input data in the light green fields and worksheets!

n= 2 Number of criteria (2 to 10) Scale: 1 AHP 1-9
N= 20 Number of Participants (1 to 20) α: 0.1 Consensus: 100,0%
p= selected Participant (0=consol.) 2 7 Consolidated

Objective: Estabelecer pesos para AVALIAÇÃO QUANTITATIVA e AVALIAÇÃO QUALITATIVA do Método de Priorização de Processos.

Author: AECI-MP
Date: 13-Dec-16 Thresh: 1E-07 Iterations: 13 EVM check: 1,5E-07

Table	Criterion	Comment	Weights	Rk
1	Aval. QUANTITATI		50,0%	1
2	Aval. QUALITATIVA		50,0%	1
3			0,0%	
4			0,0%	
5			0,0%	
6			0,0%	
7			0,0%	
8			0,0%	
9		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the	0,0%	
10		question section ("*" in row 66)	0,0%	

Figura 10 – Resultado da Avaliação Quanti X Quali

AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)
K. D. Goepel Version 04.05.2016 Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>
Only input data in the light green fields and worksheets!

n= 6 Number of criteria (2 to 10) Scale: 1 AHP 1-9
N= 20 Number of Participants (1 to 20) α: 0.1 Consensus: 75,2%
p= 0 selected Participant (0=consol.) 2 7 Consolidated

Objective: Estabelecer nota para cada fator avaliativo que compõe a AVALIAÇÃO QUALITATIVA do MPP.

Author: AECI-MP
Date: 13-Dec-16 Thresh: 1E-07 Iterations: 4 EVM check: 6,0E-08

Table	Criterion	Comment	Weights	Rk
1	Processo Estratég		28,9%	1
2	Demandas TCU		19,0%	3
3	Demandas CGU		13,3%	4
4	Relevância do Pro		20,9%	2
5	Valor Não Orçame		11,1%	5
6	Reclamações Reg		6,7%	6
7			0,0%	
8			0,0%	
9		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the	0,0%	
10		question section ("*" in row 66)	0,0%	

Figura 11 – Resultado da Avaliação Qualitativa

¹ O AHP é um método de análise multicritério baseado em um processo de ponderação aditiva, no qual diversos atributos relevantes são representados por suas importâncias relativas, traduzidas em um denominador comum através de processo de comparações pareadas, onde as relevâncias dos atributos são confrontadas duas a duas em uma estrutura hierárquica.



5. APLICAÇÃO DO MÉTODO DE PRIORIZAÇÃO

Inicialmente, até que este método seja aplicado em um sistema, será utilizada uma ferramenta, em planilha Excel, desenvolvida pela Assessoria Especial de Controle Interno, contendo os parâmetros definidos, para auxiliar as unidades na priorização de processos para o gerenciamento de riscos.

Assim, utilizando-se a planilha Excel, a unidade atribuirá notas tanto para a avaliação quantitativa como para a avaliação qualitativa.

5.1. ATRIBUIÇÃO DE NOTAS PARA A AVALIAÇÃO QUANTITATIVA

A unidade, com base na Cadeia de Valor ou da Base de Processos, preenche o campo “Processos”, em seguida, com as informações sobre o orçamento previsto para cada processo, preenche o campo “Orçamento Macroprocesso”.

A planilha está preparada para calcular automaticamente a nota do critério Materialidade, atribuindo, de acordo com o nível de relevância, a respectiva nota, conforme item 2.1.1. Para o critério Recursos Humanos e Recursos Tecnológicos deverão ser atribuídas notas, pelas próprias unidades, em respostas às questões, de acordo com os itens 2.1.2 e 2.1.3.

A nota final da avaliação quantitativa também é calculada, automaticamente, de acordo com os parâmetros do item 2.2.

A Figura 12 apresenta os critérios da avaliação quantitativa, pesos e nota quantitativa final.

Processos	Orçamento Macroprocesso	Critérios de Avaliação			Nota Quantitativa
		Materialidade	Recursos Humanos (Qualificação Técnica Específica)	Recursos Tecnológicos	
		38%	45%	17%	100%
Processo A	R\$ 1.931.876.711	3	1	3	2,1
Processo B	R\$ 892.012.694	1	3	3	2,2
Processo C	R\$ 965.938.357	2	3	1	2,3
Processo D	R\$ 600.000.255	1	3	3	2,2
Processo E	R\$ 1.000.000.000	2	3	1	2,3
Processo F	R\$ 350.000.000	1	3	1	1,9
Processo G	R\$ 800.000.000	1	3	1	1,9
Processo H	R\$ 999.000.000	2	3	1	2,3
Processo I	R\$ 400.555.536	1	3	3	2,2
Processo J	R\$ 970.000.000	2	1	3	1,7
Processo L	R\$ 750.000.000	1	1	3	1,3
Valor Total do Orçamento da Unidade		R\$ 9.659.383.553			

Nota: verifica-se que para o “**Processo A**”, o orçamento previsto é de R\$ 1.931.876.711. Nesse caso, a planilha lançou automaticamente a **Nota 3** para o critério **Materialidade**, utilizando os critérios descritos no item 2.1.1 (Figura 2) pelas unidades. Foram atribuídas, também, a **Nota 1** para o critério **Recursos Humanos** e a **Nota 3** para o critério **Recursos Tecnológicos**. A planilha calculou automaticamente a **Nota Final da Avaliação Quantitativa**, considerando a **média ponderada** e respectivos pesos, que no caso é **2,1**.

Figura 12 – Avaliação Quantitativa



5.2. ATRIBUIÇÃO DE NOTAS PARA AVALIAÇÃO QUALITATIVA

Na sequência, a planilha permitirá atribuir nota para cada fator da avaliação qualitativa, conforme itens de 2.2.1 a 2.2.6.

A Figura 13 apresenta os fatores da avaliação qualitativa, pesos e nota qualitativa final.

Processos	Fatores de Análise de Processos						Nota Qualitativa
	Processo Estratégico	Demandas do TCU	Demandas da CGU	Relevância do Processo	Valores Não Orçamentário	Reclamações Registradas na Ouvidoria	
	29%	19%	13%	21%	11%	7%	100%
Processo A	3	1	2	1	1	1	1,7
Processo B	1	2	1	3	1	3	1,8
Processo C	3	3	3	1	1	3	2,4
Processo D	1	3	1	1	3	1	1,6
Processo E	3	2	2	3	3	3	2,7
Processo F	1	1	3	1	3	1	1,5
Processo G	3	1	3	3	1	1	2,3
Processo H	1	2	2	3	1	3	1,9
Processo I	3	3	1	3	3	1	2,6
Processo J	1	3	2	3	3	3	2,3
Processo L	3	2	3	3	3	3	2,8

Nota: verifica-se, ainda, que para o “Processo A”, foram atribuídas notas para **cada um dos fatores**. A planilha calculou automaticamente a Nota Final da **Avaliação Qualitativa**, considerando a média ponderada e respectivos pesos, que no caso é **1,7**.

Figura 13 – Avaliação Qualitativa

5.3. CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

A classificação do “Processo A” é a média ponderada da nota final obtida na Avaliação Quantitativa: 2,4 e da nota final obtida na Avaliação Qualitativa: 2,0, considerando os pesos definidos para a Avaliação Quantitativa: 50% e Qualitativa: 50%.



Assim, a planilha calculou, automaticamente, a Classificação Final do “Processo A”. A Figura 14 apresenta o cálculo:

CLASSIFICAÇÃO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS				
Processos	Nota Quantitativa	Nota Qualitativa	Pontuação Final (Quantitativa x Qualitativa)	Faixas de Classificação
	50%	50%		
Processo A	2,1	1,7	1,9	R
Processo B	2,2	1,8	2,0	R
Processo C	2,3	2,4	2,3	E
Processo D	2,2	1,6	1,9	R
Processo E	2,3	2,7	2,5	E
Processo F	1,9	1,5	1,7	R
Processo G	1,9	2,3	2,1	R
Processo H	2,3	1,9	2,1	R
Processo I	2,2	2,6	2,4	E
Processo J	1,7	2,3	2,0	R
Processo L	1,3	2,8	2,1	R



- E - Essencial • Resultado \geq a 2,2
- R - Relevante • Resultado \geq 1,6 e $<$ 2,2
- M - Moderado • Resultado $<$ 1,6

Nota: A Classificação do “Processo A” corresponde à média ponderada da Nota da Avaliação Quantitativa: 2,3 e da Nota da Avaliação Qualitativa: 1,5, considerando os pesos definidos para cada avaliação, que no caso foi: **1,9 – R - Relevante**, de acordo com os parâmetros definidos (item 2).

Figura 14 – Classificação Final/Processo A

A Figura 15 apresenta, a título de ilustração, em destaque na cor vermelha, todas as fases da aplicação do Método de Priorização de Processos (cálculo do Processo A).

AVALIAÇÃO QUANTITATIVA					AVALIAÇÃO QUALITATIVA							CLASSIFICAÇÃO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS						
Processos	Orçamento Macroprocesso	Critérios de Avaliação			Nota Quantitativa	Processos	Fatores de Análise de Processos						Nota Qualitativa	Processos	Nota Quantitativa	Nota Qualitativa	Pontuação Final (Quantitativa x Qualitativa)	Faixas de Classificação
		38%	45%	17%			29%	19%	13%	21%	11%	7%						
Processo A	R\$ 1.931.876.711	3	1	3	2,1	Processo A	3	1	2	1	1	1	1,7	Processo A	2,1	1,7	1,9	R
Processo B	R\$ 892.012.694	1	3	3	2,2	Processo B	1	2	1	3	1	3	1,8	Processo B	2,2	1,8	2,0	R
Processo C	R\$ 965.938.357	2	3	1	2,3	Processo C	3	3	3	1	1	3	2,4	Processo C	2,3	2,4	2,3	E
Processo D	R\$ 600.000.255	1	3	3	2,2	Processo D	1	3	1	1	3	1	1,6	Processo D	2,2	1,6	1,9	R
Processo E	R\$ 1.000.000.000	2	3	1	2,3	Processo E	3	2	2	3	3	3	2,7	Processo E	2,3	2,7	2,5	E
Processo F	R\$ 350.000.000	1	3	1	1,9	Processo F	1	1	3	1	3	1	1,5	Processo F	1,9	1,5	1,7	R
Processo G	R\$ 800.000.000	1	3	1	1,9	Processo G	3	1	3	3	1	1	2,3	Processo G	1,9	2,3	2,1	R
Processo H	R\$ 999.000.000	2	3	1	2,3	Processo H	1	2	2	3	1	3	1,9	Processo H	2,3	1,9	2,1	R
Processo I	R\$ 400.555.536	1	3	3	2,2	Processo I	3	3	1	3	3	1	2,6	Processo I	2,2	2,6	2,4	E
Processo J	R\$ 970.000.000	2	1	3	1,7	Processo J	1	3	2	3	3	3	2,3	Processo J	1,7	2,3	2,0	R
Processo L	R\$ 750.000.000	1	1	3	1,3	Processo L	3	2	3	3	3	3	2,8	Processo L	1,3	2,8	2,1	R

Figura 15 – Classificação Final (Avaliação Quantitativa e Avaliação Qualitativa)



6. CONSIDERAÇÕES GERAIS

É importante registrar, organizar, documentar e referenciar os dados e informações considerados na aplicação do Método de Priorização de Processos visando evidenciar o embasamento do resultado e subsidiar a sua aprovação pelo escalão competente.

A classificação final orientará os gestores na definição dos processos que terão prioridade no levantamento e gerenciamento de riscos da unidade e atender os respectivos prazos.

Além do resultado da aplicação do Método de Priorização de Processos, outras informações poderão ser consideradas para inclusão ou exclusão de processos prioritários para o levantamento e gerenciamento de riscos, mediante justificativas apresentadas pelo gestor e aprovadas pelo Subcomitê de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.

Ressalta-se que o levantamento e gerenciamento de riscos devem fazer parte dos processos das unidades, assim, é necessário elaborar cronograma para a realização dos trabalhos, observados os prazos institucionais e submeter à Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão para aprovação e acompanhamento.



7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHP - *Analytic Hierarchy Process*, Excel MS Excel 2010 (extensão xlsx). O modelo AHP foi desenvolvido por Goepel, Klaus D., modelo BPMSG AHP Excel, disponível em <http://bpmsg.com>, cuja versão é de livre uso. Acesso em 29.set.2016.

BB – Diretoria de Controles Internos. **Priorização de Processos, Escopo de Atuação**. Visita Técnica em 26.jul.2015.

MINUTA