

# CATEGORIZAÇÃO DE PROJETOS - METODOLOGIA DE GESTÃO DE PORTFÓLIO SEFA/PR



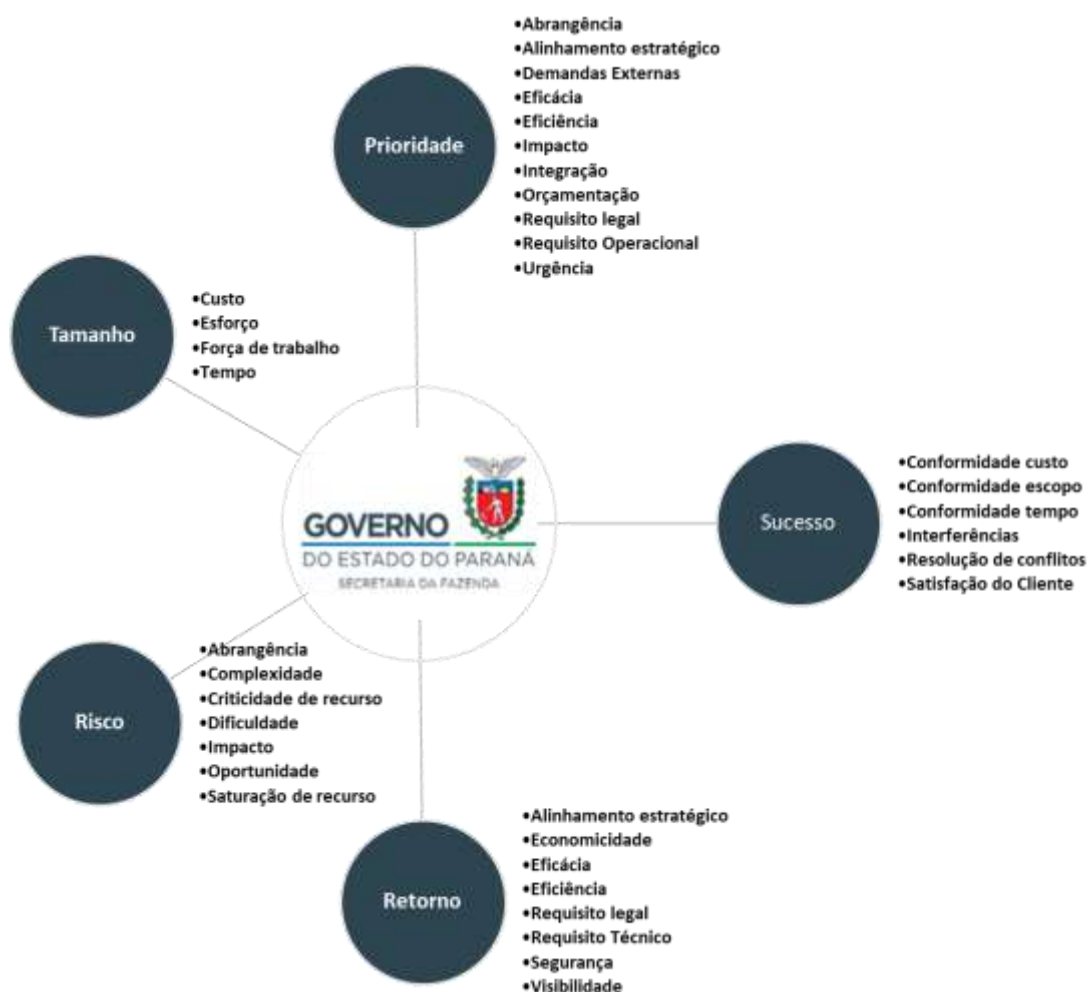
**Controle de versões do documento:**

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Descrição</b>
Out/2019	N/A	Marco Antonio lunes de Oliveira	Elaboração dos critérios de priorização de Projetos
21/10/2019	1.0	Marco Antonio lunes de Oliveira	Elaboração deste relatório

## Resumo executivo

Propomos neste relatório uma sistematização para classificar projetos objetivando análises gerenciais relevantes. O gerenciamento efetivo do portfólio (carteira) de projetos requer níveis de agrupamento e abstração para tratar a complexidade dos dados de projetos individuais. Há diversas técnicas para avaliação individual de projetos descritas na literatura e aplicadas no dia-a-dia das organizações, mas as empresas ainda têm dificuldades quando é necessário avaliar um grande conjunto de projetos em carteira e definir rapidamente a prioridade de cada um deles. A classificação deve ser compreensível e implementável na ferramenta corporativa de gerenciamento de projetos e portfólios (solução PPM: Project and Portfolio Management). Tal iniciativa vem ao encontro do avanço da maturidade em gerenciamento de projetos da Instituição.

Recomendamos que os Projetos sejam categorizados segundo alguns critérios básicos (Prioridade, Tamanho, Risco, Retorno, Tipologia, Situação e Sucesso) que são compostos por outros critérios conforme figura a seguir:





A quantificação de tais critérios será facilitada através do preenchimento de formulários apropriados e os pesos e valores poderão ser parametrizados segundo uma política como a sugerida neste relatório.

Seguindo-se estas recomendações, asseguraremos um ambiente consistente de gerenciamento de projetos e portfólios, capaz de fornecer as informações de governança necessárias à gestão eficaz da instituição.

**Palavras-chave:** Governança, Gerenciamento de Projetos, Carteira (Portfólio) de Projetos, Métricas, Categorização e Classificação.

## Conteúdo

Resumo executivo .....	2
1. Apresentação.....	6
1.1. Objetivo .....	6
1.2. Justificativa .....	6
1.3. Premissas .....	7
1.4. Metodologia e organização do relatório .....	7
2. Considerações sobre Categorização de Projetos .....	10
2.1. Classificação e Categorização .....	10
2.2. O problema da Administração do Portfólio de Projetos .....	12
2.4. Outras considerações .....	16
3. Critérios Globais .....	17
3.1. Definições .....	17
3.2. Prioridade .....	19
3.3. Retorno .....	21
3.4. Risco.....	22
3.5. Situação .....	23
3.6. Sucesso .....	24
3.7. Tamanho .....	25
3.8. Tipologia .....	26
4. Critérios Específicos.....	27
4.1. Abrangência.....	27
4.2. Alinhamento estratégico .....	27
4.3. Complexidade .....	28
4.4. Conformidade de custo .....	28
4.5. Conformidade de escopo .....	29
4.6. Conformidade de tempo .....	29
4.7. Criticidade de recurso.....	30
4.8. Custo.....	30
4.9. Demandas Externas .....	31
4.10. Dificuldade.....	31
4.11. Economicidade .....	32
4.12. Eficácia .....	32
4.13. Eficiência.....	33
4.14. Esforço .....	33
4.15. Força de Trabalho .....	34
4.16. Impacto.....	34
4.17. Integração.....	35
4.18. Interessados.....	35
4.19. Interferências.....	36
4.20. Oportunidade .....	36
4.21. Orçamentação .....	37
4.22. Programa .....	37
4.23. Requisito legal .....	38

4.24. Requisito Operacional .....	38
4.25. Requisito técnico .....	39
4.26. Resolução de conflitos.....	39
4.27. Satisfação de clientes .....	40
4.28. Saturação de recurso.....	40
4.29. Segurança .....	40
<b>4.30. Tema</b> .....	41
4.31. Tempo.....	42
4.32. Urgência.....	42
4.33. Visibilidade.....	42
5. Cálculo das faixas das categorias.....	44
5.1. Categoria Tamanho .....	44
5.2. Categoria Risco .....	47
5.3. Categoria Sucesso.....	54
5.4. Categoria Retorno .....	60
5.5. Categoria Prioridade.....	68
5.5.1. Repriorização .....	80
6. Conclusão.....	88
Anexos .....	90
Anexo I: Lista de algumas referências em técnicas de Aquisição de Conhecimento e Categorização .....	90
Anexo II: Classificação Archibald de Projetos.....	91

## **1. Apresentação**

### **1.1. Objetivo**

Propomos neste relatório uma sistematização para classificar projetos objetivando análises gerenciais relevantes. O gerenciamento efetivo do portfólio (carteira) de projetos requer níveis de agrupamento e abstração para tratar a complexidade dos dados de projetos individuais. A classificação deve ser compreensível e implementável na ferramenta corporativa de gerenciamento de projetos e portfólios (solução PPM: Project and Portfolio Management). Tal iniciativa vem ao encontro do avanço da maturidade em gerenciamento de projetos da Instituição.

### **1.2. Justificativa**

Há diversas técnicas para avaliação individual de projetos descritas na literatura e aplicadas no dia-a-dia das organizações, mas as empresas ainda têm dificuldades quando é necessário avaliar um grande conjunto de projetos em carteira e definir rapidamente a prioridade de cada um deles. Faz-se necessário adotar um método que seja simples e efetivo na definição de uma lista priorizada de projetos a executar e que disponibilize informações suficientes para fundamentar a escolha de projetos que suportem os objetivos estratégicos do negócio.

Normalmente, sendo a quantidade de projetos bastante grande e os investimentos e recursos necessários para sua realização altos, corre-se o risco, com o passar do tempo, de se investir recursos no gerenciamento detalhado e completo de projetos que não são estrategicamente importantes, deixando-se de dar o acompanhamento devido aos projetos que deveriam ser tratados de forma mais cuidadosa. Por isso, um sistema que permita uma classificação inicial do projeto é de todo relevante.

A criação de esquemas classificatórios tem o objetivo de organizar nosso conhecimento sobre o mundo, de forma que nos seja útil. Pode-se dizer que o enquadramento de entidades em classes resume as informações através de um nome que define um conceito. As razões para usarmos classificações são tão variadas quanto as coisas classificadas. Classificações podem ser usadas para prover um acesso facilitado a itens, prover um contexto ou sistema através do qual interpretamos uma área ou definimos e estabelecemos os limites de uma área. É o propósito da classificação que determina quais atributos da entidade a ser classificada que são significantes para a determinação de diferenças entre ela e outras entidades. Estamos à procura aqui de classes que permitam a caracterização relativamente completa de um projeto de forma a subsidiar a tomada de decisões relativas a ele.

Os principais propósitos do SEFA/PR relativos à categorização de projetos<sup>1</sup> são:

- Apoio à seleção e priorização de projetos e programas:

---

<sup>1</sup> Baseado no mapeamento feito em “Project Categorization Systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results”, relatório final da pesquisa patrocinada pelo Project Management Institute (PMI).



- Alinhamento do comprometimento com capacidades
- Apoio ao levantamento de riscos
- Balanceamento do portfólio de projetos
- Apoio ao processo de aprovação
- Apoio ao levantamento de resultados ou valor agregado e controle de performance global
- Comparabilidade entre projetos e setores
- Visibilidade estratégica
- Prover uma linguagem comum

Existem três áreas chave de desafios no desenvolvimento de um sistema de classificação: comparabilidade, visibilidade e controle. Isto quer dizer que a classificação deve permitir a comparação entre diferentes projetos, deve expor as características relevantes para os interessados e indicar fatores que permitam o direcionamento ou governança apropriada relativa a projetos.

### **1.3. Premissas**

O presente relatório trata da proposta de um sistema de classificação de projetos e assume que os conceitos básicos referentes a gerenciamento de projetos são conhecidos. Não serão abordadas aqui metodologias ou melhores práticas de gerenciamento de projetos, a não ser que indiquem alguma característica desejável na categorização.

Será usado como fundamento deste relatório e assumida a leitura prévia da publicação “Project Categorization Systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results”, relatório final da pesquisa patrocinada pelo Project Management Institute (PMI), disponível em <http://www.pmi.org> para associados. Também utilizamos a publicação “The Standard for Portfolio Management” do PMI e outras referências citadas nestes documentos.

Como o foco do relatório é uma proposta operacional para a SEFA/PR, não faremos uma análise detalhada de outras experiências ou alternativas de classificação. Devido ao grande número de métodos avaliativos disponíveis, não é factível estudar todas as opções em um tempo razoável. Por isso escolhemos a classificação por pontuação, que se mostra a mais flexível e completa quando comparada a outros métodos de avaliação.

Este documento é, por sua própria natureza, sujeito a alterações e complementações. Agradecemos antecipadamente o envio de informações, comentários e sugestões.

### **1.4. Metodologia e organização do relatório**

Após determinar as necessidades da empresa (qual é o problema que se deseja solucionar? o que a empresa pretende com este procedimento?), passamos à considerações de caráter geral e ilustrações sobre o uso de classificações no ambiente de gerenciamento de projetos e portfólios corporativo (capítulo 2). Preparado o



terreno, passamos a descrever os critérios globais (capítulo 3) sugeridos para a classificação de projetos, seguido pelos critérios específicos (capítulo 4) que compõem os critérios de mais alta ordem. Estabelece-se assim uma hierarquia em que os critérios mais complexos são decompostos até um nível de critérios simples e objetivos. Embora certamente ainda exista alguma subjetividade em alguns critérios simples, espera-se que o isolamento do conceito permita uma avaliação mais isenta.

Para cada critério sugerido é especificado:

1. Sua definição (qual o significado escolhido);
2. Conteúdo (valores que podem ser assumidos);
3. Formulação (critérios componentes e respectivos pesos, no caso de critérios compostos);
4. Observações.

Sobre o conteúdo dos critérios, busca-se utilizar sempre que possível uma escala do tipo Likert de quatro valores, evitando-se uma granularidade demasiada e irreal (já que trata-se de estimativas e escolhas, e não propriamente de medições objetivas) e eliminando-se a possibilidade de um valor mediano para que a escolha seja mais ou menos positiva ou negativa, e nunca um valor intermediário que possa caracterizar ausência de tendência. Os valores assumidos (1; 2; 3; 4) foram escolhidos para a maioria dos critérios em razão de serem números inteiros compostos de apenas um algarismo. Estabelece-se também a convenção de que valores maiores indicam critérios positivos ou desejáveis (exemplo: Abrangência 4 é uma maior Abrangência. Atentar para a consistência de valores, isto é, se o valor positivo for uma menor Abrangência, inverter os valores). Apenas quando o critério é opcional é permitido o valor 0. No caso de critério binário, isto é, ou tem ou não tem, assumem-se os valores 4 ou 0. No caso do critério “Percentual de Implementação” utiliza-se os valores (0; 1; 2; 3; 4 e 5) para o cálculo da Prioridade.

Para a definição dos pesos dos critérios os valores assumidos (1; 2; 3; 5; 8 e 21) foram escolhidos utilizando a sequência de Fibonacci, contribuindo também para uma pontuação mais distinta da combinação entre os pesos dos critérios e da respectiva escala de valores (1; 2; 3; 4).

A fórmula básica para os critérios compostos é:  $\sum p_i V_i$  (soma dos valores multiplicados pelos respectivos pesos).

A quantificação de tais critérios será facilitada através do preenchimento de formulários apropriados e os pesos e valores poderão ser parametrizados segundo uma política flexível.

Diversos fatores podem ser considerados como relevantes em um sistema de classificação de projetos: reconhecimento de questões técnicas e culturais, facilidade de uso, simplicidade, alinhamento à estratégia da organização, consideração de fatores de sucesso (tempo, custo, qualidade, urgência, etc), consideração de tipo de negócio, ciclo de vida do projeto, parametrização, familiaridade, iteratividade, ferramenta de comunicação, etc.

O levantamento dos critérios foi feito em duas etapas:

1. Os critérios de priorização de projetos abrangência, alinhamento estratégico, Eficiência, impacto, integração, orçamentação, requisito legal, urgência e Eficácia, a serem utilizados pela AMF durante o processo de Gerenciamento de portfólio;

2. Os demais critérios foram levantados através de sessões de brainstorming por membros da SEFA/PR, a partir da experiência em projetos e conhecimento do ambiente da instituição, principalmente a TI e Nucleo de Licitações, Contratos e Convênios.

Embora não utilizadas neste caso, outras técnicas alternativas de levantamento de requisitos ou aquisição de conhecimento, mais ou menos estruturadas e que podem ser formuladas a partir de casos práticos, particularmente o uso de mapas conceituais (grelhas de repertório ou construtos pessoais) estão referenciadas na lista do Anexo I.

O capítulo 5 descreve os cálculos matemáticos para as faixas das categorias.

Após as conclusões (capítulo 6) temos os seguintes anexos:

- Anexo I: Lista de algumas referências em técnicas de Aquisição de Conhecimento e Categorização
- Anexo II: Classificação Archibald de Projetos

## **2. Considerações sobre Categorização de Projetos**

Este capítulo descreve algumas considerações a respeito da categorização de projetos, indicando algumas diretrizes para as escolhas de atributos (ou critérios) propostos.

Para o apoio à priorização de projetos, deve-se normatizar o processo de uso da lista ponderada de critérios para classificação de projetos. A partir de informações prestadas pelo proponente do projeto, é feita uma validação e emissão de parecer para aprovação do projeto. Busca-se utilizar esta categorização proposta de forma abrangente na SEFA/PR. Este relatório propõe uma reavaliação dos critérios de categorização, ainda a ser aprovada, após uma análise mais detalhada das alterações sugeridas.

### **2.1. Classificação e Categorização**

As palavras classificação e categorização são comumente usadas sem distinção e assim têm sido usadas até agora neste relatório. Entretanto, numa acepção mais rigorosa, classificação pode ser entendida como o enquadramento de projetos em grupos ou classes rígidos e mutuamente exclusivos. A categorização é uma prática mais flexível permitindo maior julgamento gerencial em sua aplicação. Portanto, usaremos daqui para frente a palavra categorização quando não for necessária a exclusividade.

A categorização é uma ferramenta de organização, apesar de ocorrer frequentemente em um nível inconsciente como um meio de entender e identificar as coisas. O desenvolvimento formal de um sistema de categorização para uma área traz muitos benefícios dentre os quais facilitar o acesso, o entendimento, a interpretação, o controle e a gestão. Uma lista de possíveis benefícios para a área de projetos segue:

- Apoio na determinação de riscos
- Apoio na seleção ou adaptação de métodos de gerenciamento para adequação a projetos
- Apoio no planejamento e alocação de recursos
- Permite a adequação ao contexto das modificações de estrutura de precificação, abordagem etc.
- Apoio na alocação de projetos aos setores ou departamentos
- Apoio na alocação de orçamento
- Apoio no desenvolvimento do negócio
- Apoio na distinção entre projetos e processos/operações
- Apoio em estimativas
- Apoio no gerenciamento de interfaces
- Apoio na seleção de indicadores de performance
- Permite um entendimento dos clientes
- Permite comparação e benchmarking entre projetos, departamentos, organizações
- Permite o desenvolvimento de especializações
- Aumenta a credibilidade junto a clientes
- Facilita a habilidade de evoluir a partir da experiência passada
- Facilita a captura de conhecimento, armazenamento e recuperação

- Facilita a adequação de recursos aos projetos
- Facilita a adequação de habilidades/gerentes de projeto aos projetos
- Facilita o rastreamento do investimento
- Facilita a priorização de projetos
- Ajuda no convencimento do cliente quanto à abordagem adequada
- Ajuda os patrocinadores a identificar o que é importante
- Destacar questões chave
- Aumentar a visibilidade dos projetos
- Padronizar a linguagem de projetos
- Simplificar relatórios
- etc.

Alguns atributos (critérios) usados para categorizar projetos podem ser:

- Área de aplicação do projeto
- Benefício para a organização
- Clareza de objetivos ou metas
- Cliente
- Complexidade
- Tipo de contrato
- Custo
- Grau de envolvimento do cliente no projeto
- Grau de familiaridade com o tipo de projeto
- Disciplina ou matéria
- Localização geográfica
- Impacto
- Importância do tempo
- Nível de risco
- Direcionador principal ou fator chave de sucesso
- Incerteza de mercado
- Natureza do relacionamento com o cliente (exemplos: cliente novo, pequeno, grande, prospect, etc)
- Natureza do trabalho no projeto
- Número de organizações internas ou externas envolvidas
- Termos de pagamento
- Prioridade
- Produto do projeto (entrega)
- Fase do projeto no ciclo de vida
- Recursos
- Setor ou nicho de mercado
- Tamanho
- Fonte de financiamento
- Estágio no ciclo de vida do produto
- Importância estratégica para a organização
- Incerteza tecnológica
- Tipo de tecnologia
- Gerente do projeto

- Tempo (duração)
- Tipo de risco
- Quem controla o risco
- etc.

No Anexo II temos a classificação de projetos proposta pelo Prof. Russel Archibald.

As técnicas normalmente discutidas para a seleção e priorização dividem-se nas seguintes categorias: qualitativas (informação menos acurada e foco de análise mais amplo); semi-quantitativas e quantitativas (informação mais acurada e foco de análise mais estreito). A utilização de cada uma delas dependerá, em grande parte, do estágio de maturidade em que se encontram os projetos a serem analisados e a quantidade e qualidade de informações disponíveis sobre eles.

Considerando-se o fato de que um dos objetivos principais da categorização de projetos na SEFA/PR é reunir o maior número de informações nas fases iniciais (priorização e balanceamento do portfólio), quando informações detalhadas ainda não estão disponíveis, o uso de quantitativos absolutos é inviável. Uma solução o mais estruturada possível é ideal para diminuir o peso da subjetividade da avaliação.

## ***2.2. O problema da Administração do Portfólio de Projetos***

O Gerenciamento de portfólio é um processo de decisão dinâmico através do qual uma lista de projetos é constantemente atualizada e revisada. Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; os existentes podem ser acelerados, eliminados ou "despriorizados"; e recursos são alocados e realocados aos projetos ativos. O processo de decisão de portfólio é caracterizado por informações incertas e mutáveis; oportunidades dinâmicas, múltiplos objetivos e considerações estratégicas, interdependência entre projetos e múltiplas decisões e localidades.

Modelos de portfólio (ou carteira de projetos) são justificáveis apenas em casos onde há concorrência pelos mesmos recursos. A administração decidirá como alocar os recursos aos projetos do portfólio conforme as características peculiares da organização que os patrocina. Normalmente, a demanda por recursos é maior do que a sua disponibilidade.

O agrupamento de projetos em categorias é um passo essencial no processo de gerenciamento de portfólio. Archibald decompõe este processo em doze passos básicos, sendo os primeiros três: definir os portfólios de projeto requeridos pela organização; definir as categorias de projetos dentro de cada portfólio baseado em critérios uniformes para toda a organização; identificar e agrupar todos os projetos em categorias e programas.

O gerenciamento de portfólio foca na seleção de projetos, alocação de recursos, alinhamento com a estratégia da organização, monitoração e controle do atendimento aos objetivos e metas estratégicos, balanceamento do portfólio, maximização de valor e visibilidade para a alta direção.

O método de priorização de projetos deve contemplar algumas necessidades das organizações, resumidas pelos requerimentos abaixo:

- A estratégia competitiva da organização precisa ser considerada e refletida na lista de prioridades dos projetos;
- A importância de cada projeto deve ser explicitada de forma clara, pois o nível de esforço para o gerenciamento de tal projeto deve ser proporcional à sua prioridade estratégica;
- O processo de priorização precisa ser flexível e refletir o dinamismo das mudanças nos planos da organização;
- O processo de priorização deve ser simples e rápido, a fim de viabilizar sua utilização com grandes quantidades de projetos.
- As sinergias positivas e negativas entre os projetos devem ser consideradas.

Em pesquisas de mercado, verifica-se que os tipos de métodos de priorização normalmente citados não atendem completamente às necessidades identificadas. A maioria dos métodos, por exemplo, trará dificuldades operacionais de aplicação nos casos em que houver uma grande quantidade de projetos em portfólio. Outros não consideram adequadamente a questão estratégica na priorização dos projetos. Outros ainda, mesmo sendo quantitativamente muito objetivos, trazem diversas desvantagens dependendo da técnica empregada.

O guia “Padrão de Gerenciamento de Portfólio” (The Standard for Portfolio Management) do PMI, segunda edição, enumera os processos de alinhamento de portfólio como identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento e autorização e os processos de monitoração e controle do portfólio como revisão e mudança estratégica. Em sua terceira edição, o citado guia do PMI enumera os processos da figura a seguir:

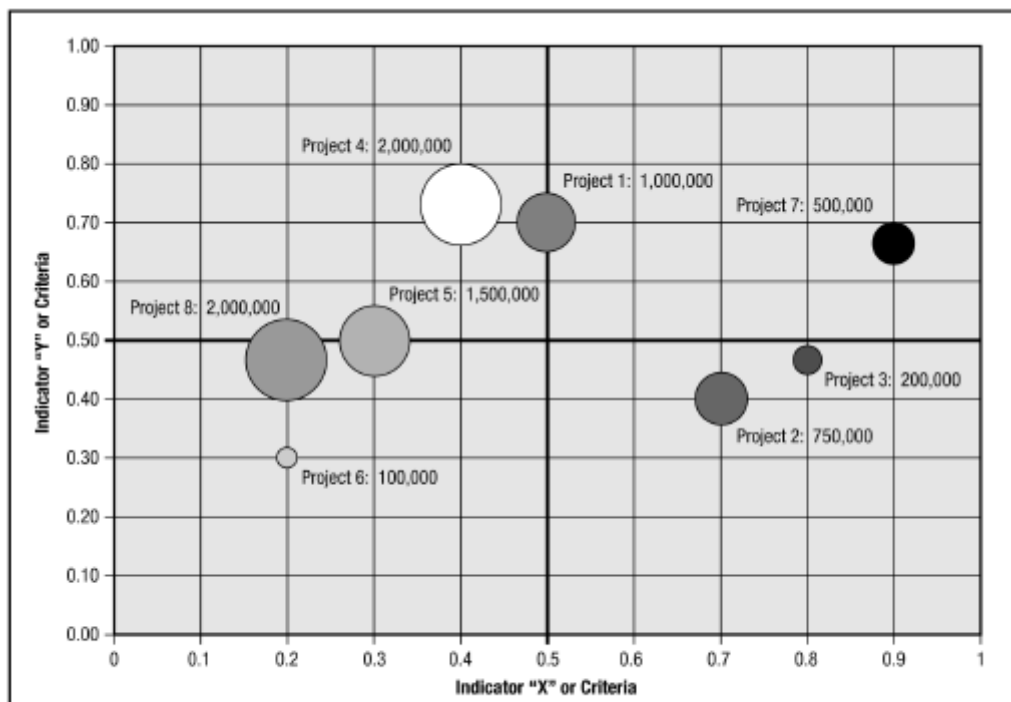
**Table 3-1. Portfolio Management Process Groups and Knowledge Areas Mapping**

Knowledge Areas	Process Groups		
	Defining Process Group	Aligning Process Group	Authorizing and Controlling Process Group
Portfolio Strategic Management	4.1 Develop Portfolio Strategic Plan 4.2 Develop Portfolio Charter 4.3 Define Portfolio Roadmap	4.4 Manage Strategic Change	
Portfolio Governance Management	5.1 Develop Portfolio Management Plan 5.2 Define Portfolio	5.3 Optimize Portfolio	5.4 Authorize Portfolio 5.5 Provide Portfolio Oversight
Portfolio Performance Management	6.1 Develop Portfolio Performance Management Plan	6.2 Manage Supply and Demand 6.3 Manage Portfolio Value	
Portfolio Communication Management	7.1 Develop Portfolio Communication Management Plan	7.2 Manage Portfolio Information	
Portfolio Risk Management	8.1 Develop Portfolio Risk Management Plan	8.2 Manage Portfolio Risks	

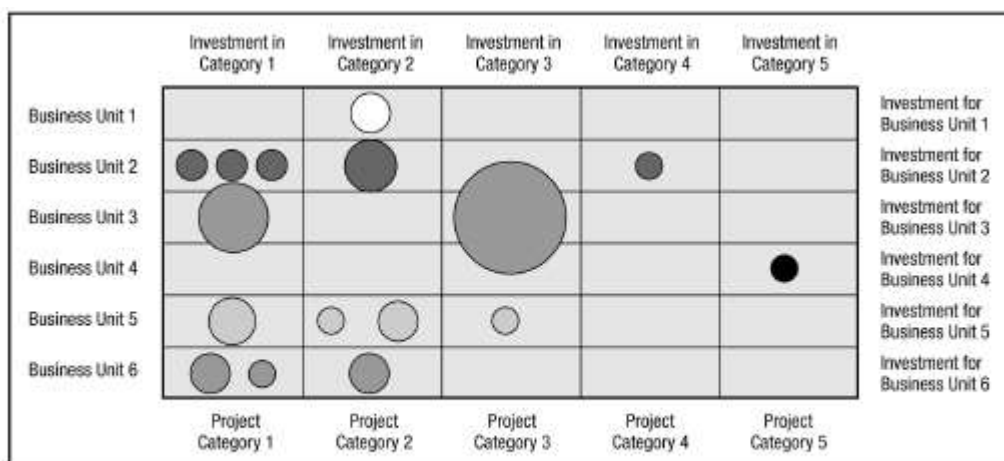
Dentre as ferramentas e técnicas citadas no guia do PMI estão: inventário de componentes baseado em descrições chave; comparação de descrições chave com critérios de categorização; modelo de pontuação (scoring model) com critérios

ponderados; representações gráficas; análises de capacidade (de recursos humanos, finanças, ativos); ranking ponderado; análise custo/benefício; análises quantitativas; análise de cenários; análise de probabilidade; métodos de gráficos analíticos (gráficos de bolhas); sistemas automatizados de gerenciamento de projetos/portfólios; técnica do valor agregado; etc.

Exemplos de gráficos do Standard:

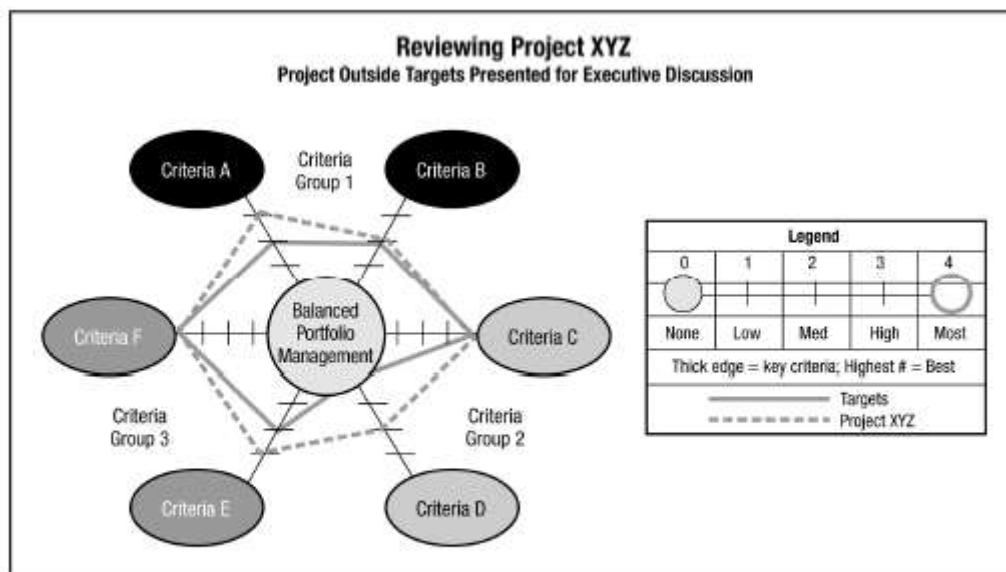


**Figure 11.** Portfolio Balancing Using Indicators or Criteria



**Figure 12.** Portfolio Balancing Using Strategic Categories and Targeted Business Units





**Figure 15.** Graphical Representation of a Project and How It Performs Compared to Preset Performance Criteria

De forma geral, a análise propiciada pelo gráfico de bolhas resume-se na comparação de dois critérios básicos, geralmente retorno do projeto versus riscos, dificuldades ou probabilidade de sucesso, que dividem o gráfico em quatro quadrantes: projetos com alto retorno e alto risco (são os projetos estratégicos, geralmente inovações), projetos com alto retorno e baixo risco (deve ser o ganha pão da empresa), projetos com baixo retorno e baixo risco (melhorias incrementais) e projetos com baixo retorno e alto risco (questionáveis). A dimensão da bolha pode significar o tamanho do projeto e a cor a sua situação. No balanceamento, deve-se procurar identificar projetos pequenos no quadrante estratégico e mover os grandes projetos para o quadrante de baixo risco. Com o passar dos anos algumas técnicas para tomada de decisão relativa a seleção de projetos emergiram. Frequentemente oriundas de pesquisas operacionais, uma variedade de técnicas qualitativas ou quantitativas foram desenvolvidas. As desvantagens dos modelos quantitativos incluem sua manipulação inadequada de múltiplos critérios de avaliação, inter-relacionamentos entre projetos, diversidade de projetos, bem como insuficiente integração do conhecimento e experiência dos gerentes. Portanto, a percepção dos gerentes é a de que os modelos são de difícil entendimento e aplicação.

Um produto de gerenciamento de projetos e portfólios deve trazer vantagens na governança corporativa e departamental, provendo facilidades de controle, transparência e acompanhamento de atividades, bem como resultados (grau de sucesso) e relevância estratégica de projetos.

## **2.4. Outras considerações**

Além de se definir a metodologia e os recursos a serem utilizados na análise do portfólio de projetos a partir de critérios de categorização, devemos nos certificar de que o processo será usado e entendido pelos tomadores de decisão. As atividades de priorização individual de projetos devem estar inseridas no fluxo do processo, os sistemas ou planilhas de controle devem ser ajustados e as pessoas treinadas para aplicação das métricas. Normalmente essa atividade, por exigir mais tempo, é iniciada antes da realização dos workshops de alinhamento estratégico a fim de garantir que o novo processo esteja implantado assim que o portfólio tiver sido priorizado, caso contrário, todo o trabalho de priorização pode ser perdido depois de algumas semanas de manutenção no portfólio de projetos.

A criação de uma base única de projetos para toda a organização é o objetivo último a que se deve almejar. A metodologia e os critérios de categorização de projetos devem ser únicos para a instituição para prover o estabelecimento de critérios únicos e para estabelecimento de padrão para o processo de Gerenciamento de portfólio.

Atualmente não se pode admitir o adiamento de decisões difíceis sobre alocação de projetos, ou decisões baseadas em critérios arbitrários ou extrínsecos (política interna, backlog – primeiro a entrar, primeiro a sair –, facilidade, baixo custo, etc) ao invés de fazer-se um rigoroso alinhamento de iniciativas e resultados em prol de objetivos corporativos maiores. As organizações devem constantemente rever suas prioridades e medir cuidadosamente o retorno de todos os projetos propostos. É profundo o inter-relacionamento entre projetos que compartilham recursos similares e complexo o gerenciamento em tal nível estratégico de grandes organizações. Os processos devem estar bem definidos e divulgados.

O fluxo de solicitação, aprovação e seleção de projetos deve estar explícito nas políticas da empresa. As ferramentas de colaboração que porventura venham a ser utilizadas deverão ser integradas ao workflow.

Deve-se salientar que o trabalho de implantação de um EGP dentro de um setor da SEFA/PR não se confunde com o trabalho de implantação do Gerenciamento em toda a instituição.

### **3. Critérios Globais**

Este capítulo descreve a proposta de categorização geral de projetos focando nos critérios últimos de análise, ou seja, critérios que serão usados pelos tomadores de decisão em relação aos projetos do portfólio. Tais critérios serão em sua maioria compostos por critérios mais específicos descritos no capítulo 4 seguinte.

#### **3.1. Definições**

Propomos que os projetos sejam categorizados segundo os seguintes critérios (listados em ordem alfabética para não implicar diferenças de relevância):

- Prioridade
- Retorno
- Risco
- Situação
- Sucesso
- Tamanho
- Tipologia

A Prioridade é importante para orientar as decisões relativas a conflitos entre projetos ou organizar uma lista ordenada de execução. Deve ser composta idealmente a partir de critérios de análise custo-benefício (ou retorno-risco). A Priorização é o quinto processo de alinhamento do padrão PMI para portfólios, seguido do balanceamento e autorização.

Mesmo que seja uma avaliação mais ou menos qualitativa, o Retorno do projeto é essencial para demonstrar o valor da iniciativa. Não há sentido em se empreender um projeto se ele não trouxer algum tipo de resultado ou benefício e isto deve ser necessariamente graduado para que possamos comparar diferentes projetos.

O Risco é a contrapartida do Retorno para a decisão de se iniciar um projeto. Privilegiamos o Risco pois sua sensibilidade é maior do que o Custo no atual ambiente do SEFA/PR. A partir de Retorno e Risco podemos montar um gráfico de bolhas que possibilite a análise de quadrantes anteriormente citada.

A Situação deve mostrar a fase do ciclo de vida do projeto bem como seu desempenho.

Para evitar divergências quanto aos resultados e percepções distintas sobre o projeto, o critério de Sucesso busca estabelecer uma linguagem comum e parâmetros compartilhados de avaliação. Contrariamente aos outros critérios, o Sucesso só é determinado ao final do projeto.

O Tamanho do projeto é necessário para se ter uma noção da quantidade de recursos envolvidos no projeto, bem como o tempo de indisponibilidade dos recursos alocados. A Tipologia não é bem um critério, mas um conjunto de atributos que procuram definir o assunto do projeto. É como se fosse os dados “demográficos” do projeto.

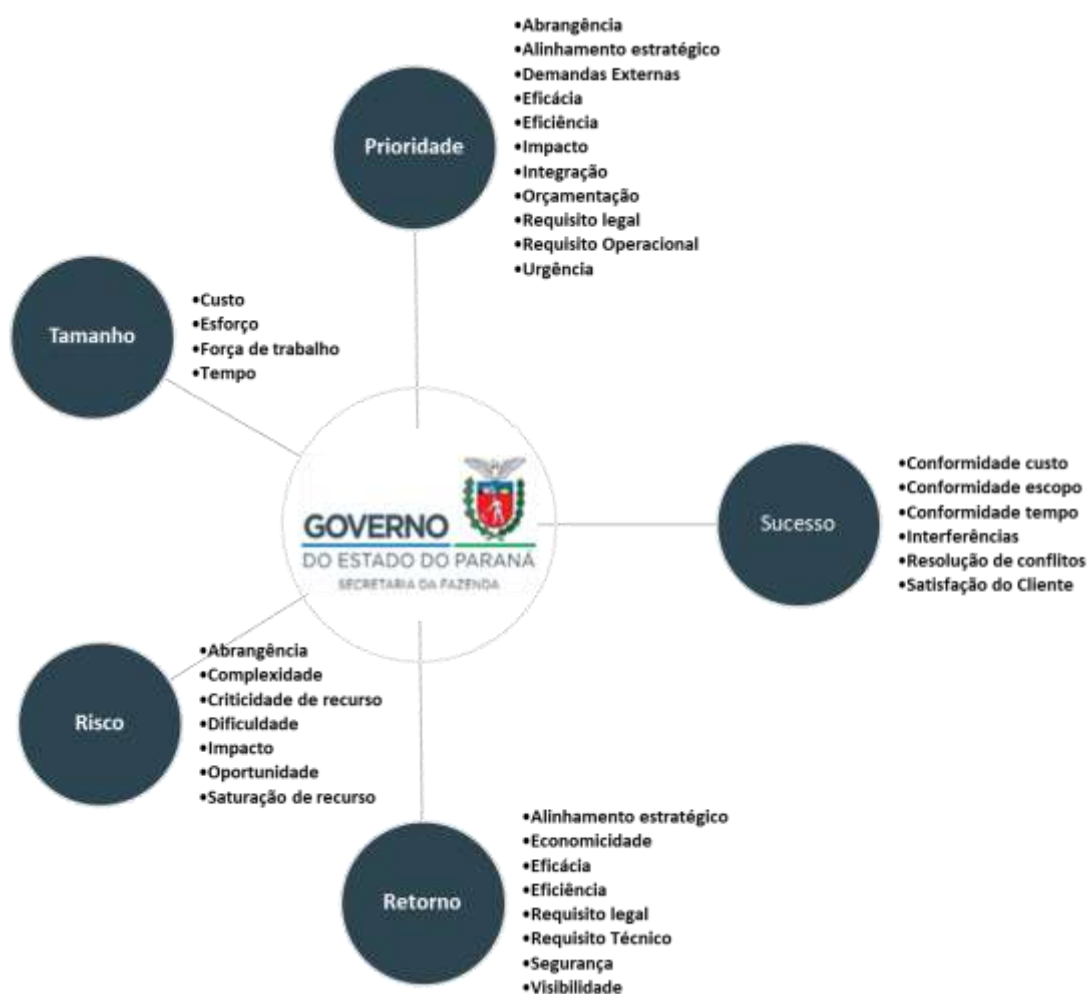
Como a maioria dos critérios é estimada logo no início do projeto, e portanto há falta de dados detalhados, a categorização conterá um nível de subjetividade. Somente a experiência e uso contínuo melhorarão as estimativas. Entretanto, para melhor

objetivar a categorização, utiliza-se a decomposição dos critérios globais em critérios específicos que irão compô-los.

A quantificação de tais critérios poderá ser facilitada através do preenchimento de formulários apropriados que orientam sobre as alternativas e os pesos e valores poderão ser parametrizados segundo uma política flexível.

“As notas e os pesos dependem da capacidade de julgamento e da experiência dos executivos, mas, na prática, os pesos têm muito menos impacto no resultado final do que se poderia imaginar”<sup>2</sup>.

O mapa mental da composição de critérios fica como se segue:



<sup>2</sup> Fonte: “Estratégia de MKT e posicionamento competitivo”. Pg. 55.

### 3.2. Prioridade

Definição	“Qualidade do que está em primeiro lugar, ou do que aparece primeiro; primazia” (Aurélio).																																						
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: Alta – projetos indicados para implementação prioritária com urgência; Média – projetos indicados para implementação prioritária sem urgência; Regular – projetos indicados para implementação não-prioritária; Baixa – projetos indicados para “stand by”.																																						
Formulação	<table><tr><th>Critérios da Prioridade</th><th>Peso</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Abrangência</td><td>2</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Alinhamento estratégico</td><td>8</td><td>0 ou 4</td></tr><tr><td>Demandas Externas</td><td>2</td><td>0; 1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Eficácia</td><td>5</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Eficiência</td><td>3</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Impacto</td><td>1</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Integração</td><td>1</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Orçamentação</td><td>3</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Requisito legal</td><td>21</td><td>0; 1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Requisito Operacional</td><td>21</td><td>0; 3; 4</td></tr><tr><td>Urgência</td><td>5</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table> <p>Os resultados possíveis para Prioridade são valores de 20 a 251 (faixa de 232 números):</p> <p>Alta – de 194 a 251 pontos (sub-faixa de 58 números);</p> <p>Média – de 136 a 193 pontos (sub-faixa de 58 números);</p> <p>Regular – de 78 a 135 pontos (sub-faixa de 58 números);</p> <p>Baixa – de 20 a 77 pontos (sub-faixa de 58 números).</p> <p>Atenção nos valores de Impacto: Impacto menor deve significar maior Prioridade.</p>			Critérios da Prioridade	Peso	Escala de Valores	Abrangência	2	1; 2; 3; 4	Alinhamento estratégico	8	0 ou 4	Demandas Externas	2	0; 1; 2; 3; 4	Eficácia	5	1; 2; 3; 4	Eficiência	3	1; 2; 3; 4	Impacto	1	1; 2; 3; 4	Integração	1	1; 2; 3; 4	Orçamentação	3	1; 2; 3; 4	Requisito legal	21	0; 1; 2; 3; 4	Requisito Operacional	21	0; 3; 4	Urgência	5	1; 2; 3; 4
Critérios da Prioridade	Peso	Escala de Valores																																					
Abrangência	2	1; 2; 3; 4																																					
Alinhamento estratégico	8	0 ou 4																																					
Demandas Externas	2	0; 1; 2; 3; 4																																					
Eficácia	5	1; 2; 3; 4																																					
Eficiência	3	1; 2; 3; 4																																					
Impacto	1	1; 2; 3; 4																																					
Integração	1	1; 2; 3; 4																																					
Orçamentação	3	1; 2; 3; 4																																					
Requisito legal	21	0; 1; 2; 3; 4																																					
Requisito Operacional	21	0; 3; 4																																					
Urgência	5	1; 2; 3; 4																																					
Observações	<p><b>Percentual de Implementação</b></p> <p>Este critério adicional busca diferenciar dentre projetos que tenham prioridades similares aqueles que estão mais avançados na execução e, portanto, têm a preferência para continuidade.</p>																																						

Escala de valores:

- (0) Projeto com implementação igual a 0%;
- (1) Projeto com implementação acima de 0% e menor ou igual a 20%;
- (2) Projeto com implementação acima de 20% e menor ou igual a 40%;
- (3) Projeto com implementação acima de 40% e menor ou igual a 60%;
- (4) Projeto com implementação acima de 60% e menor ou igual a 80%;
- (5) Projeto com implementação acima de 80%.

Através deste critério é feita a Repriorização em conjunto com os critérios anteriores da Prioridade.

<b>Critérios da Repriorização</b>	<b>Peso</b>	<b>Escala de Valores</b>
Abrangência	2	1; 2; 3; 4
Alinhamento estratégico	8	0 ou 4
Demandas Externas	2	0; 1; 2; 3; 4
Eficácia	5	1; 2; 3; 4
Eficiência	3	1; 2; 3; 4
Impacto	1	1; 2; 3; 4
Integração	1	1; 2; 3; 4
Orçamentação	3	1; 2; 3; 4
Requisito legal	21	0; 1; 2; 3; 4
Requisito Operacional	21	0; 3; 4
Urgência	5	1; 2; 3; 4
Percentual de Implementação	1	0; 1; 2; 3; 4; 5

Os resultados possíveis para Repriorização são valores de 20 a 256 (faixa de 59 números):

Alta – de 198 a 256 pontos (sub-faixa de 59 números);

Média – de 139 a 197 pontos (sub-faixa de 59 números);

Regular – de 80 a 138 pontos (sub-faixa de 59 números);

Baixa – de 20 a 79 pontos (sub-faixa de 60 números).

Obs.1: A faixa dos valores de 20 a 256 foi obtida considerando “Percentual de Implementação” como critério direto para o cálculo da Repriorização.

#### **Escala Alternativa**

Alternativamente, considerando-se o peso do critério “Requisito Legal” e “Requisito Operacional” como 21 e, com este mesmo peso, acrescentar um critério adicional de “Determinação Administrativa” (que indica o peso político para a realização do projeto), será registrada no PPM com a opção de inclusão forçada e mantendo a pontuação do projeto:

A inclusão do critério de “Determinação Administrativa” busca fornecer um mecanismo para registrar uma arbitragem da alta administração em tempo de execução do portfólio de projetos, ainda que exista o momento posterior de balanceamento do portfólio onde a priorização é ajustada de acordo com as capacidades organizacionais. Entretanto, a situação ideal de acordo com as boas práticas seria a de que, em havendo estratégias emergentes ou oportunistas, tais estratégias fossem registradas nas revisões do planejamento estratégico corporativo ou setorial. De posse de uma estratégia estabelecida e comunicada, os critérios de alinhamento estratégico naturalmente levariam à priorização de projetos em sintonia com as oportunidades e demandas da alta administração.

### **3.3. Retorno**

Definição	Grau de contribuição do projeto para a organização, valor agregado, resultado esperado.		
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: Alto– grande contribuição para a organização; Médio– contribuição mediana; Regular– contribuição não expressiva; Baixo ou inexistente– pouca contribuição.		
Formulação			
	Critérios	Peso	Escala de Valores
	Alinhamento estratégico	2	0 ou 4
	Economicidade	3	1; 2; 3; 4



	Eficácia	3	1; 2; 3; 4
	Eficiência	1	1; 2; 3; 4
	Requisito Legal	5	0; 1; 2; 3; 4
	Requisito Técnico	1	1; 2; 3; 4
	Segurança	2	1; 2; 3; 4
	Visibilidade	2	1; 2; 3; 4
<p>Os resultados possíveis para Retorno são valores de 12 a 76 (faixa de 65 números):</p> <p>Alto – de 60 a 76 pontos (sub-faixa de 17 números);</p> <p>Médio – de 44 a 59 pontos (sub-faixa de 16 números);</p> <p>Regular – de 28 a 43 pontos (sub-faixa de 16 números);</p> <p>Baixo ou Inexistente – de 12 a 27 pontos (sub-faixa de 16 números).</p>			
<b>Observações</b>	<p>No gráfico de bolhas os projetos com Retorno Alto ou Médio ficam nos quadrantes de alta contribuição e os projetos com Retorno Baixo ou inexistente e Regular ficam nos quadrantes de baixa contribuição.</p>		

### 3.4. Risco

<b>Definição</b>	<p>“Situação em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho como, p. ex., num jogo de azar, ou numa decisão de investimento” (Aurélio). “O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade.” (PMBOK)</p> <p>Apesar de o conceito incluir possíveis ganhos (ou oportunidades), estamos considerando aqui que o risco é maior apenas quando há possibilidade de perdas.</p>
<b>Conteúdo (Valores)</b>	<p>Escala de valores:</p> <p>Alto – grande risco (impacto ou probabilidade de perda);</p> <p>Médio – risco mediano;</p> <p>Regular – risco não expressivo;</p> <p>Baixo ou inexistente – risco desprezível.</p>

<b>Formulação</b>	<table><tr><th>Critérios</th><th>Peso</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Abrangência</td><td>2</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Complexidade</td><td>5</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Criticidade de recurso</td><td>3</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Dificuldade</td><td>3</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Impacto</td><td>2</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Oportunidade</td><td>1</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Saturação de recurso</td><td>1</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>	Critérios	Peso	Escala de Valores	Abrangência	2	1; 2; 3; 4	Complexidade	5	1; 2; 3; 4	Criticidade de recurso	3	1; 2; 3; 4	Dificuldade	3	1; 2; 3; 4	Impacto	2	1; 2; 3; 4	Oportunidade	1	1; 2; 3; 4	Saturação de recurso	1	1; 2; 3; 4
	Critérios	Peso	Escala de Valores																						
	Abrangência	2	1; 2; 3; 4																						
	Complexidade	5	1; 2; 3; 4																						
	Criticidade de recurso	3	1; 2; 3; 4																						
	Dificuldade	3	1; 2; 3; 4																						
	Impacto	2	1; 2; 3; 4																						
	Oportunidade	1	1; 2; 3; 4																						
Saturação de recurso	1	1; 2; 3; 4																							
<p>Os resultados possíveis para Risco são valores de 17 a 68 (faixa de 52 números):</p> <p>Alto – de 56 a 68 pontos (sub-faixa de 13 números);</p> <p>Médio – de 43 a 55 pontos (sub-faixa de 13 números);</p> <p>Regular – de 30 a 42 pontos (sub-faixa de 13 números);</p> <p>Baixo ou Inexistente – de 17 a 29 pontos (sub-faixa de 13 números).</p>																									
<b>Observações</b>	<p>No gráfico de bolhas os projetos com Risco Alto ou Médio ficam nos quadrantes de alto risco e os projetos com Risco Baixo ou inexistente e Regular ficam nos quadrantes de baixo risco.</p> <p>Atenção na inversão dos valores de Impacto: o maior valor do Impacto deve significar maior Risco.</p>																								

### 3.5. Situação

<b>Definição</b>	“Determinada fase de uma atividade ou experiência, que apresenta certas condições típicas”. (Aurélio) Mostra a fase do ciclo de vida do projeto bem como seu desempenho.
<b>Conteúdo (Valores)</b>	<p>Escala de valores:</p> <p>(1) Banco de demandas;</p> <p>(2) Em análise;</p> <p>(3) Em aprovação;</p> <p>(4) Em lista de espera;</p> <p>(5) Rejeitada;</p> <p>(6) Não iniciado;</p> <p>(7) Em planejamento;</p> <p>(8) Em andamento;</p> <p>(9) Concluído;</p> <p>(10) Interrompido (suspensão);</p>

	<p>(11) Encerrado (Cancelado).</p> <p>1. Banco de demandas</p> <p>2. Proposta</p> <p>3. Projeto</p> <p>4. Interveniências (em projetos ou propostas)</p> <p>2.1. Em análise</p> <p>2.2. Em aprovação</p> <p>2.3. Em lista de espera</p> <p>2.4. Rejeitada</p> <p>3.1. Não iniciado</p> <p>3.2. Em planejamento</p> <p>3.3. Em andamento</p> <p>3.4. Concluído</p> <p>4.1. Interrompido (suspensão)</p> <p>4.2. Encerrado (cancelado)</p>				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Situação</td><td>1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11</td></tr> </tbody> </table>	Critério	Escala de Valores	Situação	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11
Critério	Escala de Valores				
Situação	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11				
<b>Observações</b>	<p>Os registros no banco de demandas referem-se a necessidades reconhecidas, porém ainda não formalizadas através de proposta de projetos. É um instrumento de auxílio estratégico, juntamente com a lista de espera (backlog).</p> <p>As propostas em análise estão em fase de elaboração de parecer das assessorias e as em aprovação aguardam decisão da direção.</p> <p>As propostas aprovadas tornam-se projetos (não iniciados ou em andamento).</p> <p>O percentual de implementação é um dado complementar para os projetos em andamento.</p>				

### 3.6. Sucesso

Definição	“Resultado, conclusão, bom êxito”. (Aurélio)		
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: Superou expectativas; Sucesso total; Sucesso parcial; Insucesso.		
Formulação			
	Critérios	Peso	Escala de Valores
	Conformidade custo	2	1; 2; 3; 4
	Conformidade escopo	2	1; 2; 3; 4

	Conformidade tempo	2	1; 2; 3; 4
	Interferências	1	1; 2; 3; 4
	Resolução de conflitos	1	1; 2; 3; 4
	Satisfação do Cliente	3	1; 2; 3; 4
	<p>Os resultados possíveis para Sucesso são valores de 11 a 44 (faixa de 34 números):</p> <p>Superou expectativas – de 39 a 44 pontos (sub-faixa de 6 números);</p> <p>Sucesso total – de 30 a 38 pontos (sub-faixa de 9 números);</p> <p>Sucesso parcial – de 21 a 29 pontos (sub-faixa de 9 números);</p> <p>Insucesso – de 11 a 20 pontos (sub-faixa de 10 números).</p>		
<b>Observações</b>	<p>Somente os projetos com situação Concluído ou Encerrado (abortado) terão avaliação de Sucesso.</p> <p>A definição do sucesso de um projeto como uma categoria advém da necessidade de consenso das diferentes percepções a partir dos vários interessados quanto aos resultados do projeto.</p>		

### 3.7. Tamanho

<b>Definição</b>	“Grandeza, corpo, dimensão, volume” (Aurélio)
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: Megaprojeto; Grande Projeto; Projeto Mediano; Pequeno Projeto.

<b>Formulação</b>	<table><tr><th>Critérios</th><th>Peso</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Custo</td><td>3</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Esforço</td><td>1</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Força de trabalho</td><td>1</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr><tr><td>Tempo</td><td>3</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>	Critérios	Peso	Escala de Valores	Custo	3	1; 2; 3; 4	Esforço	1	1; 2; 3; 4	Força de trabalho	1	1; 2; 3; 4	Tempo	3	1; 2; 3; 4
	Critérios	Peso	Escala de Valores													
	Custo	3	1; 2; 3; 4													
	Esforço	1	1; 2; 3; 4													
	Força de trabalho	1	1; 2; 3; 4													
Tempo	3	1; 2; 3; 4														
<p>Os resultados possíveis para Tamanho são valores de 8 a 32 (faixa de 25 números):</p> <p>Megaprojeto – de 28 a 32 pontos (sub-faixa de 5 números);</p> <p>Grande Projeto – de 21 a 27 pontos (sub-faixa de 7 números);</p> <p>Projeto Mediano – de 14 a 20 pontos (sub-faixa de 7 números);</p> <p>Pequeno Projeto – de 8 a 13 pontos (sub-faixa de 6 números).</p>																
<b>Observações</b>	<p>No gráfico de bolhas o Tamanho pode ser representado pela dimensão da bolha.</p> <p>Grandes projetos e Megaprojetos devem ter documentação de Estudo Técnico Preliminar segundo a metodologia de GP.</p>															

### 3.8. Tipologia

Definição	Reunião de características distintivas de uma classe; símbolo; exemplar; modelo. Trata-se de caracterizar o projeto de acordo com seu assunto.													
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: números e/ou textos. O tipo do projeto é dado pela conjugação dos diversos critérios componentes.													
Formulação	<table><tr><th>Critérios</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Benefício principal</td><td>1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8</td></tr><tr><td>Gênero</td><td>1; 2; 3; 4; 5; 6; 7</td></tr><tr><td>Interessados</td><td>Ver subcritérios e valores específicos.</td></tr><tr><td>Programa</td><td>Nome do programa ao qual pertence o projeto</td></tr><tr><td>Tema</td><td>1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8</td></tr></table>		Critérios	Escala de Valores	Benefício principal	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8	Gênero	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7	Interessados	Ver subcritérios e valores específicos.	Programa	Nome do programa ao qual pertence o projeto	Tema	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8
Critérios	Escala de Valores													
Benefício principal	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8													
Gênero	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7													
Interessados	Ver subcritérios e valores específicos.													
Programa	Nome do programa ao qual pertence o projeto													
Tema	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8													
Observações	“Quando tipologias são apropriadamente desenvolvidas, elas são teorias complexas”.													

## 4. Critérios Específicos

Este capítulo descreve os critérios específicos que compõem os critérios globais. A listagem está em ordem alfabética.

### 4.1. Abrangência

Definição	“Conter em si; compreender, incluir, encerrar, abarcar”. (Aurelio). Público atingido pelo projeto.					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (1) Os resultados do projeto atingem Diretoria ou Assessoria, uma ou mais; (2) Os resultados do projeto atingem a Secretaria da Fazenda; (3) Os resultados do projeto atingem outros Órgãos; (4) Os resultados do projeto atingem diretamente o público externo (cidadãos, contribuintes, outras entidades, outros entes etc).					
Formulação	<table><tr><th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Abrangência</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Abrangência	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores					
Abrangência	1; 2; 3; 4					
Observações						

### 4.2. Alinhamento estratégico

Definição	Ajuste dos objetivos do projeto aos objetivos de mais alta ordem da empresa, ou seja, seu planejamento estratégico.					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (0) Projeto não está alinhado aos objetivos estratégicos; (4) Projeto está alinhado aos objetivos estratégicos.					
Formulação	<table><tr><td>Critério</td><td>Escala de Valores</td></tr><tr><td>Alinhamento estratégico</td><td>0 ou 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Alinhamento estratégico	0 ou 4
Critério	Escala de Valores					
Alinhamento estratégico	0 ou 4					
Observações	<p>Critério subjetivo. Pontuado de acordo com a provável contribuição do projeto para a meta, com base na justificativa e nos indicadores do projeto.</p> <p>Idealmente o processo de alinhamento deve se dar numa reunião ou workshop: numa reunião estruturada, com as gerências e técnicos do departamento envolvido, os projetos são confrontados com os objetivos estratégicos e os participantes refletem sobre o grau em que o projeto auxiliará</p>					

a organização a alcançar seus objetivos. Serão mais prioritários quanto mais intensamente apoiarem os objetivos definidos.

Logo após o cruzamento Projetos X Objetivos verifica-se se há algum projeto que não apoia a realização de nenhum objetivo, tendo baixíssima prioridade. Isso pode se dever à falta de objetivos importantes que não foram mencionados ou simplesmente à ausência de importância do projeto, neste caso, discute-se o seu cancelamento. Também poderão ocorrer objetivos sem nenhum projeto ou com apoio insuficiente de projetos para sua consecução. Pode-se então estruturar e priorizar novos para garantir o atendimento desses objetivos estratégicos.

### 4.3. Complexidade

Definição	“Qualidade do que é complexo: 1. Que abrange ou encerra muitos elementos ou partes. 2. Observável sob diferentes aspectos. 3. Confuso, complicado, intrincado” (Aurélio)					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (1) Sem complexidade; (2) Complexidade Mediana; (3) Complexo; (4) Altamente Complexo.					
Formulação	<table><tr><th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Complexidade</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Complexidade	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores					
Complexidade	1; 2; 3; 4					
Observações	Os projetos complexos podem exigir controles e frequências de acompanhamento muito diferentes dos simples.					

### 4.4. Conformidade de custo

<b>Definição</b>	Próximo ou de acordo com o custo planejado.
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) Custo substancialmente superior ao planejado (mais do que 100% de aumento); (2) Custo superior ao planejado (de 21% até 100% de aumento); (3) Conforme o custo planejado (variação de 20% a mais ou 10% a menos);



	(4) Custo menor do que o planejado (redução de mais de 10% em relação ao custo planejado).				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <tr> <th><b>Critério</b></th><th><b>Escala de Valores</b></th></tr> <tr> <td>Conformidade de custo</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr> </table>	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>	Conformidade de custo	1; 2; 3; 4
<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>				
Conformidade de custo	1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>	Recomenda-se o uso da técnica de valor agregado para acompanhamento do desempenho do projeto em relação ao custo.				

#### 4.5. Conformidade de escopo

<b>Definição</b>	Próximo ou de acordo com o escopo planejado.				
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) Escopo entregue foi substancialmente inferior ao planejado (por exemplo, menos da metade dos entregáveis); (2) Escopo entregue inferior ao planejado (um ou dois entregáveis ficaram de fora); (3) Escopo maior do que o planejado (foi entregue mais do que o planejado); (4) Conforme o escopo planejado (100% entregue).				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <tr> <th><b>Critério</b></th><th><b>Escala de Valores</b></th></tr> <tr> <td>Conformidade de escopo</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr> </table>	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>	Conformidade de escopo	1; 2; 3; 4
<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>				
Conformidade de escopo	1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>	Inclui-se neste critério também as alterações de qualidade nos entregáveis. Entregar mais ou com maiores requisitos de qualidade não é necessariamente ser mais conforme.				

#### 4.6. Conformidade de tempo

<b>Definição</b>	Próximo ou de acordo com o cronograma planejado.
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) Duração substancialmente superior ao planejado (mais do que 100% de aumento); (2) Duração superior ao planejado (de 21% até 100% de aumento); (3) Conforme a duração planejada (variação de 20% a mais ou 10% a menos); (4) Duração menor do que o planejado (redução de mais de 10% em relação à duração planejada).

<b>Formulação</b>		
	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>
	Conformidade de tempo	1; 2; 3; 4
<b>Observações</b>	Recomenda-se o uso da técnica de valor agregado para acompanhamento do desempenho do projeto em relação ao tempo.	

#### 4.7. Criticidade de recurso

<b>Definição</b>	Indica se os recursos necessários ao projeto são críticos, de difícil obtenção ou muito disputados.	
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) Não há recursos críticos (exigência de grande especialização, material caro ou de difícil obtenção, etc); (2) Requer recursos medianamente disputados, mas não críticos; (3) Requer recursos críticos, mas de fácil obtenção ou com alternativas disponíveis; (4) Requer recursos críticos inalteráveis.	
<b>Formulação</b>		
	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>
	Criticidade de recurso	1; 2; 3; 4
<b>Observações</b>		

#### 4.8. Custo

<b>Definição</b>	O que deve ser despendido em dinheiro para se obter algo, ou seja, concluir o projeto.	
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) até R\$ 80.000,00; (2) de R\$ 80.000,00 a R\$ 1.000.000,00; (3) de R\$ 1.000.000,00 a R\$ 5.000.000,00; (4) acima de R\$ 5.000.000,00.	
<b>Formulação</b>		
	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>
	Custo	1; 2; 3; 4
<b>Observações</b>	Apesar de não ser prática comum, deve-se fazer um esforço para a correta estimativa de custos do projeto. A conversão de horas-homem em custo pode ser feita arbitrando-se um valor	

de remuneração por hora ou calculando-se este valor a partir do sistema de RH. Não se esquecer de incluir impostos e contribuições sociais. O custo das aquisições pode ser computado a partir das estimativas e consultas a fornecedores. Recomenda-se o uso da técnica de valor agregado para acompanhamento do desempenho de custos do projeto.

#### 4.9. Demandas Externas

<b>Definição</b>					
<b>Conteúdo (Valores)</b>	<p>Escala de valores:</p> <p>(0) Nenhuma</p> <p>(1) Demandas da PGE/CGE</p> <p>(2) Demandas Estratégicas do Estado</p> <p>(3) Demandas do TC, MP ou Organismos Internacionais cuja implementação é facultativa</p> <p>(4) Demandas do TC, MP ou Organismos Internacionais cuja implementação é obrigatória</p>				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Critério</b></th><th><b>Escala de Valores</b></th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Demandas Externas</td><td>0; 1; 2; 3; 4</td></tr> </tbody> </table>	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>	Demandas Externas	0; 1; 2; 3; 4
<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>				
Demandas Externas	0; 1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>					

#### 4.10. Dificuldade

<b>Definição</b>	<p>“Obstáculo, estorvo, impedimento; Oposição, objeção”. (Aurélio) É a probabilidade de ocorrência de eventos que prejudiquem o projeto.</p>
<b>Conteúdo (Valores)</b>	<p>Escala de valores:</p> <p>(1) Não existem dificuldades identificadas ou incertezas quanto aos processos empregados e pessoas envolvidas. O projeto será entregue com sucesso;</p> <p>(2) Algumas dificuldades podem comprometer o planejamento, mas a probabilidade de sucesso do projeto é alta;</p> <p>(3) O grau de sucesso do projeto pode ser afetado devido a possíveis problemas;</p> <p>(4) Grandes incertezas ou barreiras ao projeto (interesses conflitantes, etc) foram identificadas.</p>

<b>Formulação</b>		
	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>
	Dificuldade	1; 2; 3; 4
<b>Observações</b>		

#### 4.11. Economicidade

<b>Definição</b>	Receita ou economia gerada pela implementação do projeto.	
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) A implementação do projeto não trará aumento de receita, novas receitas ou economias; (2) Contribuição não expressiva; (3) A implementação do projeto trará alguma economia ou aumento de receita; (4) A implementação do projeto trará grandes receitas ou economias para a organização.	
<b>Formulação</b>		
	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>
	Economicidade	1; 2; 3; 4
<b>Observações</b>		

#### 4.12. Eficácia

<b>Definição</b>	Capacidade de satisfazer necessidades ou desejos; que possui utilidade. Em nosso contexto, estamos associando a palavra utilidade à eficácia do projeto ou dos produtos por ele gerado. Eficácia tem a ver com “fazer a coisa certa”, ao passo que eficiência é “fazer certo as coisas”. Para a definição deste critério fica estabelecido “eficácia” como aquilo que produz o efeito desejado atendendo a uma necessidade concreta, correspondendo a “fazer a coisa certa, exata, precisa para determinada situação”.	
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) O projeto vai manter os resultados do processo de trabalho atual (manter o nível de eficácia); (2) O projeto fará com que o processo de trabalho tenha melhores resultados (torna mais eficaz); (3) O projeto torna o processo de apoio ou gerencial significativamente mais eficaz (essencial para melhoria de resultados administrativos);	

	(4) O projeto torna o processo finalístico significativamente mais eficaz (essencial para melhoria de resultados do negócio).	
<b>Formulação</b>		
	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>
	Eficácia	1; 2; 3; 4
<b>Observações</b>		

#### 4.13. Eficiência

<b>Definição</b>	Capacidade de cumprir com eficiência seus fins utilitários; que possui funcionalidade; prático. Para a definição deste critério fica estabelecido “eficiência” como aquilo que produz uma melhoria, um aperfeiçoamento, uma otimização em alguma coisa.	
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) O projeto não traz ganhos de eficiência (sem otimização do uso de recursos) para o processo de trabalho; (2) O projeto torna mais eficiente (otimiza o uso de recursos) o processo de trabalho; (3) O projeto torna substancialmente mais eficiente um processo de apoio ou gerencial; (4) O projeto torna substancialmente mais eficiente um processo finalístico.	
<b>Formulação</b>		
	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>
	Eficiência	1; 2; 3; 4
<b>Observações</b>		

#### 4.14. Esforço

<b>Definição</b>	Homem-hora equivalente
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) Estima-se o gasto de menos do que 480 horas-homem na realização do projeto (1 pessoa alocada por 3 meses); (2) Estima-se o gasto entre 480 e 2.880 horas-homem na realização do projeto (até o equivalente a 3 pessoas alocadas por 6 meses); (3) Estima-se o gasto entre 2.880 e 9.600 horas-homem na realização do projeto (até o equivalente a 5 pessoas alocadas

	por 12 meses); (4) Estima-se o gasto de mais de 9.600 horas-homem na realização do projeto.				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Esforço</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr> </tbody> </table>	Critério	Escala de Valores	Esforço	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores				
Esforço	1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>	A estimativa de esforço considera a alocação equivalente das pessoas alocadas não havendo dedicação exclusiva ao projeto.				

#### 4.15. Força de Trabalho

<b>Definição</b>	Quantidade de pessoas envolvidas diretamente na execução.				
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) até 2 pessoas; (2) de 3 a 5 pessoas; (3) de 6 a 15 pessoas; (4) mais de 15 pessoas.				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Força de Trabalho</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr> </tbody> </table>	Critério	Escala de Valores	Força de Trabalho	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores				
Força de Trabalho	1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>					

#### 4.16. Impacto

<b>Definição</b>	Efeito, consequência. O Impacto procura informar se o desenvolvimento e/ou implementação do projeto pode causar problemas aos setores envolvidos, como a necessidade de alocação de pessoal – causando a diminuição ou paralisação da capacidade produtiva do setor ou serviços de rotina –, alterações em procedimentos, na cultura organizacional, na utilização de recursos orçamentários, na imagem na instituição, entre outros. É de interesse a análise dos possíveis problemas inerentes a qualquer projeto. Um alto impacto significa que o projeto causará distúrbios na rotina dos envolvidos.
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) São previstas significativas repercussões negativas, decorrentes do desenvolvimento do projeto, na rotina ou em

	<p>procedimentos da Secretaria da Fazenda;</p> <p>(2) São previstas moderadas repercussões negativas, decorrentes do desenvolvimento do projeto, na rotina ou em procedimentos da Secretaria da Fazenda;</p> <p>(3) São previstas escassas repercussões negativas, decorrentes do desenvolvimento do projeto, na rotina ou em procedimentos da Secretaria da Fazenda;</p> <p>(4) Não são previstas repercussões negativas decorrentes do desenvolvimento do projeto.</p>				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Impacto</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr> </tbody> </table>	Critério	Escala de Valores	Impacto	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores				
Impacto	1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>	<p>Atenção: A escala de valores está de acordo com a Prioridade. Para o cálculo do Risco, os valores devem ser invertidos, isto é, onde se lê 4, leia-se 1 e assim por diante.</p>				

#### 4.17. Integração

<b>Definição</b>	Indica o grau de envolvimento dos diversos setores.				
<b>Conteúdo (Valores)</b>	<p>Escala de valores:</p> <p>(1) Participam da elaboração e implementação do projeto, no máximo, duas Diretorias ou Assessorias de uma mesma secretaria;</p> <p>(2) Participam da elaboração e implementação do projeto mais de duas Diretorias ou Assessorias de uma mesma secretaria;</p> <p>(3) Participam da elaboração e implementação do projeto Diretorias ou Assessorias de diferentes secretarias;</p> <p>(4) Participam da elaboração e implementação do projeto uma ou mais Diretorias ou Assessorias, bem como outros Órgãos.</p>				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Integração</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr> </tbody> </table>	Critério	Escala de Valores	Integração	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores				
Integração	1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>					

#### 4.18. Interessados

<b>Definição</b>	<p>Pessoas ou grupos que, devido a um interesse no projeto ou em seus produtos, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto, mesmo que não estejam diretamente relacionados à decisão ou ao uso do</p>
------------------	--



	produto do projeto.																
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Valores: listar pessoas ou setores envolvidos em seus respectivos papéis: Patrocinador, Cliente(s), Gerente, Departamento Responsável, Departamento(s) Envolvido(s), Setor Proponente, Fornecedor(es)																
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Crítérios</b></th><th><b>Escala de Valores</b></th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td><td>Nome(s)</td></tr> <tr> <td>Cliente(s)</td><td>Nome(s)</td></tr> <tr> <td>Gerente</td><td>Nome(s)</td></tr> <tr> <td>Departamento Responsável</td><td>Nome(s)</td></tr> <tr> <td>Departamento(s) Envolvido(s)</td><td>Nome(s)</td></tr> <tr> <td>Setor Proponente</td><td>Nome(s)</td></tr> <tr> <td>Fornecedor(es)</td><td>Nome(s)</td></tr> </tbody> </table>	<b>Crítérios</b>	<b>Escala de Valores</b>	Patrocinador	Nome(s)	Cliente(s)	Nome(s)	Gerente	Nome(s)	Departamento Responsável	Nome(s)	Departamento(s) Envolvido(s)	Nome(s)	Setor Proponente	Nome(s)	Fornecedor(es)	Nome(s)
<b>Crítérios</b>	<b>Escala de Valores</b>																
Patrocinador	Nome(s)																
Cliente(s)	Nome(s)																
Gerente	Nome(s)																
Departamento Responsável	Nome(s)																
Departamento(s) Envolvido(s)	Nome(s)																
Setor Proponente	Nome(s)																
Fornecedor(es)	Nome(s)																
<b>Observações</b>	O objetivo desta informação é poder identificar onde se concentram os projetos no que tange ao tipo ou setores interessados.																

#### 4.19. Interferências

<b>Definição</b>	Intervenções de terceiros no projeto. Procura-se aqui verificar se tais intervenções foram adequadamente tratadas.				
<b>Conteúdo (Valores)</b>	<p>Escala de valores:</p> <p>(1) As interferências prejudicaram grandemente o projeto e não foram bem trabalhadas;</p> <p>(2) As interferências foram isoladas, causando pouco dano no desempenho do projeto;</p> <p>(3) Não houve interferências que prejudicassem ou incrementassem o desempenho do projeto;</p> <p>(4) As interferências foram adequadamente tratadas, registradas e transformadas em ganhos para o projeto.</p>				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Crítério</b></th><th><b>Escala de Valores</b></th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Interferências</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr> </tbody> </table>	<b>Crítério</b>	<b>Escala de Valores</b>	Interferências	1; 2; 3; 4
<b>Crítério</b>	<b>Escala de Valores</b>				
Interferências	1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>					

#### 4.20. Oportunidade

Definição	“1. Qualidade de oportuno. 2. Ocasão, ensejo, lance. 3. Circunstância adequada ou favorável; conveniência”. (Aurélio) A perda da oportunidade de realização do projeto é um risco.					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores:  (1) Não existem condições especiais para a realização do projeto;  (2) O projeto não pode ser realizado a qualquer tempo, mas as condições são flexíveis e/ou periódicas;  (3) Existe uma pequena janela de tempo ou condições especiais que favorecem a realização do projeto;  (4) A não-execução do projeto nesta oportunidade exclusiva poderá comprometer o alcance dos resultados e benefícios esperados.					
Formulação	<table><tr><td>Critério</td><td>Escala de Valores</td></tr><tr><td>Oportunidade</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Oportunidade	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores					
Oportunidade	1; 2; 3; 4					
Observações						

#### 4.21. Orçamentação

Definição	Indica se existe dotação de verba para a realização do projeto.					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (1) Gera despesas não previstas no orçamento; (2) Gera despesas não previstas no orçamento, passíveis de remanejamento orçamentário; (3) Gera despesas previstas no orçamento; (4) Não gera despesas, à exceção dos custos fixos.					
Formulação	<table><tr><td>Critério</td><td>Escala de Valores</td></tr><tr><td>Orçamentação</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Orçamentação	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores					
Orçamentação	1; 2; 3; 4					
Observações						

#### 4.22. Programa

<b>Definição</b>	Grupo de projetos gerenciados de forma coordenada, visando obter benefícios difíceis de serem obtidos quando gerenciados isoladamente. Os Programas podem envolver uma série de empreendimentos cíclicos ou repetitivos, às vezes sem uma data de fim muito clara. A natureza ou o produto final dos projetos pode ser bastante distinto, mas em comum estes têm
------------------	--

	uma forte convergência ou um forte alinhamento estratégico.				
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Valores: nome do programa ao qual pertence o projeto.				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <tr> <th><b>Critério</b></th><th><b>Escala de Valores</b></th></tr> <tr> <td>Programa</td><td>Nome do programa ao qual pertence o projeto</td></tr> </table>	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>	Programa	Nome do programa ao qual pertence o projeto
<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>				
Programa	Nome do programa ao qual pertence o projeto				
<b>Observações</b>					

#### **4.23. Requisito legal**

<b>Definição</b>	Existência de dispositivo legal que justifica a realização do projeto.				
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (0) Nenhum (1) Decretos, Resoluções e Portarias Estaduais (2) Constituição e Leis Estaduais (3) Constituição e Legislação Federal (4) Entendimentos do STF e STJ				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <tr> <th><b>Critério</b></th><th><b>Escala de Valores</b></th></tr> <tr> <td>Requisito legal</td><td>0; 1; 2; 3; 4</td></tr> </table>	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>	Requisito legal	0; 1; 2; 3; 4
<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>				
Requisito legal	0; 1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>					

#### **4.24. Requisito Operacional**

<b>Definição</b>					
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (0) Nenhum (3) Impacta as rotinas das operações de negócio da Secretaria da Fazenda (4) Impacta as rotinas das operações de negócio junto aos Contribuintes e outros Órgãos				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <tr> <th><b>Critério</b></th><th><b>Escala de Valores</b></th></tr> <tr> <td>Requisito Operacional</td><td>0; 3; 4</td></tr> </table>	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>	Requisito Operacional	0; 3; 4
<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>				
Requisito Operacional	0; 3; 4				
<b>Observações</b>					

#### 4.25. Requisito técnico

Definição	A justificativa para a realização do projeto inclui a existência de projetos ou processos que tenham este projeto como pré-requisito. Exemplo: projetos de infraestrutura podem ser pré-requisitos para projetos de implantação de sistemas.					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (1) Este projeto não é requisito técnico de nenhum outro projeto ou processo; (2) Este projeto apoia a implantação de um ambiente específico para algum setor da organização; (3) Este projeto contribui para a disponibilização de um ambiente funcional para a organização; (4) Este projeto é essencial para a disponibilização de um ambiente funcional para a organização.					
Formulação	<table><tr><th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Requisito técnico</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Requisito técnico	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores					
Requisito técnico	1; 2; 3; 4					
Observações						

#### 4.26. Resolução de conflitos

Definição	Identifica se houveram conflitos relacionados aos envolvidos no projeto. Procura-se aqui verificar se tais conflitos foram adequadamente tratados.					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (1) Os conflitos prejudicaram grandemente o projeto e não foram bem resolvidos; (2) Os conflitos foram isolados, causando pouco dano no desempenho do projeto; (3) Não houve conflitos que prejudicassem o desempenho do projeto; (4) Os conflitos foram adequadamente resolvidos e permitiram o crescimento das pessoas envolvidas no projeto.					
Formulação	<table><tr><td>Critério</td><td>Escala de Valores</td></tr><tr><td>Resolução de conflitos</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Resolução de conflitos	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores					
Resolução de conflitos	1; 2; 3; 4					
Observações						

#### **4.27. Satisfação de clientes**

Definição	Mede o nível de contentamento do(s) cliente(s) em relação aos produtos gerados e desempenho do projeto.					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (1) Cliente tem graves restrições aos produtos gerados ou desempenho do projeto; (2) Cliente tem algumas restrições, mas aprovou os produtos e o desempenho do projeto; (3) Produtos e desempenho do projeto entregues conforme critérios de aceitação; (4) Cliente foi agradavelmente surpreendido pela excelência dos produtos e eficiência de desempenho do projeto.					
Formulação	<table><tr><th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Satisfação de clientes</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Satisfação de clientes	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores					
Satisfação de clientes	1; 2; 3; 4					
Observações						

#### **4.28. Saturação de recurso**

Definição	Comprometimento da equipe disponível no projeto					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (1) Poucas pessoas dos setores envolvidos estão alocadas ao projeto; (2) Muitas pessoas dos setores envolvidos trabalham no projeto, embora não full-time; (3) Muitas pessoas dos setores envolvidos estão alocadas ao projeto; (4) A maioria da equipe dos setores envolvidos está alocada ao projeto.					
Formulação	<table><tr><th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Saturação de recurso</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Saturação de recurso	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores					
Saturação de recurso	1; 2; 3; 4					
Observações						

#### **4.29. Segurança**

<b>Definição</b>	A implementação do projeto irá proporcionar maior segurança
------------------	---

	para a organização.				
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) Os produtos deste projeto não têm a ver com segurança; (2) O projeto apoia indiretamente a segurança; (3) O projeto contribui diretamente para o incremento da segurança; (4) A implementação do projeto é essencial para garantir a segurança.				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Segurança</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr> </tbody> </table>	Critério	Escala de Valores	Segurança	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores				
Segurança	1; 2; 3; 4				
<b>Observações</b>	O termo segurança aqui utilizado é amplo, mas pode ser mais detalhado conforme normas específicas tais como a NBR 17799 que trata de segurança da informação.				

#### 4.30. Tema

<b>Definição</b>	Descreve o assunto de que trata o projeto.				
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) (2); (3); (4); (5); (6); (7); (8)				
<b>Formulação</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tema</td><td>1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8</td></tr> </tbody> </table>	Critério	Escala de Valores	Tema	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8
Critério	Escala de Valores				
Tema	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8				
<b>Observações</b>	O objetivo desta categorização é poder identificar onde se concentram os projetos no que tange ao assunto trabalhado. Pode-se aceitar múltiplas escolhas, mas idealmente uma escolha única segmenta melhor os projetos. O item outros deve ser complementado com maiores informações.				

### 4.31. Tempo

Definição	Duração do projeto.	
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (1) até 6 meses; (2) de 6 a 12 meses; (3) de 12 a 24 meses; (4) acima de 24 meses.	
Formulação		
	Critério	Escala de Valores
	Tempo	1; 2; 3; 4
Observações		

### 4.32. Urgência

Definição	“Que urge; que é necessário ser feito com rapidez”. (Aurélio)					
Conteúdo (Valores)	Escala de valores: (1) Os objetivos do projeto não serão comprometidos ainda que o projeto não seja executado brevemente; (2) Os objetivos do projeto ficarão parcialmente comprometidos se o projeto não for executado brevemente; (3) Os objetivos do projeto ficarão parcialmente comprometidos se o projeto não for executado imediatamente; (4) Os objetivos do projeto ficarão totalmente comprometidos se o projeto não for executado imediatamente.					
Formulação	<table><tr><th>Critério</th><th>Escala de Valores</th></tr><tr><td>Urgência</td><td>1; 2; 3; 4</td></tr></table>		Critério	Escala de Valores	Urgência	1; 2; 3; 4
Critério	Escala de Valores					
Urgência	1; 2; 3; 4					
Observações						

### 4.33. Visibilidade

<b>Definição</b>	Qualidade daquilo que é “claro, aparente, perceptível; manifesto; Acessível”. Trata-se de como o projeto ou seus produtos serão percebidos pelo público.
<b>Conteúdo (Valores)</b>	Escala de valores: (1) Os resultados do projeto serão percebidos por uma Diretoria ou Assessoria;

	(2) Os resultados do projeto serão percebidos pela Secretaria da Fazenda; (3) Os resultados do projeto serão percebidos por outros Órgãos; (4) Os resultados do projeto serão amplamente percebidos.	
<b>Formulação</b>		
	<b>Critério</b>	<b>Escala de Valores</b>
	Visibilidade	1; 2; 3; 4
<b>Observações</b>		



## 5. Cálculo das faixas das categorias

Neste capítulo é apresentado o cálculo da faixa de valores para cada uma das categorias propostas.

### 5.1. Categoria Tamanho

Descrição do cálculo de faixa numérica da categoria TAMANHO para classificação de projeto qualquer em Megaprojeto, Grande Projeto, Projeto Mediano e Projeto Pequeno

#### Passo 1

Para a categoria **Tamanho**, os critérios “**Força de trabalho e Esforço**” são reunidos no grupo “**Peso 1**” e os critérios “**Tempo e Custo**” são reunidos no grupo “**Peso 3**”.

#### Passo 2

Escolhe-se inicialmente o grupo “**Peso 3**”.

#### Passo 3

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Tempo e Custo** as **16 (dezesseis) combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	CUSTO			
	1	2	3	4
TEMPO				
1	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
2	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
3	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
4	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

#### Passo 4

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SOMAS	CUSTO			
	1	2	3	4
TEMPO				
1	(6)	(9)	(12)	(15)
2	(9)	(12)	(15)	(18)
3	(12)	(15)	(18)	(21)
4	(15)	(18)	(21)	(24)

### Passo 5

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**6; 9; 9; 12; 12; 12; 15; 15; 15; 15; 18; 18; 18; 21; 21; 24**

### Passo 6

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**6; 9; 12; 15; 18; 21; 24**

### Passo 7

Escolhe-se agora o outro grupo “**Peso 1**”.

### Passo 8

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Força de trabalho e Esforço** as **16 (dezesesseis) combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	ESFORÇO			
	1	2	3	4
<b>FORÇA DE TRABALHO</b>				
<b>1</b>	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

### Passo 9

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SOMAS	ESFORÇO			
	1	2	3	4
<b>FORÇA DE TRABALHO</b>				
<b>1</b>	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>2</b>	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>3</b>	(4)	(5)	(6)	(7)
<b>4</b>	(5)	(6)	(7)	(8)

### Passo 10

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**2; 3; 3; 4; 4; 4; 5; 5; 5; 5; 6; 6; 6; 7; 7; 8**

### Passo 11

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**2; 3; 4; 5; 6; 7; 8**

### Passo 12

A listagem de somas do passo anterior “**Força de trabalho e Esforço**” ( **2; 3; 4; 5; 6; 7; 8** ) e do passo 6 – “**Tempo e Custo**” ( **6; 9; 12; 15; 18; 21; 24** ) são combinadas gerando as seguintes **49** ( 7 colunas x 7 linhas ) **possibilidades de somas**:

SOMAS	TEMPO/ CUSTO						
	6	9	12	15	18	21	24
<b>FORÇA DE TRABALHO/ ESFORÇO</b>							
<b>2</b>	(8)	(11)	(14)	(17)	(20)	(23)	(26)
<b>3</b>	(9)	(12)	(15)	(18)	(21)	(24)	(27)
<b>4</b>	(10)	(13)	(16)	(19)	(22)	(25)	(28)
<b>5</b>	(11)	(14)	(17)	(20)	(23)	(26)	(29)
<b>6</b>	(12)	(15)	(18)	(21)	(24)	(27)	(30)
<b>7</b>	(13)	(16)	(19)	(22)	(25)	(28)	(31)
<b>8</b>	(14)	(17)	(20)	(23)	(26)	(29)	(32)

### Passo 13

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**8; 9; 10; 11; 11; 12; 12; 13; 13; 14; 14; 14; 15; 15; 16; 16; 17; 17; 17; 18; 18; 19; 19; 20; 20; 20; 21; 21; 22; 22; 23; 23; 23; 24; 24; 25; 25; 26; 26; 26; 27; 27; 28; 28; 29; 29; 30; 31; 32**

### Passo 14

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32**

Esta lista encontrada de **25 números** encontrada corresponde a faixa de números procurada que serve como referência para estabelecer a gradação dos valores padronizados **Megaprojeto, Grande Projeto, Projeto Mediano, Projeto Pequeno**.

A distribuição mais equilibrada dos números acima para os quatro valores padronizados é a seguinte:

**Megaprojeto** – de **28 a 32** pontos (sub-faixa de **5 números**);  
**Grande Projeto** – de **21 a 27** pontos (sub-faixa de **7 números**);  
**Projeto Mediano** – de **14 a 20** pontos (sub-faixa de **7 números**);  
**Pequeno Projeto** – de **8 a 13** pontos (sub-faixa de **6 números**).

## **5.2. Categoria Risco**

Descrição do cálculo de faixa numérica da categoria RISCO para classificação de qualquer projeto em Alto, Médio, Regular e Baixo ou Inexistente.

### **Passo 1**

Para a categoria **Risco**, os critérios “**Saturação e Oportunidade**” são reunidos no grupo “**Peso 1**”, os critérios “**Impacto e Abrangência**” são reunidos no grupo “**Peso 2**”, os critérios “**Criticidade de recurso e Dificuldade**” são reunidos no grupo “**Peso 3**” e o critério “**Complexidade**” fica inserido no grupo “**Peso 5**”.

### **Passo 2**

Escolhe-se inicialmente o grupo “**Peso 1**”.

### **Passo 3**

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os critérios **Saturação e Oportunidade 16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações dois a dois** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Oportunidade			
	1	2	3	4
Saturação				
1	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
2	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
3	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
4	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

#### Passo 4

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente multiplicado pelo peso do grupo.

SOMAS	Oportunidade			
	1	2	3	4
<b>Saturação</b>				
<b>1</b>	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>2</b>	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>3</b>	(4)	(5)	(6)	(7)
<b>4</b>	(5)	(6)	(7)	(8)

#### Passo 5

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**2;3;3;4;4;4;5;5;5;5;6;6;6;7;7;8**

#### Passo 6

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**2;3;4;5;6;7;8**

#### Passo 7

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 2**”.

#### Passo 8

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Abrangência e Impacto** as **16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Impacto			
	1	2	3	4
<b>Abrangência</b>				
<b>1</b>	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

### Passo 9

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SOMAS	Impacto			
	1	2	3	4
<b>Abrangência</b>				
<b>1</b>	(4)	(6)	(8)	(10)
<b>2</b>	(6)	(8)	(10)	(12)
<b>3</b>	(8)	(10)	(12)	(14)
<b>4</b>	(10)	(12)	(14)	(16)

### Passo 10

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**4; 6; 6; 8; 8; 8; 10; 10; 10; 10; 12; 12; 12; 14; 14; 16**

### Passo 11

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**4; 6; 8; 10; 12; 14; 16**

### Passo 12

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 3**”.

### Passo 13

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Criticidade de recurso e Dificuldade** as **16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Dificuldade			
	1	2	3	4
<b>Criticidade de recurso</b>				
<b>1</b>	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

**Passo 14**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SOMAS	Dificuldade			
	1	2	3	4
Criticidade de recurso				
1	6	9	12	15
2	9	12	15	18
3	12	15	18	21
4	15	18	21	24

**Passo 15**

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**6;9;9;12;12;12;15;15;15;18;18;18;21;21;24**

**Passo 16**

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**6;9;12;15;18;21;24**

**Passo 17**

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 5**”.

**Passo 18**

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Complexidade** as **4** (4 colunas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válido para o critério.

As combinações são as seguintes:

COMPLEXIDADE			
1	2	3	4

**Passo 19**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

COMPLEXIDADE			
1	2	3	4
5	10	15	20

### Passo 20

As somas obtidas no passo anterior já apareceram em ordem crescente de valor e sem repetições.

**5; 10; 15 e 20.**

### Passo 21

A listagem de somas do **passo 6 - “Oportunidade e Saturação de recurso” (2; 3; 4; 5; 6; 7; 8)** e do **passo 11 - “Abrangência e Impacto” (4; 6; 8; 10; 12; 14; 16)** são combinadas gerando as seguintes **91** (7 colunas x 7 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS	Abrangência e Impacto						
	4	6	8	10	12	14	16
<b>Oportunidade e Saturação de recurso</b>							
<b>2</b>	6	8	10	12	14	16	18
<b>3</b>	7	9	11	13	15	17	19
<b>4</b>	8	10	12	14	16	18	20
<b>5</b>	9	11	13	15	17	19	21
<b>6</b>	10	12	14	16	18	20	22
<b>7</b>	11	13	15	17	19	21	23
<b>8</b>	12	14	16	18	20	22	24

### Passo 22

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**6;7;8;8;9;9;10;10;10;11;11;11;12;12;12;12;13;13;13;14;14;14;14;15;15;15;16;16;16;16;17;17;17;18;18;18;18;19;19;19;20;20;20;21;21;22;22;23;24**

### Passo 23

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**6;7;8;9;10;11;12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24**



**Passo 24**

A listagem de somas do **passo 23** - “Oportunidade e Saturação de recurso/Abrangência e Impacto” (6;7;8;9;10;11;12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24) e do **passo 16** - “Críticidade de recurso e Dificuldade” (6;9;12;15;18;21;24) são combinadas gerando as seguintes **133** (7 colunas x 19 linhas) possibilidades de somas:

SOMAS Oportunidade e Saturação de recurso/Abrangência e Impacto	Críticidade de recurso e Dificuldade						
	6	9	12	15	18	21	24
6	12	15	18	21	24	27	30
7	13	16	19	22	25	28	31
8	14	17	20	23	26	29	32
9	15	18	21	24	27	30	33
10	16	19	22	25	28	31	34
11	17	20	23	26	29	32	35
12	18	21	24	27	30	33	36
13	19	22	25	28	31	34	37
14	20	23	26	29	32	35	38
15	21	24	27	30	33	36	39
16	22	25	28	31	34	37	40
17	23	26	29	32	35	38	41
18	24	27	30	33	36	39	42
19	25	28	31	34	37	40	43
20	26	29	32	35	38	41	44
21	27	30	33	36	39	42	45
22	28	31	34	37	40	43	46
23	29	32	35	38	41	44	47
24	30	33	36	39	42	45	48

**Passo 25**

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação são suprimidas ficando o seguinte:

**12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48**

**Passo 26**

A listagem de somas do **passo 25** - “Oportunidade e Saturação de recurso/Abrangência e Impacto/Criticidade de recurso e Dificuldade” (12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48) e do **passo 20** - “Complexidade” (5;10;15;20) são combinadas gerando as seguintes **148** (4 colunas x 37 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS Oportunidade e Saturação de recurso/Abrangência e Impacto/Criticidade de recurso e Dificuldade	Complexidade			
	5	10	15	20
12	17	22	27	32
13	18	23	28	33
14	19	24	29	34
15	20	25	30	35
16	21	26	31	36
17	22	27	32	37
18	23	28	33	38
19	24	29	34	39
20	25	30	35	40
21	26	31	36	41
22	27	32	37	42
23	28	33	38	43
24	29	34	39	44
25	30	35	40	45
26	31	36	41	46
27	32	37	42	47
28	33	38	43	48
29	34	39	44	49
30	35	40	45	50
31	36	41	46	51
32	37	42	47	52
33	38	43	48	53
34	39	44	49	54
35	40	45	50	55
36	41	46	51	56
37	42	47	52	57
38	43	48	53	58
39	44	49	54	59
40	45	50	55	60
41	46	51	56	61
42	47	52	57	62
43	48	53	58	63
44	49	54	59	64

<b>45</b>	50	55	60	65
<b>46</b>	51	56	61	66
<b>47</b>	52	57	62	67
<b>48</b>	53	58	63	68

### **Passo 27**

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação são suprimidas ficando o seguinte:

**17;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;52;53;54;55;56;57;58;59;60;61;62;63;64;65;66;67;68**

Esta lista encontrada de **52 números** corresponde a faixa de números procurada que serve como referência para estabelecer a gradação dos valores padronizados **Alto, Médio, Regular e Baixo ou Inexistente**.

A distribuição mais equilibrada dos números acima para os quatro valores padronizados é a seguinte:

**Alto** – de 56 a 68 pontos (sub-faixa de **13 números**);

**Médio** – de 43 a 55 pontos (sub-faixa de **13 números**);

**Regular** – de 30 a 42 pontos (sub-faixa de **13 números**);

**Baixo ou Inexistente** – de 17 a 29 pontos (sub-faixa de **13 números**).

### **5.3. Categoria Sucesso**

Descrição do cálculo de faixa numérica da categoria SUCESSO para classificação de qualquer projeto em Superou expectativas, Sucesso total, Sucesso parcial e Insucesso.

#### **Passo 1**

Para a categoria **Sucesso**, os critérios “**Resolução de Conflitos e Interferências**” são reunidos no grupo “**Peso 1**”, os critérios “**Conformidade de Tempo, Conformidade de Custo e Conformidade de Escopo**” são reunidos no grupo “**Peso 2**” e o critério “**Satisfação de Clientes**” fica inserido no grupo “**Peso 3**”.

#### **Passo 2**

Escolhe-se inicialmente o grupo “**Peso 2**”.

#### **Passo 3**

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os critérios **Conformidade de Tempo e Conformidade de Custo 16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações dois a dois** possíveis de lançamento e com o critério **Conformidade de Escopo** faz-se **4** (4 colunas) **variações** considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	CONF. CUSTO				CONF. ESCOPO			
	1	2	3	4	1	2	3	4
CONF. TEMPO								
1	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)				
2	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)				
3	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)				
4	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)				

#### Passo 4

As possibilidades encontradas nos quadros **CONF. TEMPO/CONF. CUSTO** e **CONF. ESCOPO** são combinadas gerando **64** (16 linhas x 4 colunas) **variações**:

COMBINAÇÕES	CONF. ESCOPO			
	1	2	3	4
CONF. TEMPO/ CONF. CUSTO				
(1;1)	(1;1;1)	(1;1;2)	(1;1;3)	(1;1;4)
(1;2)	(1;2;1)	(1;2;2)	(1;2;3)	(1;2;4)
(1;3)	(1;3;1)	(1;3;2)	(1;3;3)	(1;3;4)
(1;4)	(1;4;1)	(1;4;2)	(1;4;3)	(1;4;4)
(2;1)	(2;1;1)	(2;1;2)	(2;1;3)	(2;1;4)
(2;2)	(2;2;1)	(2;2;2)	(2;2;3)	(2;2;4)
(2;3)	(2;3;1)	(2;3;2)	(2;3;3)	(2;3;4)
(2;4)	(2;4;1)	(2;4;2)	(2;4;3)	(2;4;4)
(3;1)	(3;1;1)	(3;1;2)	(3;1;3)	(3;1;4)
(3;2)	(3;2;1)	(3;2;2)	(3;2;3)	(3;2;4)
(3;3)	(3;3;1)	(3;3;2)	(3;3;3)	(3;3;4)
(3;4)	(3;4;1)	(3;4;2)	(3;4;3)	(3;4;4)
(4;1)	(4;1;1)	(4;1;2)	(4;1;3)	(4;1;4)
(4;2)	(4;2;1)	(4;2;2)	(4;2;3)	(4;2;4)
(4;3)	(4;3;1)	(4;3;2)	(4;3;3)	(4;3;4)
(4;4)	(4;4;1)	(4;4;2)	(4;4;3)	(4;4;4)

#### Passo 5

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SOMAS	CONF. ESCOPO			
	1	2	3	4
CONF. TEMPO/ CONF. CUSTO				
(1;1)	(6)	(8)	(10)	(12)
(1;2)	(8)	(10)	(12)	(14)
(1;3)	(10)	(12)	(14)	(16)

(1;4)	(12)	(14)	(16)	(18)
(2;1)	(8)	(10)	(12)	(14)
(2;2)	(10)	(12)	(14)	(16)
(2;3)	(12)	(14)	(16)	(18)
(2;4)	(14)	(16)	(18)	(20)
(3;1)	(10)	(12)	(14)	(16)
(3;2)	(12)	(14)	(16)	(18)
(3;3)	(14)	(16)	(18)	(20)
(3;4)	(16)	(18)	(20)	(22)
(4;1)	(12)	(14)	(16)	(18)
(4;2)	(14)	(16)	(18)	(20)
(4;3)	(16)	(18)	(20)	(22)
(4;4)	(18)	(20)	(22)	(24)

### Passo 6

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**6; 8; 8; 8; 10; 10; 10; 10; 10; 10; 12; 12; 12; 12; 12; 12; 12; 12; 12; 12; 12; 14; 14; 14; 14; 14; 14; 14; 14; 14; 14; 14; 16; 16; 16; 16; 16; 16; 16; 16; 16; 16; 16; 16; 16; 18; 18; 18; 18; 18; 18; 18; 18; 18; 18; 18; 20; 20; 20; 20; 20; 20; 22; 22; 22; 24.**

### Passo 7

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**6; 8; 10; 12; 14; 16; 18; 20; 22; 24.**

### Passo 8

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 1**”.

### Passo 9

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Resolução de Conflitos e Interferências** as **16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	INTERFERÊNCIAS			
	1	2	3	4
<b>RES. CONFLITOS</b>				
<b>1</b>	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

**Passo 10**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SOMAS	INTERFERÊNCIAS			
	1	2	3	4
RES. CONFLITOS				
1	(2)	(3)	(4)	(5)
2	(3)	(4)	(5)	(6)
3	(4)	(5)	(6)	(7)
4	(5)	(6)	(7)	(8)

**Passo 11**

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**2; 3; 3; 4; 4; 4; 5; 5; 5; 5; 6; 6; 6; 7; 7; 8.**

**Passo 12**

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**2; 3; 4; 5; 6; 7; 8.**

**Passo 13**

Escolhe-se agora o grupo **“Peso 3”**.

**Passo 14**

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com o seu critério **Satisfação de Clientes** as **4** (4 colunas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para o critério.

As combinações são as seguintes:

SATISFAÇÃO DE CLIENTES			
1	2	3	4

**Passo 15**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SATISFAÇÃO DE CLIENTES			
1	2	3	4
3	6	9	12

### Passo 16

As somas obtidas no passo anterior já apareceram em ordem crescente de valor e sem repetições.

3; 6; 9 e 12.

### Passo 17

A listagem de somas do **passo 7 - “Conformidade de Tempo, Conformidade de Custo e Conformidade de Escopo”** ( 6; 8; 10; 12; 14; 16; 18; 20; 22; 24 ) e do **passo 12 - “Resolução de Conflitos e Interferências”** ( 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8 ) são combinadas gerando as seguintes **70** (10 colunas x 7 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS	CONF. TEMPO/ CONF. CUSTO/ CONF. ESCOPO									
	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
RES. CONFLITOS/ INTERFERÊNCIAS										
2	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26
3	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27
4	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28
5	11	13	15	17	19	21	23	25	27	29
6	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
7	13	15	17	19	21	23	25	27	29	31
8	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32

### Passo 18

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

8; 9; 10; 10; 11; 11; 12; 12; 12; 13; 13; 13; 14; 14; 14; 14; 15; 15; 15; 16; 16; 16; 16; 17; 17; 17; 18; 18; 18; 18; 19; 19; 19; 20; 20; 20; 20; 21; 21; 21; 22; 22; 22; 22; 23; 23; 23; 24; 24; 24; 24; 25; 25; 25; 26; 26; 26; 26; 27; 27; 27; 28; 28; 28; 29; 29; 30; 30; 31; 32.

### Passo 19

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32.

### Passo 20

A listagem de somas do **passo 19 - “Conformidade de Tempo, Conformidade de Custo, Conformidade de Escopo, Resolução de Conflitos e Interferências”** ( 8; 9; 10; 11; 12; 13;

14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32 ) e do passo 16 - “Satisfação de Clientes” ( 3; 6; 9 e 12 ) são combinadas gerando as seguintes **100** (25 colunas x 4 linhas) possibilidades de somas:

		CONF. TEMPO/ CONF. CUSTO/ CONF. ESCOPO/ RES. CONFLITOS/ INTERFERÊNCIAS																																											
		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44							
SATISFAÇÃO CLIENTES	3	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50				
	6	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54			
	9	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	12	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60			

### Passo 21

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

11; 12; 13; 14; 14; 15; 15; 16; 16; 17; 17; 17; 18; 18; 18; 19; 19; 19; 20; 20; 20; 20; 21; 21; 21; 21; 22; 22; 22; 22; 23; 23; 23; 23; 24; 24; 24; 24; 25; 25; 25; 25; 26; 26; 26; 26; 27; 27; 27; 27; 28; 28; 28; 28; 29; 29; 29; 29; 30; 30; 30; 30; 31; 31; 31; 31; 32; 32; 32; 32; 33; 33; 33; 33; 34; 34; 34; 34; 35; 35; 35; 35; 36; 36; 36; 37; 37; 37; 38; 38; 38; 39; 39; 40; 40; 41; 41; 42; 43; 44.

### Passo 22

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 44.

Esta lista encontrada de **34 números** corresponde a faixa de números procurada que serve como referência para estabelecer a gradação dos valores padronizados **Superou expectativas, Sucesso total, Sucesso parcial e Insucesso**.

A distribuição mais equilibrada dos números acima para os quatro valores padronizados é a seguinte:

- Superou expectativas** – de **37 a 44** pontos (sub-faixa de 8 números);
- Sucesso total** – de **28 a 36** pontos (sub-faixa de 9 números);
- Sucesso parcial** – de **19 a 27** pontos (sub-faixa de 9 números);
- Insucesso** – de **11 a 18** pontos (sub-faixa de 8 números).



### 5.4. Categoria Retorno

Descrição do cálculo de faixa numérica da categoria RETORNO para classificação de qualquer projeto em Alto, Médio, Regular e Baixo ou Inexistente.

#### Passo 1

Para a categoria **Retorno**, os critérios “**Requisito Técnico e Eficiência**” são reunidos no grupo “**Peso 1**”, os critérios “**Alinhamento estratégico, Segurança e Visibilidade**” são reunidos no grupo “**Peso 2**”, os critérios “**Economicidade e Eficácia**” são reunidos no grupo “**Peso 3**”, o critério “**Requisito técnico**” fica inserido no grupo “**Peso 3**” e o critério “**Requisito legal**” fica inserido no grupo “**Peso 5**”.

#### Passo 2

Escolhe-se inicialmente o grupo “**Peso 1**”.

#### Passo 3

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com quatro critérios **Requisito Técnico e Eficiência** as **16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações dois a dois** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Eficiência			
	1	2	3	4
<b>Requisito Técnico</b>				
<b>1</b>	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

#### Passo 4

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente multiplicado pelo peso do grupo.

SOMAS	Eficiência			
	1	2	3	4
<b>Requisito Técnico</b>				
<b>1</b>	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>2</b>	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>3</b>	(4)	(5)	(6)	(7)
<b>4</b>	(5)	(6)	(7)	(8)

**Passo 5**

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**2;3;3;4;4;4;5;5;5;6;6;6;7;7;8**

**Passo 6**

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**2;3;4;5;6;7;8**

**Passo 7**

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 2**”.

**Passo 8**

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Alinhamento estratégico, Segurança e Visibilidade** as **16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para os critérios de Segurança e Visibilidade e a combinação com 0 e 4 com o critério de Alinhamento estratégico.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES		Visibilidade			
		1	2	3	4
<b>Segurança</b>					
<b>1</b>		(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>		(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>		(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>		(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

<b>Alinhamento estratégico</b>	
<b>0</b>	<b>4</b>

**Passo 9**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SOMAS		Visibilidade			
		1	2	3	4
<b>Segurança</b>					
<b>1</b>		4	6	8	10
<b>2</b>		6	8	10	12
<b>3</b>		8	10	12	14
<b>4</b>		10	12	14	16

Alinhamento estratégico	
<b>0</b>	<b>4</b>
0	8

SOMAS	Alinhamento estratégico	
Segurança e Visibilidade	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	4	12
<b>6</b>	6	14
<b>8</b>	8	16
<b>10</b>	10	18
<b>12</b>	12	20
<b>14</b>	14	22
<b>16</b>	16	24

### Passo 10

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**4;6;8;10;12;12;14;14;16;16;18;20;22;24**

### Passo 11

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**4;6;8;10;12;14;16;18;20;22;24**

### Passo 12

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 3**”.

### Passo 13

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com quatro critérios **Economicidade e Eficácia** as **16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações dois a dois** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Eficácia			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Economicidade</b>				
<b>1</b>	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

**Passo 14**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SOMAS	Eficácia			
	1	2	3	4
Economicidade				
1	6	9	12	15
2	9	12	15	18
3	12	15	18	21
4	15	18	21	24

**Passo 15**

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**6;9;9;12;12;12;15;15;15;15;18;18;18;21;21;24**

**Passo 16**

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**6;9;12;15;18;21;24**

**Passo 17**

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 5**”.

**Passo 18**

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Requisito legal** as **5** (5 colunas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **0; 1; 2; 3 e 4** válido para o critério.

As combinações são as seguintes:

Requisito legal				
0	1	2	3	4

**Passo 19**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

Requisito legal				
0	1	2	3	4
0	5	10	15	20

### Passo 20

As somas obtidas no passo anterior já apareceram em ordem crescente de valor e sem repetições.

0; 5; 10; 15 e 20.

### Passo 21

A listagem de somas do **passo 6 - “Requisito Técnico e Eficiência”** ( 2;3;4;5;6;7;8) e do **passo 11 - “Alinhamento estratégico, Segurança e Visibilidade”** (4;6;8;10;12;14;16;18;20;22;24) são combinadas gerando as seguintes **77** (11 colunas x 7 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS	Alinhamento estratégico, Segurança e Visibilidade										
	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
<b>Requisito Técnico e Eficiência</b>											
<b>2</b>	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26
<b>3</b>	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27
<b>4</b>	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28
<b>5</b>	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27	29
<b>6</b>	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
<b>7</b>	11	13	15	17	19	21	23	25	27	29	31
<b>8</b>	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32

### Passo 22

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação são suprimidas ficando o seguinte:

6;7;8;9;10;11;12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32

### Passo 23

A listagem de somas do **passo 22 - “Alinhamento estratégico, Segurança e Visibilidade/Requisito Técnico e Eficiência”** (6;7;8;9;10;11;12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32) e do **passo 16 - “Economicidade e Eficácia”** (6;9;12;15;18;21;24) são combinadas gerando as seguintes **189** (7 colunas x 27 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS Alinhamento estratégico, Segurança e Visibilidade/Requisito Técnico e Eficiência	Economicidade e Eficácia						
	6	9	12	15	18	21	24
6	12	15	18	21	24	27	30
7	13	16	19	22	25	28	31
8	14	17	20	23	26	29	32
9	15	18	21	24	27	30	33
10	16	19	22	25	28	31	34
11	17	20	23	26	29	32	35
12	18	21	24	27	30	33	36
13	19	22	25	28	31	34	37
14	20	23	26	29	32	35	38
15	21	24	27	30	33	36	39
16	22	25	28	31	34	37	40
17	23	26	29	32	35	38	41
18	24	27	30	33	36	39	42
19	25	28	31	34	37	40	43
20	26	29	32	35	38	41	44
21	27	30	33	36	39	42	45
22	28	31	34	37	40	43	46
23	29	32	35	38	41	44	47
24	30	33	36	39	42	45	48
25	31	34	37	40	43	46	49
26	32	35	38	41	44	47	50
27	33	36	39	42	45	48	51
28	34	37	40	43	46	49	52
29	35	38	41	44	47	50	53
30	36	39	42	45	48	51	54
31	37	40	43	46	49	52	55
32	38	41	44	47	50	53	56

#### Passo 24

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação são suprimidas ficando o seguinte:

12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;52;53;54;55;56

#### Passo 25

Escolhe-se agora o grupo “Peso 5”.

**Passo 26**

A listagem de somas do **passo 24** - “Alinhamento estratégico, Segurança e Visibilidade/Requisito Técnico e Eficiência/Economicidade e Eficácia” (12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;52;53;54;55;56) e do **passo 20** - “Requisito legal” (0; 5; 10; 15; 20 ) são combinadas gerando as seguintes **225** (5 colunas x 45 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS	Requisito legal				
	0	5	10	15	20
<b>Alinhamento estratégico, Segurança e Visibilidade/Requisito Técnico e Eficiência/Economicidade e Eficácia</b>					
<b>12</b>	12	17	22	27	32
<b>13</b>	13	18	23	28	33
<b>14</b>	14	19	24	29	34
<b>15</b>	15	20	25	30	35
<b>16</b>	16	21	26	31	36
<b>17</b>	17	22	27	32	37
<b>18</b>	18	23	28	33	38
<b>19</b>	19	24	29	34	39
<b>20</b>	20	25	30	35	40
<b>21</b>	21	26	31	36	41
<b>22</b>	22	27	32	37	42
<b>23</b>	23	28	33	38	43
<b>24</b>	24	29	34	39	44
<b>25</b>	25	30	35	40	45
<b>26</b>	26	31	36	41	46
<b>27</b>	27	32	37	42	47
<b>28</b>	28	33	38	43	48
<b>29</b>	29	34	39	44	49
<b>30</b>	30	35	40	45	50
<b>31</b>	31	36	41	46	51
<b>32</b>	32	37	42	47	52
<b>33</b>	33	38	43	48	53
<b>34</b>	34	39	44	49	54
<b>35</b>	35	40	45	50	55
<b>36</b>	36	41	46	51	56
<b>37</b>	37	42	47	52	57
<b>38</b>	38	43	48	53	58
<b>39</b>	39	44	49	54	59

40	40	45	50	55	60
41	41	46	51	56	61
42	42	47	52	57	62
43	43	48	53	58	63
44	44	49	54	59	64
45	45	50	55	60	65
46	46	51	56	61	66
47	47	52	57	62	67
48	48	53	58	63	68
49	49	54	59	64	69
50	50	55	60	65	70
51	51	56	61	66	71
52	52	57	62	67	72
53	53	58	63	68	73
54	54	59	64	69	74
55	55	60	65	70	75
56	56	61	66	71	76

### Passo 27

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação são suprimidas ficando o seguinte:

**12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;52;53;54;55;56;57;58;59;60;61;62;63;64;65;66;67;68;69;70;71;72;73;74;75;76**

Esta lista encontrada de **65 números** corresponde a faixa de números procurada que serve como referência para estabelecer a gradação dos valores padronizados **Alto, Médio, Regular e Baixo ou Inexistente**.

A distribuição mais equilibrada dos números acima para os quatro valores padronizados é a seguinte:

**Alto** – de **60 a 76** pontos (sub-faixa de **17 números**);

**Médio** – de **44 a 59** pontos (sub-faixa de **16 números**);

**Regular** – de **28 a 43** pontos (sub-faixa de **16 números**);

**Baixo ou Inexistente** – de **12 a 27** pontos (sub-faixa de **16 números**).



### 5.5. Categoria Prioridade

Descrição do cálculo de faixa numérica da categoria PRIORIDADE para classificação de qualquer projeto em Alta, Média, Regular e Baixa.

Nos cálculos a seguir, não foi considerado o critério “Determinação Administrativa” como componente da categoria PRIORIDADE por ser uma condição de forçar a inclusão de um projeto no PPM. O resultado final para esta condição alternativa é:

- Alta** – de **194 a 251** pontos (sub-faixa de **58 números**);
- Média** – de **136 a 193** pontos (sub-faixa de **58 números**);
- Regular** – de **78 a 135** pontos (sub-faixa de **58 números**);
- Baixa** – de **20 a 77** pontos (sub-faixa de **58 números**).

Segue o cálculo normal:

#### Passo 1

Para a categoria **Prioridade**, os critérios “**Impacto e Integração**” são reunidos no grupo “**Peso 1**”, os critérios “**Abrangência e Demandas Externas**” são reunidos no grupo “**Peso 2**”, os critérios “**Eficiência e Orçamentação**” são reunidos no grupo “**Peso 3**”, os critérios “**Eficácia e Urgência**” são reunidos no grupo “**Peso 5**”, o critério “**Alinhamento Estratégico**” fica reunido no grupo “**Peso 8**” e os critérios “**Requisito Legal e Requisito Operacional**” são reunidos no grupo “**Peso 21**”.

#### Passo 2

Escolhe-se inicialmente o grupo “**Peso 1**”.

#### Passo 3

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os critérios **Impacto e Integração 16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações dois a dois** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Integração			
	1	2	3	4
<b>Impacto</b>				
<b>1</b>	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

#### Passo 4

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente multiplicado pelo peso do grupo.

SOMAS	Integração			
	1	2	3	4
<b>Impacto</b>				
<b>1</b>	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>2</b>	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>3</b>	(4)	(5)	(6)	(7)
<b>4</b>	(5)	(6)	(7)	(8)

#### Passo 5

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**2;3;3;4;4;4;5;5;5;5;6;6;6;7;7;8**

#### Passo 6

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**2;3;4;5;6;7;8**

#### Passo 7

Escolhe-se agora o grupo **“Peso 2”**.

#### Passo 8

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os critérios **Abrangência e Demandas Externas 20** (5 colunas x 4 linhas) **combinações dois a dois** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **0; 1; 2; 3 e 4** válidos para os critérios. As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Demandas Externas				
	0	1	2	3	4
<b>Abrangência</b>					
<b>1</b>	(1;0)	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;0)	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;0)	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;0)	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

### Passo 9

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente multiplicado pelo peso do grupo.

SOMAS	Demandas Externas				
	0	1	2	3	4
<b>Abrangência</b>					
<b>1</b>	(2)	(4)	(6)	(8)	(10)
<b>2</b>	(4)	(6)	(8)	(10)	(12)
<b>3</b>	(6)	(8)	(10)	(12)	(14)
<b>4</b>	(8)	(10)	(12)	(14)	(16)

### Passo 10

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

2;4;4;6;6;6;8;8;8;8;10;10;10;10;12;12;12;14;14;16

### Passo 11

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

2;4;6;8;10;12;14;16

### Passo 12

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 3**”.

### Passo 13

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Eficiência e Orçamentação** as **16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Orçamentação			
	1	2	3	4
<b>Eficiência</b>				
<b>1</b>	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

### Passo 14

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente multiplicado pelo peso do grupo.

SOMAS	Orçamentação			
	1	2	3	4
<b>Eficiência</b>				
<b>1</b>	6	9	12	15
<b>2</b>	9	12	15	18
<b>3</b>	12	15	18	21
<b>4</b>	15	18	21	24

### Passo 15

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**6;9;9;12;12;12;15;15;15;15;18;18;18;21;21;24**

### Passo 16

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**6;9;12;15;18;21;24**

### Passo 17

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 5**”.

### Passo 18

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Eficácia e Urgência** as **16** (4 colunas x 4 linhas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Urgência			
	1	2	3	4
<b>Eficácia</b>				
<b>1</b>	(1;1)	(1;2)	(1;3)	(1;4)
<b>2</b>	(2;1)	(2;2)	(2;3)	(2;4)
<b>3</b>	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
<b>4</b>	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

**Passo 19**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente multiplicado pelo peso do grupo.

SOMAS	Urgência			
	1	2	3	4
Eficácia				
1	10	15	20	25
2	15	20	25	30
3	20	25	30	35
4	25	30	35	40

**Passo 20**

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**10;15;15;20;20;20;25;25;25;25;30;30;30;35;35;40**

**Passo 21**

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**10;15;20;25;30;35;40**

**Passo 22**

Escolhe-se agora o grupo **“Peso 8”**.

**Passo 23**

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com o seu critério **Alinhamento Estratégico** as **duas** (2 colunas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **0 e 4** válidos para o critério.

As combinações são as seguintes:

Alinhamento Estratégico	
0	4

**Passo 24**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

Alinhamento Estratégico	
0	1
0	32

**Passo 25**

As somas obtidas no passo anterior já apareceram em ordem crescente de valor e sem repetições.

**0 e 32.**

**Passo 26**

Escolhe-se agora o grupo “**Peso 21**”.

**Passo 27**

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com os seus dois critérios **Requisito Legal e Requisito Operacional** as **15** (5 colunas x 3 linhas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **0; 1; 2; 3 e 4** válidos para ambos os critérios.

As combinações são as seguintes:

COMBINAÇÕES	Requisito Legal				
	0	1	2	3	4
Requisito Operacional					
0	(0;0)	(0;1)	(0;2)	(0;3)	(0;4)
3	(3;0)	(3;1)	(3;2)	(3;3)	(3;4)
4	(4;0)	(4;1)	(4;2)	(4;3)	(4;4)

**Passo 28**

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

SOMAS	Requisito Legal				
	0	1	2	3	4
Requisito Operacional					
0	0	21	42	63	84
3	63	84	105	126	147
4	84	105	126	147	168

### Passo 29

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**0;21;42;63;63;84;84;105;105;126;126;147;147;168**

### Passo 30

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**0;21;42;63;84;105;126;147;168**

### Passo 31

A listagem de somas do **Passo 16 - “Eficiência e Orçamentação”** ( 6;9;12;15;18;21;24) e do **passo 21 - “Eficácia e Urgência”** ( 10;15;20;25;30;35;40) são combinadas gerando as seguintes **42** (6 colunas x 7 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS	Eficácia e Urgência					
	10	15	20	25	30	35
<b>6</b>	16	21	26	31	36	41
<b>9</b>	19	24	29	34	39	44
<b>12</b>	22	27	32	37	42	47
<b>15</b>	25	30	35	40	45	50
<b>18</b>	28	33	38	43	48	53
<b>21</b>	31	36	41	46	51	56
<b>24</b>	34	39	44	49	54	59

### Passo 32

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

**16;19;21;22;24;25;26;27;28;29;30;31;31;32;33;34;34;35;36;36;37;38;39;39;40;41;41;42;43;44;44;45;46;47;48;49;50;51;53;54;56;59**

### Passo 33

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

**16;19;21;22;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;53;54;56;59**

### Passo 34

A listagem de somas do **Passo 11 - “Abrangência e Demandas Externas”** (2;4;6;8;10;12;14;16) e do **passo 6 - “Impacto e Integração”** (2;3;4;5;6;7;8) são combinadas gerando as seguintes **56** (7 colunas x 8 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS Abrangência e Demandas Externas	Impacto e Integração						
	2	3	4	5	6	7	8
2	4	5	6	7	8	9	10
4	6	7	8	9	10	11	12
6	8	9	10	11	12	13	14
8	10	11	12	13	14	15	16
10	12	13	14	15	16	17	18
12	14	15	16	17	18	19	20
14	16	17	18	19	20	21	22
16	18	19	20	21	22	23	24

### Passo 35

As somas obtidas no passo anterior são organizadas em ordem crescente de valor.

4;5;6;6;7;7;8;8;8;9;9;9;10;10;10;10;11;11;11;12;12;12;12;13;13;13;14;14;14;14;15;15;15;16;16;16;16;17;17;17;18;18;18;18;19;19;19;19;20;20;20;21;21;22;22;23;24

### Passo 36

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação do passo anterior são suprimidas ficando o seguinte:

4;5;6;7;8;9;10;11;12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24

### Passo 37

A listagem de somas do **Passo 33 - “Eficiência e Orçamentação/Eficácia e Urgência”** (16;19;21;22;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;53;54;56;59) e do **passo 36 - “Abrangência e Demandas Externas/Impacto e Integração”** (4;5;6;7;8;9;10;11;12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24) são combinadas gerando as seguintes **56** (7 colunas x 8 linhas) **possibilidades de somas**:



SOMAS	Abrangência e Demandas Externas/Impacto e Integração																							
Eficiência e Orçamentação/Eficácia e Urgência																								
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
16	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
19	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43			
21	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45			
22	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46			
24	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48			
25	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49			
26	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
27	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51			
28	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52			
29	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53			
30	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54			
31	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55			
32	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56			
33	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
34	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58			
35	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59			
36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60			
37	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61			
38	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62			
39	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63			
40	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64			
41	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65			

<b>42</b>	4	4	4	4	5	5	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
	6	7	8	9	0	1															
<b>43</b>	4	4	4	5	5	5	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
	7	8	9	0	1	2															
<b>44</b>	4	4	5	5	5	5	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
	8	9	0	1	2	3															
<b>45</b>	4	5	5	5	5	5	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
	9	0	1	2	3	4															
<b>46</b>	5	5	5	5	5	5	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	0	1	2	3	4	5															
<b>47</b>	5	5	5	5	5	5	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71
	1	2	3	4	5	6															
<b>48</b>	5	5	5	5	5	5	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	2	3	4	5	6	7															
<b>49</b>	5	5	5	5	5	5	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73
	3	4	5	6	7	8															
<b>50</b>	5	5	5	5	5	5	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74
	4	5	6	7	8	9															
<b>51</b>	5	5	5	5	5	6	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
	5	6	7	8	9	0															
<b>53</b>	5	5	5	6	6	6	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
	7	8	9	0	1	2															
<b>54</b>	5	5	6	6	6	6	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
	8	9	0	1	2	3															
<b>56</b>	6	6	6	6	6	6	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
	0	1	2	3	4	5															
<b>59</b>	6	6	6	6	6	6	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
	3	4	5	6	7	8															

### Passo 38

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação são suprimidas ficando o seguinte:

**20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;52;53;54;55;56;57;58;59;60;61;62;63;64;65;66;67;68;69;70;71;72;73;74;75;76;77;78;79;80;81;82;83**

### Passo 39

A listagem de somas do **Passo 38** - “Eficiência e Orçamentação/Eficácia e Urgência/Abrangência e Demandas Externas/Impacto e Integração” (20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;52;53;54;55;56;57;58;59;60;61;62;63;64;65;66;67;68;69;70;71;72;73;74;75;76;77;78;79;80;81;82;83) e do **passo 30** - “Requisito Legal e Requisito Operacional” (0;21;42;63;84;105;126;147;168) são combinadas gerando as seguintes **576** (9 colunas x 64 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS	Requisito Legal e Requisito Operacional								
Eficiência e Orçamentação/Eficácia e Urgência/Abrangência e Demandas Externas/Impacto e Integração	0	21	42	63	84	105	126	147	168
20	20	41	62	83	104	125	146	167	188
21	21	42	63	84	105	126	147	168	189
22	22	43	64	85	106	127	148	169	190
23	23	44	65	86	107	128	149	170	191
24	24	45	66	87	108	129	150	171	192
25	25	46	67	88	109	130	151	172	193
26	26	47	68	89	110	131	152	173	194
27	27	48	69	90	111	132	153	174	195
28	28	49	70	91	112	133	154	175	196
29	29	50	71	92	113	134	155	176	197
30	30	51	72	93	114	135	156	177	198
31	31	52	73	94	115	136	157	178	199
32	32	53	74	95	116	137	158	179	200
33	33	54	75	96	117	138	159	180	201
34	34	55	76	97	118	139	160	181	202
35	35	56	77	98	119	140	161	182	203
36	36	57	78	99	120	141	162	183	204
37	37	58	79	100	121	142	163	184	205
38	38	59	80	101	122	143	164	185	206
39	39	60	81	102	123	144	165	186	207
40	40	61	82	103	124	145	166	187	208
41	41	62	83	104	125	146	167	188	209
42	42	63	84	105	126	147	168	189	210
43	43	64	85	106	127	148	169	190	211
44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
45	45	66	87	108	129	150	171	192	213
46	46	67	88	109	130	151	172	193	214
47	47	68	89	110	131	152	173	194	215
48	48	69	90	111	132	153	174	195	216
49	49	70	91	112	133	154	175	196	217
50	50	71	92	113	134	155	176	197	218
51	51	72	93	114	135	156	177	198	219
52	52	73	94	115	136	157	178	199	220
53	53	74	95	116	137	158	179	200	221
54	54	75	96	117	138	159	180	201	222
55	55	76	97	118	139	160	181	202	223
56	56	77	98	119	140	161	182	203	224
57	57	78	99	120	141	162	183	204	225

58	58	79	100	121	142	163	184	205	226
59	59	80	101	122	143	164	185	206	227
60	60	81	102	123	144	165	186	207	228
61	61	82	103	124	145	166	187	208	229
62	62	83	104	125	146	167	188	209	230
63	63	84	105	126	147	168	189	210	231
64	64	85	106	127	148	169	190	211	232
65	65	86	107	128	149	170	191	212	233
66	66	87	108	129	150	171	192	213	234
67	67	88	109	130	151	172	193	214	235
68	68	89	110	131	152	173	194	215	236
69	69	90	111	132	153	174	195	216	237
70	70	91	112	133	154	175	196	217	238
71	71	92	113	134	155	176	197	218	239
72	72	93	114	135	156	177	198	219	240
73	73	94	115	136	157	178	199	220	241
74	74	95	116	137	158	179	200	221	242
75	75	96	117	138	159	180	201	222	243
76	76	97	118	139	160	181	202	223	244
77	77	98	119	140	161	182	203	224	245
78	78	99	120	141	162	183	204	225	246
79	79	100	121	142	163	184	205	226	247
80	80	101	122	143	164	185	206	227	248
81	81	102	123	144	165	186	207	228	249
82	82	103	124	145	166	187	208	229	250
83	83	104	125	146	167	188	209	230	251

#### Passo 40

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação são suprimidas ficando o seguinte:

20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;  
50;51;52;53;54;55;56;57;58;59;60;61;62;63;64;65;66;67;68;69;70;71;72;73;74;75;76;77;78;7  
9;80;81;82;83;84;85;86;87;88;89;90;91;92;93;94;95;96;97;98;99;100;101;102;103;104;105;10  
6;107;108;109;110;111;112;113;114;115;116;117;118;119;120;121;122;123;124;125;126;127;  
128;129;130;131;132;133;134;135;136;137;138;139;140;141;142;143;144;145;146;147;148;1  
49;150;151;152;153;154;155;156;157;158;159;160;161;162;163;164;165;166;167;168;169;17  
0;171;172;173;174;175;176;177;178;179;180;181;182;183;184;185;186;187;188;189;190;191;  
192;193;194;195;196;197;198;199;200;201;202;203;204;205;206;207;208;209;210;211;212;2  
13;214;215;216;217;218;219;220;221;222;223;224;225;226;227;228;229;230;231;232;233;23  
4;235;236;237;238;239;240;241;242;243;244;245;246;247;248;249;250;251

Esta lista encontrada de **232 números** corresponde a faixa de números procurada para a **Prioridade** que serve como referência para estabelecer a gradação dos valores padronizados **Alta, Média, Regular e Baixa**.

A distribuição mais equilibrada dos números acima para os quatro valores padronizados é a seguinte:

- Alta** – de **194 a 251** pontos (sub-faixa de **58 números**);
- Média** – de **136 a 193** pontos (sub-faixa de **58 números**);
- Regular** – de **78 a 135** pontos (sub-faixa de **58 números**);
- Baixa** – de **20 a 77** pontos (sub-faixa de **58 números**).

### **5.5.1. Repriorização**

Descrição do cálculo de faixa numérica da REPRIORIZAÇÃO para classificação de qualquer projeto em Alta, Média, Regular e Baixa.

#### **Passo 1**

Para Repriorização, o critério **Percentual de Implementação** fica inserido no grupo **“Peso 1 - A”**, para que seja feito o cálculo da faixa numérica.

#### **Passo 2**

Com o grupo escolhido no passo anterior, faz-se com o seu critério **Percentual de Implementação** as **seis** (6 colunas) **combinações** possíveis de lançamento considerando os valores numéricos **0; 1; 2; 3; 4 e 5** válidos para o critério.

As combinações são as seguintes:

PERCENTUAL DE IMPLEMENTAÇÃO					
0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5

### Passo 3

Para cada combinação feita no passo anterior é calculada a soma correspondente.

PERCENTUAL DE IMPLEMENTAÇÃO					
0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5

### Passo 4

As somas obtidas no passo anterior já apareceram em ordem crescente de valor e sem repetições.

0; 1; 2; 3; 4 e 5.

### Passo 5

A listagem de somas do item **“5.5. Categoria Prioridade”** do **passo 31 - “Eficiência e Orçamentação/Eficácia e Urgência/Abrangência e Demandas Externas/Impacto e Integração/Requisito Legal e Requisito Operacional”** ( 20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;52;53;54;55;56;57;58;59;60;61;62;63;64;65;66;67;68;69;70;71;72;73;74;75;76;77;78;79;80;81;82;83;84;85;86;87;88;89;90;91;92;93;94;95;96;97;98;99;100;101;102;103;104;105;106;107;108;109;110;111;112;113;114;115;116;117;118;119;120;121;122;123;124;125;126;127;128;129;130;131;132;133;134;135;136;137;138;139;140;141;142;143;144;145;146;147;148;149;150;151;152;153;154;155;156;157;158;159;160;161;162;163;164;165;166;167;168;169;170;171;172;173;174;175;176;177;178;179;180;181;182;183;184;185;186;187;188;189;190;191;192;193;194;195;196;197;198;199;200;201;202;203;204;205;206;207;208;209;210;211;212;213;214;215;216;217;218;219;220;221;222;223;224;225;226;227;228;229;230;231;232;233;234;235;236;237;238;239;240;241;242;243;244;245;246;247;248;249;250;251) e do passo 4 - **“Percentual de Implementação”** ( 0; 1; 2; 3; 4 e 5 ) são combinadas gerando as seguintes **1392** (6 colunas x 232 linhas) **possibilidades de somas**:

SOMAS	Percentual de Implementação					
	0	1	2	3	4	5
Eficiência e Orçamentação/Eficácia e Urgência/Abrangência e Demandas Externas/Impacto e Integração/Requisito Legal e Requisito Operacional						
20	20	21	22	23	24	25
21	21	22	23	24	25	26
22	22	23	24	25	26	27
23	23	24	25	26	27	28
24	24	25	26	27	28	29
25	25	26	27	28	29	30
26	26	27	28	29	30	31

27	27	28	29	30	31	32
28	28	29	30	31	32	33
29	29	30	31	32	33	34
30	30	31	32	33	34	35
31	31	32	33	34	35	36
32	32	33	34	35	36	37
33	33	34	35	36	37	38
34	34	35	36	37	38	39
35	35	36	37	38	39	40
36	36	37	38	39	40	41
37	37	38	39	40	41	42
38	38	39	40	41	42	43
39	39	40	41	42	43	44
40	40	41	42	43	44	45
41	41	42	43	44	45	46
42	42	43	44	45	46	47
43	43	44	45	46	47	48
44	44	45	46	47	48	49
45	45	46	47	48	49	50
46	46	47	48	49	50	51
47	47	48	49	50	51	52
48	48	49	50	51	52	53
49	49	50	51	52	53	54
50	50	51	52	53	54	55
51	51	52	53	54	55	56
52	52	53	54	55	56	57
53	53	54	55	56	57	58
54	54	55	56	57	58	59
55	55	56	57	58	59	60
56	56	57	58	59	60	61
57	57	58	59	60	61	62
58	58	59	60	61	62	63
59	59	60	61	62	63	64
60	60	61	62	63	64	65
61	61	62	63	64	65	66
62	62	63	64	65	66	67
63	63	64	65	66	67	68
64	64	65	66	67	68	69
65	65	66	67	68	69	70
66	66	67	68	69	70	71
67	67	68	69	70	71	72
68	68	69	70	71	72	73
69	69	70	71	72	73	74
70	70	71	72	73	74	75
71	71	72	73	74	75	76
72	72	73	74	75	76	77

73	73	74	75	76	77	78
74	74	75	76	77	78	79
75	75	76	77	78	79	80
76	76	77	78	79	80	81
77	77	78	79	80	81	82
78	78	79	80	81	82	83
79	79	80	81	82	83	84
80	80	81	82	83	84	85
81	81	82	83	84	85	86
82	82	83	84	85	86	87
83	83	84	85	86	87	88
84	84	85	86	87	88	89
85	85	86	87	88	89	90
86	86	87	88	89	90	91
87	87	88	89	90	91	92
88	88	89	90	91	92	93
89	89	90	91	92	93	94
90	90	91	92	93	94	95
91	91	92	93	94	95	96
92	92	93	94	95	96	97
93	93	94	95	96	97	98
94	94	95	96	97	98	99
95	95	96	97	98	99	100
96	96	97	98	99	100	101
97	97	98	99	100	101	102
98	98	99	100	101	102	103
99	99	100	101	102	103	104
100	100	101	102	103	104	105
101	101	102	103	104	105	106
102	102	103	104	105	106	107
103	103	104	105	106	107	108
104	104	105	106	107	108	109
105	105	106	107	108	109	110
106	106	107	108	109	110	111
107	107	108	109	110	111	112
108	108	109	110	111	112	113
109	109	110	111	112	113	114
110	110	111	112	113	114	115
111	111	112	113	114	115	116
112	112	113	114	115	116	117
113	113	114	115	116	117	118
114	114	115	116	117	118	119
115	115	116	117	118	119	120
116	116	117	118	119	120	121
117	117	118	119	120	121	122
118	118	119	120	121	122	123



119	119	120	121	122	123	124
120	120	121	122	123	124	125
121	121	122	123	124	125	126
122	122	123	124	125	126	127
123	123	124	125	126	127	128
124	124	125	126	127	128	129
125	125	126	127	128	129	130
126	126	127	128	129	130	131
127	127	128	129	130	131	132
128	128	129	130	131	132	133
129	129	130	131	132	133	134
130	130	131	132	133	134	135
131	131	132	133	134	135	136
132	132	133	134	135	136	137
133	133	134	135	136	137	138
134	134	135	136	137	138	139
135	135	136	137	138	139	140
136	136	137	138	139	140	141
137	137	138	139	140	141	142
138	138	139	140	141	142	143
139	139	140	141	142	143	144
140	140	141	142	143	144	145
141	141	142	143	144	145	146
142	142	143	144	145	146	147
143	143	144	145	146	147	148
144	144	145	146	147	148	149
145	145	146	147	148	149	150
146	146	147	148	149	150	151
147	147	148	149	150	151	152
148	148	149	150	151	152	153
149	149	150	151	152	153	154
150	150	151	152	153	154	155
151	151	152	153	154	155	156
152	152	153	154	155	156	157
153	153	154	155	156	157	158
154	154	155	156	157	158	159
155	155	156	157	158	159	160
156	156	157	158	159	160	161
157	157	158	159	160	161	162
158	158	159	160	161	162	163
159	159	160	161	162	163	164
160	160	161	162	163	164	165
161	161	162	163	164	165	166
162	162	163	164	165	166	167
163	163	164	165	166	167	168
164	164	165	166	167	168	169

165	165	166	167	168	169	170
166	166	167	168	169	170	171
167	167	168	169	170	171	172
168	168	169	170	171	172	173
169	169	170	171	172	173	174
170	170	171	172	173	174	175
171	171	172	173	174	175	176
172	172	173	174	175	176	177
173	173	174	175	176	177	178
174	174	175	176	177	178	179
175	175	176	177	178	179	180
176	176	177	178	179	180	181
177	177	178	179	180	181	182
178	178	179	180	181	182	183
179	179	180	181	182	183	184
180	180	181	182	183	184	185
181	181	182	183	184	185	186
182	182	183	184	185	186	187
183	183	184	185	186	187	188
184	184	185	186	187	188	189
185	185	186	187	188	189	190
186	186	187	188	189	190	191
187	187	188	189	190	191	192
188	188	189	190	191	192	193
189	189	190	191	192	193	194
190	190	191	192	193	194	195
191	191	192	193	194	195	196
192	192	193	194	195	196	197
193	193	194	195	196	197	198
194	194	195	196	197	198	199
195	195	196	197	198	199	200
196	196	197	198	199	200	201
197	197	198	199	200	201	202
198	198	199	200	201	202	203
199	199	200	201	202	203	204
200	200	201	202	203	204	205
201	201	202	203	204	205	206
202	202	203	204	205	206	207
203	203	204	205	206	207	208
204	204	205	206	207	208	209
205	205	206	207	208	209	210
206	206	207	208	209	210	211
207	207	208	209	210	211	212
208	208	209	210	211	212	213
209	209	210	211	212	213	214
210	210	211	212	213	214	215

211	211	212	213	214	215	216
212	212	213	214	215	216	217
213	213	214	215	216	217	218
214	214	215	216	217	218	219
215	215	216	217	218	219	220
216	216	217	218	219	220	221
217	217	218	219	220	221	222
218	218	219	220	221	222	223
219	219	220	221	222	223	224
220	220	221	222	223	224	225
221	221	222	223	224	225	226
222	222	223	224	225	226	227
223	223	224	225	226	227	228
224	224	225	226	227	228	229
225	225	226	227	228	229	230
226	226	227	228	229	230	231
227	227	228	229	230	231	232
228	228	229	230	231	232	233
229	229	230	231	232	233	234
230	230	231	232	233	234	235
231	231	232	233	234	235	236
232	232	233	234	235	236	237
233	233	234	235	236	237	238
234	234	235	236	237	238	239
235	235	236	237	238	239	240
236	236	237	238	239	240	241
237	237	238	239	240	241	242
238	238	239	240	241	242	243
239	239	240	241	242	243	244
240	240	241	242	243	244	245
241	241	242	243	244	245	246
242	242	243	244	245	246	247
243	243	244	245	246	247	248
244	244	245	246	247	248	249
245	245	246	247	248	249	250
246	246	247	248	249	250	251
247	247	248	249	250	251	252
248	248	249	250	251	252	253
249	249	250	251	252	253	254
250	250	251	252	253	254	255
251	251	252	253	254	255	256

**Passo 6**

As repetições de somas de mesmo valor da ordenação são suprimidas ficando o seguinte:

20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;  
50;51;52;53;54;55;56;57;58;59;60;61;62;63;64;65;66;67;68;69;70;71;72;73;74;75;76;77;78;79;  
80;81;82;83;84;85;86;87;88;89;90;91;92;93;94;95;96;97;98;99;100;101;102;103;104;105;106;  
107;108;109;110;111;112;113;114;115;116;117;118;119;120;121;122;123;124;125;126;127;  
128;129;130;131;132;133;134;135;136;137;138;139;140;141;142;143;144;145;146;147;148;149;  
150;151;152;153;154;155;156;157;158;159;160;161;162;163;164;165;166;167;168;169;170;  
171;172;173;174;175;176;177;178;179;180;181;182;183;184;185;186;187;188;189;190;191;  
192;193;194;195;196;197;198;199;200;201;202;203;204;205;206;207;208;209;210;211;212;213;  
214;215;216;217;218;219;220;221;222;223;224;225;226;227;228;229;230;231;232;233;234;  
235;236;237;238;239;240;241;242;243;244;245;246;247;248;249;250;251;252;253;254;255;  
256

Esta lista encontrada de **237 números** corresponde a faixa de números procurada para a **Repriorização** que serve como referência para estabelecer a gradação dos valores padronizados **Alta, Média, Regular e Baixa**.

A distribuição mais equilibrada dos números acima para os quatro valores padronizados é a seguinte:

- Alta** – de **198 a 256** pontos (sub-faixa de **59 números**);
- Média** – de **139 a 197** pontos (sub-faixa de **59 números**);
- Regular** – de **80 a 138** pontos (sub-faixa de **59 números**);
- Baixa** – de **20 a 79** pontos (sub-faixa de **60 números**).

## 6. Conclusão

A categorização de projetos através de uma lista hierarquizada de pontuação ponderada é uma forma eficiente e clara para comunicar informações com um mínimo de esforço para gerá-las. Por mais aplicável e adequado que seja o método para o caso proposto, é importante fazer uma análise crítica de suas possibilidades.

Algumas possíveis desvantagens são:

- A definição dos critérios de classificação é subjetiva. Mesmo partindo da Visão e Missão do negócio analisado, não há garantia total de que todos os Objetivos Estratégicos importantes sejam relacionados.
- Devido ao grande número de critérios, pode ser cansativo fazer uma avaliação detalhada. Embora a maioria dos critérios tenha sido projetada para ser respondida através de questões de múltipla escolha, fazer estas opções para o enquadramento correto de projetos pode não ser imediato.
- Alteração no processo. A "fotografia" do portfólio tirada através do método pode rapidamente desvanecer caso o processo de manutenção de projetos não seja alterado e implantado de forma sincronizada com a aplicação do método. Evidentemente essa desvantagem não é restrita a este método, mas é uma exigência a qualquer iniciativa de priorização contínua da carteira de projetos.
- Como a natureza do processo de seleção e priorização de projetos é muito dinâmica, a filtragem, avaliação e decisões acerca da carteira de projetos precisam ser repetidas periodicamente em função das mudanças no contexto estratégico do negócio.
- Disponibilidade dos executivos. A presença da liderança nos eventos periódicos é indispensável e esse espaço de tempo está cada vez mais difícil de ser obtido da agenda dos executivos.
- Problemas de avaliação. Como o método não verifica quantitativamente a relação de benefícios e custos de cada projeto, poderá indicar como prioritários os que não tragam ganhos reais à empresa. Para os que exigirem maiores investimentos, não se pode descartar análises suplementares de viabilidade econômica.

Vantagens e benefícios esperados:

- Comprometimento. Obter uma lista de prioridades para os projetos de um departamento ou de toda a organização não é tarefa simples. Quando essa lista é exaustivamente discutida e acordada entre as várias diretorias e gerências, obtêm-se um consenso fundamental para a aplicação dos recursos aos projetos de forma mais tranquila, evitando inúmeros conflitos de alocação e de atendimento pelas áreas que prestam serviços.
- Foco. Permite calibrar os esforços de execução e gerenciamento conforme o nível de importância e complexidade de cada projeto.
- Padronização e Abrangência. Pode-se tratar de todos os projetos através da identificação de importância e complexidade.
- Independência. O método possibilita à alta direção definir sua visão sobre a prioridade dos projetos departamentais independentemente de uma avaliação que considere os interesses das áreas técnicas. De qualquer forma, as áreas técnicas

sempre poderão sugerir ajustes na prioridade definida a fim de obterem ganho de escala na utilização de recursos.

Apesar de não haver experiência concreta em outras empresas, o método deve possibilitar ganhos tangíveis e intangíveis, pois a simples discussão conjunta dos projetos e de sua importância já permite às pessoas que conduzem o negócio uma visibilidade maior das iniciativas em andamento. Esse conhecimento é fundamental para que os gestores possam realmente exercer uma administração estratégica de seu negócio, a partir dos rumos definidos em seu planejamento estratégico.

É necessária uma contínua revisão ou evolução das métricas aqui propostas a fim de determinar se a hipótese adotada para explicação dos diversos critérios escolhidos é estatisticamente adequada ou se há itens a eliminar ou a incluir.

Um método de gerenciamento de portfólio pode ser considerado bom se gerar conjuntos de projetos com boa performance do ponto de vista de negócios. Uma avaliação mais completa do método utilizado poderá, portanto, ser feita posteriormente a fim de que sua completa efetividade seja comprovada.

Outro ponto que merece discussão é a definição das formas de gerenciar e conduzir projetos em cada um dos quadrantes definidos. Faz-se necessário adotar uma metodologia de gerenciamento e desenhar claramente os processos envolvidos e suas variantes por nível de projeto.

Seguindo-se estas recomendações, asseguraremos um ambiente consistente de gerenciamento de projetos e portfólios, capaz de fornecer as informações de governança necessárias à gestão eficaz da instituição.

Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

	Metodologia de Gestão de Portfólio	Data: 21/10/2019	
	Categorização de Projetos	Versão: 1.0	Página 90 de 93

## Anexos

### ***Anexo I: Lista de algumas referências em técnicas de Aquisição de Conhecimento e Categorização***

1. Técnicas de Aquisição de Conhecimentos para Sistemas Baseados em Conhecimento. *Laura Silveira Mastella*. Capturado em 25/06/2008 de: <http://www.inf.ufrgs.br/gpesquisa/bdi/publicacoes/files/TI1LSM.pdf>
2. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Antonio Virgílio Bittencourt Bastos*. Capturado em 25/06/2008 de: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2002000300008&script=sci\\_arttext&lng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2002000300008&script=sci_arttext&lng=es)
3. Grelha de Repertório. *Engénia M. Fernandes*. Capturado em 25/06/2008 de: <http://hdl.handle.net/1822/4210>

## Anexo II: Classificação Archibald de Projetos

TABELA DE CATEGORIZAÇÃO DE PROJETOS

<b>Categorias de Projetos:</b> Cada uma possuindo etapas de ciclo de vida similares e um exclusivo processo de gerenciamento de projetos	<b>Exemplos</b>
<b>1. Projetos Aeroespaciais e de Defesa</b> 1.1 Sistemas de defesa 1.2 Espacial 1.3 Operações Militares	Novos armamentos; melhoria em sistemas maiores. Desenvolvimento/lançamento de satélite; módulo espacial. Força-tarefa ofensiva
<b>2. Projetos de Mudanças Organizacionais e em Negócios</b> 2.1 Aquisição/Fusão 2.2 Melhoria de processos de gestão 2.3 Empreendimento de novos negócios 2.4 Reestruturação organizacional 2.5 Eventos Judiciais	Aquisição e integração de companhias concorrentes. Grandes melhorias em gerenciamento de projetos. Formação e lançamento de uma nova companhia. Consolidação de divisões e “downsize” de companhias. Grande caso de litígio.
<b>3. Projetos de Sistemas de Comunicação</b> 3.1 Sistemas de comunicação em rede 3.2 Sistemas de comunicação “Switching”	Rede de comunicação via microondas Sistema de comunicação sem fio de terceira geração
<b>4. Projetos de Eventos</b> 4.1 Eventos internacionais 4.2 Eventos Nacionais	Olimpíadas de 2004; Copa do Mundo de 2006. Campeonato Norte-Americano de Boliche – 2005; Convenções Eleitorais de 2004.
<b>5. Projetos de Empreendimentos</b> 5.1 Desmontagem 5.2 Demolição 5.3 Manutenção e modificação 5.4 Projeto/contratação/construção Civil Energia Meio Ambiente Edificações Industrial Comercial Residencial Naval	Desativação de uma usina nuclear. Demolição de um edifício. Execução do processo de manutenção em uma fábrica. Conversão de uma planta para novos produtos/mercados. Barragens; viadutos. Nova termelétrica a gás; oleoduto. Limpeza de dejetos químicos. Grande prédio de escritórios. Nova fábrica. Novo Shopping; prédio comercial. Expansão de uma residência. Petroleiro, cargueiro ou navio de passageiros.
<b>6. Projetos de Sistemas Informatizados (Softwares)</b>	Novo sistema de gerenciamento de projetos. (Desenvolvimento de equipamentos de informática – hardware – são considerados como sendo projetos de desenvolvimento de produtos).
<b>7. Projetos de Desenvolvimento Globais</b> 7.1 Desenvolvimento agropecuário/rural 7.2 Educação 7.3 Saúde 7.4 Nutrição 7.5 Populacional 7.6 Empreendimentos em pequena escala 7.7 Infra-estrutura: energia (petróleo, gás, carvão, geração e distribuição de energia, industrial, telecomunicações, transportes, urbanização, fornecimento e tratamento de água, irrigação)	<b>Projetos sociais e de desenvolvimento intensivo</b> Em países em desenvolvimento custeados pelo Banco Mundial, bancos de desenvolvimento regional, US AID, ONU, outras organizações de países, agências governamentais e:  <b>Projetos intensivos em capital/construção civil</b> De alguma forma diferente de 5. Projetos de empreendimentos, considerando-se como características do projeto: a criação de uma estrutura organizacional para operar e manter o empreendimento e ações de agentes financiadores definindo o ciclo de vida do projeto e requisitos de prestação de contas.
<b>8. Projetos de Entretenimento e Mídia</b> 8.1 Filme 8.2 Programa de TV 8.3 Peça teatral ou uma apresentação musical	Novo filme (película ou digital). Novo episódio de um programa. Estréia de uma ópera.
<b>9. Projetos de Desenvolvimento de Produtos ou Serviços</b> 9.1 Equipamentos de informática 9.2 Produtos/processos industriais 9.3 Produtos/processos para o consumo 9.4 Produtos/processos farmacêuticos 9.5 Serviços (financeiros, outros)	Novo computador de mesa. Nova máquina earth-moving Novo carro, novo produto alimentício. Novo medicamento de redução do colesterol. Novo seguro de vida/plano de previdência privada.



<b>Categorias de Projetos:</b> Cada uma possuindo etapas de ciclo de vida similares e um exclusivo processo de gerenciamento de projetos	<b>Exemplos</b>
<b>10. Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento</b> 10.1 Meio ambiente 10.2 Industrial 10.3 Desenvolvimento econômico  10.4 Medicina 10.5 Científico	Medição das mudanças na camada de ozônio. Como reduzir emissão de poluentes. Determinar o melhor desempenho para a África Sub-Sahariana. Teste de um novo tratamento para o câncer de mama. Determinação da possibilidade de vida em Marte.
<b>11. Outras Categorias?</b>	

**Tabela 1. Categorias e Subcategorias de projetos recomendadas, com cada categoria (ou subcategoria) com etapas de ciclo de vida similares e um exclusivo processo de gerenciamento de projetos. [Archibald 2003, Fig. 2.3, p.35].**