

Justiça Federal

**Manual de Gestão
de Portfólio de
Projetos Estratégicos
da Justiça Federal**

1ª Edição

Brasília, outubro/2022

Apresentação	3
1 Definições Básicas	4
1.1 Escritório de Projetos Estratégicos – EPE.....	4
1.2 Projeto Estratégico.....	5
1.3 Portfólio de Projetos Estratégicos	6
1.4 Gestão Orçamentária dos Projetos.....	6
2 Gestão de Portfólio	7
2.1 Identificação.....	7
2.2 Categorização.....	8
2.3 Seleção dos Projetos	9
2.4 Priorização dos Projetos	10
2.4.1 Alinhamento Estratégico.....	10
2.4.2 Complexidade	11
2.4.3 Nota do Projeto.....	12
2.5 Aprovação dos Projetos	13
2.6 Processo de Autorização e Execução	13
2.7 Execução dos Projetos	13
2.8 Processo de Monitoramento e Controle	14
2.8.1 Revisão do Portfólio	14
2.8.2 Regras para Escalonamentos	15
3 Reunião de Análise Estratégica – RAE.....	16

Apresentação

O modelo de gestão da Justiça Federal, haja vista a amplitude da sua missão e o contexto de mudanças na qual está inserida, foi pautado em quatro pilares: planejamento estratégico, gestão de dados, de processos e de projetos. O planejamento estratégico deve ser visto como o principal motivador das melhorias na gestão de dados, nos processos e na execução dos projetos. Esses quatro pilares encontram-se apoiados pela gestão de mudança cultural que busca favorecer o desenvolvimento e a maturidade da organização, aumentando as chances de sucesso no alcance da sua “Visão” e na concretização da sua “Missão”.

Buscando contribuir com a estratégia da Justiça Federal, este Manual de Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos na Justiça Federal – MGPPE-JF foi elaborado com a participação de todo o segmento da Justiça Federal, com base nas melhores práticas adotadas pelo mercado, em especial por órgãos públicos.

A simples existência de um manual não basta para que se possa alcançar a excelência em gestão de portfólio de projetos estratégicos. O que transforma o manual em resultados concretos para a organização é a aceitação e utilização. Ou seja, é a cultura da organização e a forma como o manual é utilizado que conduz ao sucesso da gestão.

Secretaria Geral – SG
Secretaria de Estratégia e Governança – SEG
Subsecretaria de Gestão Estratégica – SUEST
Escritório de Projetos Estratégicos Nacionais – EPEN

1 Definições Básicas

1.1 Escritório de Projetos Estratégicos – EPE

O EPE deverá fazer parte da estrutura organizacional, vinculada à área de planejamento estratégico, com o propósito de ser a estrutura para a gestão do portfólio de projetos e programas estratégicos do órgão.

A abrangência da atuação dos EPEs corresponde à delimitação do conjunto de projetos e programas estratégicos do portfólio, referentes aos seus respectivos órgãos, conforme se verifica:

- Escritório de Projetos Estratégicos Nacionais – EPEN: atua no âmbito da Secretaria de Estratégia e Governança do Conselho da Justiça Federal e é responsável pelo portfólio de projetos estratégicos do CJF e pelo portfólio de projetos estratégicos nacionais, com apoio dos Escritórios de Projetos Estratégicos Regionais e dos Escritórios de Projetos Estratégicos Seccionais.
- Escritório de Projetos Estratégicos Regionais – EPER: atua no âmbito dos Tribunais Regionais Federais e é responsável pelos seus respectivos portfólios de projetos estratégicos e pelo portfólio de projetos estratégicos regional da respectiva região.
- Escritório de Projetos Estratégicos Seccionais – EPES: atua no âmbito das seções judiciárias e é responsável pelos respectivos portfólios de projetos estratégicos.

Os EPEs devem atuar de forma integrada, por meio da troca de informações sobre as boas práticas de projetos, no que se refere ao andamento e à conclusão dos projetos, às lições aprendidas, dentre outras informações, buscando a melhoria contínua e a padronização, mediante o uso de uma linguagem única na gestão de projetos na Justiça Federal.

Para concretização do seu propósito, os EPEs devem possuir as seguintes competências, que compõem a rotina de trabalho dos seus integrantes:

- assegurar que o portfólio de projetos estratégicos esteja alinhado aos objetivos estratégicos do órgão e da Justiça Federal;
- promover a utilização da ferramenta corporativa de gestão de projetos adotada pela Justiça Federal, contribuindo para a sua divulgação e capacitação de usuários;
- atuar em processo administrativo específico todo projeto estratégico autorizado e iniciado, para os devidos registros;
- acompanhar o andamento dos projetos estratégicos, provendo-os de informações estruturadas, atualizadas e consolidadas acerca da atual posição do portfólio por meio de relatório executivo de acompanhamento, a fim de apoiar a alta administração na tomada de decisão;
- prover informações de caráter gerencial que permitam aos comitês de planejamento estratégico acompanhar o desempenho dos projetos em andamento, bem como avaliar se estes atendem aos objetivos para os quais foram alinhados;
- assegurar a correta aplicação do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGPPE-JF;

- difundir a cultura de gestão de projetos na Justiça Federal;
- prestar apoio e assessoramento técnico e metodológico aos gestores, gerentes e às equipes de projetos em todas as fases do projeto;
- integrar os múltiplos projetos, gestores de projetos e gerentes de projetos, consolidando suas informações num repositório compartilhado;
- contribuir para a manutenção do acervo de conhecimentos, histórico e lições aprendidas nos projetos empreendidos na Justiça Federal, de acordo com sua delimitação;
- propor treinamento e desenvolvimento dos gestores e gerentes de projetos nas melhores práticas de gestão de projetos;
- propor, em parceria com as unidades específicas, a capacitação relativa ao MGPPE-JF.
- realizar pesquisas e participar de eventos relacionados à inovação na área de gestão de projetos;
- realizar intercâmbio com organizações públicas e privadas de referência na área de gestão de projetos.

Além das competências gerais dos EPEs, o EPEN também possui como competências:

- coordenar os trabalhos de revisão e atualização do Manual de Gestão de Projetos e do Manual de Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos da Justiça Federal e seus respectivos modelos de documentos, envolvendo as partes interessadas e demais escritórios regionais e seccionais;
- avaliar a adesão à Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal;
- prover suporte da metodologia aos escritórios regionais e seccionais;
- avaliar as competências dos gerentes de projetos e a maturidade dos escritórios de projetos estratégicos regionais e seccionais, a fim de permitir o planejamento das ações de desenvolvimento;
- acompanhar e divulgar informações dos projetos estratégicos nacionais da Justiça Federal;
- orientar a administração na escolha de ferramentas e na atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projetos;
- disponibilizar e divulgar, no Portal da Justiça Federal, as novas versões dos documentos e dos manuais anteriormente citados.

1.2 Projeto Estratégico

O Projeto Estratégico surge como medida planejada para a consecução de um ou mais macrodesafios, quando se tratar do Planejamento Estratégico da Justiça Federal, o qual abrange os Tribunais Regionais Federais, ou de um ou mais objetivos estratégicos, quando se tratar de Planejamento Estratégico do Conselho da Justiça Federal ou das Seções Judiciárias. Consequentemente, favorece o cumprimento da missão e a concretização da visão de futuro. Devido à sua importância, os projetos estratégicos possuem alta prioridade em sua execução.

Na Justiça Federal, o projeto poderá ter a abrangência:

- Interno: atende ao planejamento tático ou operacional. Trata-se de projetos funcionais, não considerados estratégicos, mas importantes para determinada unidade.
- Institucional: projeto estratégico desenvolvido para atender à estratégia do órgão (1º e 2º graus da Justiça Federal e CJF).
- Regional: projeto estratégico que contempla a estratégia de todas ou da maioria das Seções Judiciárias de um determinado Tribunal Regional Federal – TRF.
- Nacional: projeto estratégico que impacta na estratégia de todos ou da maioria dos Tribunais Regionais Federais.

1.3 Portfólio de Projetos Estratégicos

Portfólio de Projetos Estratégicos é um conjunto de projetos e programas estratégicos gerenciados em grupo, em um determinado momento, com a finalidade de atingir os macrodesafios do Poder Judiciário, os objetivos estratégicos da Justiça Federal e do órgão.

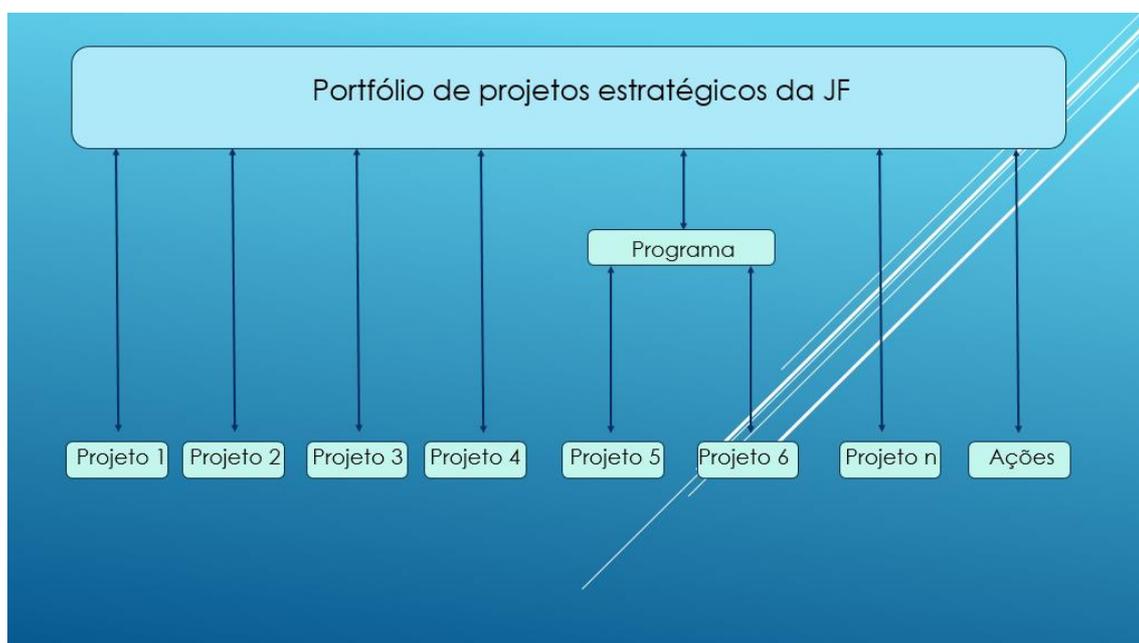


Figura 1 – Esquema do portfólio de projetos estratégicos da JF.

O gerenciamento eficaz do portfólio de projetos auxilia indivíduos, grupos e órgão

a:

- embasarem a tomada de decisões estratégicas;
- cumprirem os objetivos do estratégicos;
- otimizarem o uso dos recursos organizacionais; e
- identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas.

1.4 Gestão Orçamentária dos Projetos

Anualmente o Conselho da Justiça Federal é responsável pela definição da proposta orçamentária da Justiça Federal para o exercício seguinte, em conformidade com

as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária Anual – LOA. A proposta orçamentária deve contemplar os custos financeiros dos projetos estratégicos, a fim de garantir a sua execução.

Nesse processo, cada órgão é responsável por levantar as informações no seu âmbito e encaminhá-las para consolidação do Conselho da Justiça Federal, ou seja, cada órgão deve elaborar o seu portfólio de projetos e orçar os seus custos financeiros, a fim de garantir o orçamento necessário na proposta orçamentária.

Da mesma forma, como ocorre o acompanhamento físico dos projetos, também deve haver o acompanhamento financeiro dos projetos estratégicos da Justiça Federal. O acompanhamento da execução financeira do projeto é feito, a qualquer momento, pela comparação dos valores planejados e aprovados com o valor real executado.

Com o cronograma financeiro atualizado, o objetivo também é apresentar graficamente o desempenho financeiro do projeto, baseado nas metas definidas, na fase de planejamento, nas projeções de desvios e estouros no orçamento inicial do projeto.

2 Gestão de Portfólio

O processo de gestão de portfólio é iniciado a partir dos objetivos estratégicos e dos macrodesafios da Justiça Federal, derivados do Planejamento Estratégico. No processo de constituição do portfólio os projetos são identificados, categorizados, selecionados, priorizados e aprovados como sendo estratégico, pelo respectivo comitê gestor, considerando o seu alinhamento às estratégias, os limites orçamentários e os riscos operacionais.

O processo de monitoramento e controle ocorre durante todas as fases do processo de gestão do portfólio, inclusive durante a execução dos projetos que o compõe. Seu objetivo é reunir indicadores de desempenho, gerar relatórios e promover a revisão periódica do portfólio para garantir o alinhamento entre a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

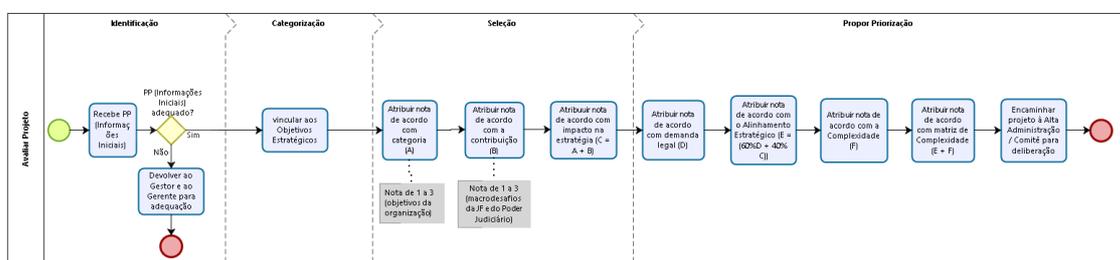


Figura 2 – Processo de gestão de portfólio da Justiça Federal

2.1 Identificação

Neste processo, o EPE recebe o Plano de Projeto com informações iniciais do projeto e verifica se todos os campos foram preenchidos adequadamente, de acordo com

o MGPPE-JF, mantendo contato com o gestor e o gerente até que os ajustes sejam feitos, se necessário.

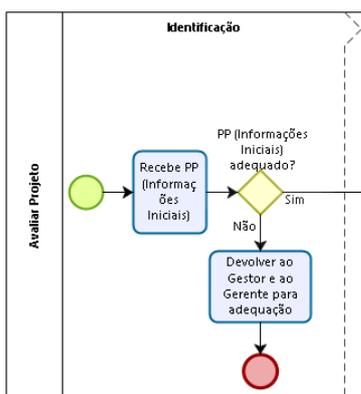


Figura 3 – Macrofluxo do processo de identificação

Tendo em vista a liberdade que o gerente tem para utilizar a abordagem adaptativa para desenvolvimento do produto, serviço ou resultado, o EPE deverá verificar se o PP apresenta um cronograma que reflita o escopo do projeto, até o momento possível de sua definição, onde serão apresentadas as entregas, desdobradas em atividades.

Nesse cronograma, o gerente poderá optar por detalhar melhor as entregas de curto prazo, cujo entendimento seja sabido, decompondo-as em atividades, com o máximo de detalhamento, ao passo que as entregas de médio e longo prazo poderão ser descritas em alto nível, cujas atividades poderão ser detalhadas posteriormente, quando houver maior precisão das informações, na medida em que a equipe do projeto passa a compreender melhor sobre o produto a ser desenvolvido.

2.2 Categorização

Esta fase tem como objetivo vincular os projetos aos objetivos estratégicos do órgão e aos macrodesafios da Justiça Federal, de acordo com os respectivos planejamentos estratégicos.

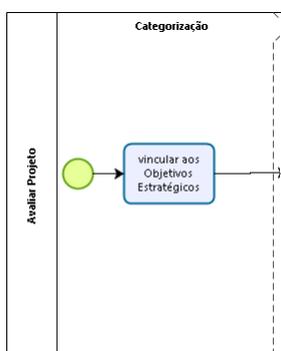


Figura 4 – Macrofluxo do processo de Categorização

Caso o projeto atenda a mais de um objetivo ou macrodesafio, deverá ser associada àquela que mais se enquadrar, para fins de apresentação no Plano do Projeto.

2.3 Seleção dos Projetos

Neste processo serão atribuídas notas de acordo com a categoria, ou seja, o impacto do projeto para alcance dos objetivos estratégicos do órgão e de acordo com a contribuição, ou seja, o impacto do projeto para o alcance dos macrodesafios e metas da Justiça Federal. E por fim, será calculado o impacto do projeto na estratégia, somando-se as duas notas anteriormente citadas. O projeto deverá estar associado a pelo menos um objetivo estratégico, macrodesafio ou meta.

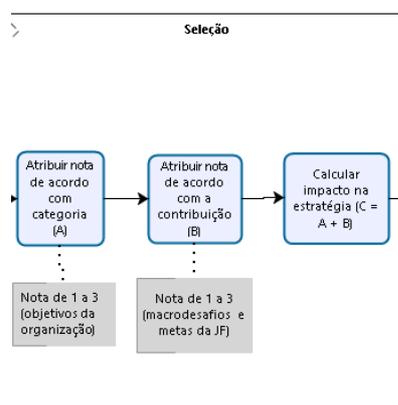


Figura 5 – Macrofluxo do processo de seleção

Categoria – Deverá ser atribuída nota de 1 a 3 para cada objetivo estratégico do órgão que for impactado pelo projeto:

- **NOTA 1:** o projeto possui **Baixa** contribuição para o objetivo estratégico do órgão, ou seja, apenas a sua implementação não garante o atendimento do objetivo.
- **NOTA 2:** o projeto possui **Média** contribuição para o objetivo estratégico do órgão, ou seja, contribui indiretamente ao objetivo.
- **NOTA 3:** o projeto possui **Alta** contribuição para o objetivo estratégico do órgão, ou seja, sua implementação contribui diretamente para o atendimento do objetivo.

Contribuição – Deverá ser atribuída nota de 1 a 3 levando-se em consideração o quantitativo de macrodesafio/meta da Justiça Federal que foram impactados pelo projeto:

- **NOTA 1:** O projeto contribui para pelo menos uma meta ou macrodesafio da JF.
- **NOTA 2:** O projeto contribui para pelo menos duas metas ou macrodesafios da JF.
- **NOTA 3:** O projeto contribui para pelo menos três metas ou macrodesafios da JF.

Cálculo do impacto do projeto na estratégia – somam-se as notas atribuídas à categoria e à contribuição:

Categoria	Contribuição	Impacto na estratégia
2	1	3

Tabela 1 – Cálculo do impacto na estratégia

A Tabela 2 apresenta um exemplo a ser usado para definição do ranking dos projetos, de acordo com o impacto na estratégia:

Projeto	Categoria 1		Categoria 2				Contribuição às Metas ou Macrodesafios	Ranking Impacto na Estratégia
	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4		
Projeto A			3	1	1		3	8
Projeto B	3	3					1	7
Projeto C	1	2						3

Tabela 2 – Exemplo de tabela a ser utilizada para definição do *ranking* dos projetos de acordo com o impacto na estratégia

Quanto aos projetos não selecionados, cujas notas atribuídas fizeram com que ficassem fora do ranking, o fato deverá ser informado às unidades demandantes especificando o motivo da não seleção. Os projetos selecionados passam para a fase seguinte de priorização.

2.4 Priorização dos Projetos

A fase de priorização deverá ser feita segundo critérios claros e coerentes, de acordo com as **Notas do Projeto**, as quais deverão ser calculadas considerando as dimensões: 1) alinhamento estratégico e 2) complexidade.

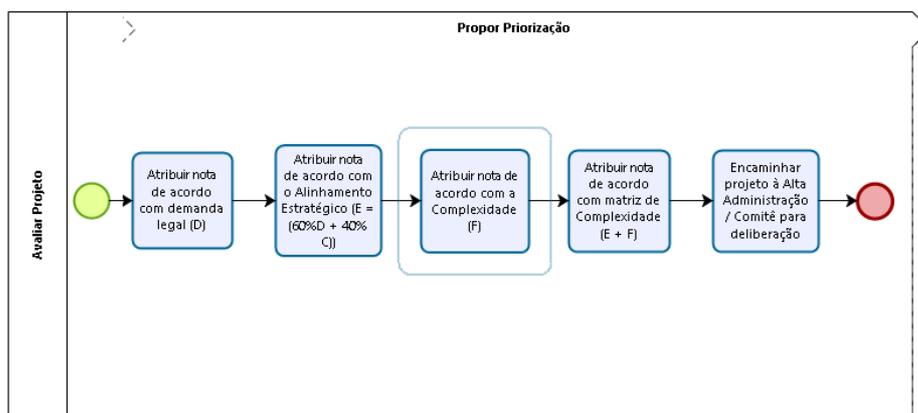


Figura 6 – Macrofluxo do processo de proposição de priorização

2.4.1 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico é baseado em fatores que tornam os projetos mais

ou menos prioritários em relação aos objetivos estratégicos. Para a definição do grau de alinhamento estratégico serão considerados os seguintes critérios:

- **Impacto na estratégia da Justiça Federal:** calculado anteriormente, no qual quanto maior a contribuição do projeto no mapa estratégico do órgão e da Justiça Federal, maior será a sua relevância em ser executado.
- **Demanda legal:** são projetos que atendem às exigências legais, provenientes de órgãos normativos ou reguladores, a exemplo do CNJ entre outros, que geralmente possuem requisitos, tais como prazos fixos que não permitem mudanças, isto torna o projeto mais crítico;

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO				
CRITÉRIO	VALOR			
	4	3	2	1
Impacto na estratégia da Justiça Federal Peso: 40%	O projeto tem muita relação com a estratégia Pontuação: Acima de 9	O projeto tem significativa relação com a estratégia Pontuação: de 7 a 9	O projeto tem alguma relação com a estratégia Pontuação: de 4 a 6 ou possui meta prioritária	O projeto tem pouca relação com a estratégia Pontuação: de 0 a 3
Demanda legal Peso: 60%	Demanda legal com prazo inferior a 1 ano	Demanda legal com prazo entre 1 e 2 anos	Demanda legal com prazo superior a 2 anos	Sem demanda legal

Tabela 3 – Critérios do alinhamento estratégico

A fórmula aplicada para o cálculo da nota do alinhamento estratégico é:

$$\Sigma (\text{valores} * \text{peso})$$

2.4.2 Complexidade

A complexidade é baseada na análise dos seguintes critérios:

- **Unidades envolvidas:** considerando que a comunicação e o alinhamento das expectativas das partes interessadas no projeto representam os maiores fatores críticos de sucesso, quanto mais unidades de diferentes abrangências estiverem envolvidas, maior será a sua complexidade;
- **Orçamento:** projetos com orçamento alto necessitam de mecanismos de controle mais elaborados, aumentando, assim, a sua complexidade;
- **Duração:** projetos de longo prazo estão mais suscetíveis a mudanças de gestão, de escopo e de prioridade, tais mudanças podem aumentar a complexidade do projeto;
- **Aspectos técnicos:** estes envolvem não só conhecimentos sobre tecnologia, tais como, sistemas, arquitetura e equipamentos, mas também novas metodologias, modelos, padrões e mudanças nos processos de trabalho. Caso esses aspectos técnicos não sejam de domínio da equipe,

a complexidade do projeto poderá ser influenciada;

- **Aquisições:** projetos que possuem aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços dependem de processo licitatório específico e relacionamento com diversas áreas, o que pode aumentar a sua complexidade.

COMPLEXIDADE				
CRITÉRIO	VALOR			
	4	3	2	1
Unidades envolvidas Peso: 20%	Envolvimento do CJF e de pelo menos um tribunal regional federal executando atividades do projeto	A unidade de origem e uma unidade de outra instância (ex.: tribunal – 2º grau e seção – 1º grau), ambas executando	Somente a unidade de origem executando e uma unidade de outra instância (ex.: tribunal – 2º grau e seção – 1º grau) revisando	Somente a unidade de origem e/ou empresas fornecedoras
Orçamento Peso: 25%	Acima de R\$ 1 milhão	Entre R\$ 500 e R\$ 1 milhão	Entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil	Abaixo de R\$ 50 mil
Duração Peso: 15%	Acima de 18 meses	Entre 12 e 18 meses	Entre 6 e 12 meses	Abaixo de 6 meses
Aspectos técnicos Peso: 25%	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem pouca ou nenhuma experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado, mas a equipe não tem experiência no assunto	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado e a equipe já possui experiência no assunto
Aquisições Peso: 30%			Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com licitação	Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com contratação direta

Tabela 4 – Critérios de complexidade

A fórmula aplicada para o cálculo da nota de complexidade é:

$$\Sigma (\text{valores} * \text{peso})$$

2.4.3 Nota do Projeto

A multiplicação das duas notas, de complexidade e de alinhamento estratégico, determinará a **Nota do Projeto** na organização:

$$\text{Alinhamento estratégico} * \text{complexidade}$$

Essa nota é um critério a ser utilizado como apoio nas decisões gerenciais e estratégicas sobre os projetos. Ela é aplicada na tabela abaixo para agrupar os projetos numa classificação **alinhamento estratégico X complexidade** que se divide em Alta, Média e Baixa.

Complexidade	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		Alinhamento Estratégico			

Legenda:

De 1,00 a 2,99 – Baixa

De 3,00 a 7,99 – Média

De 8,00 a 16,00 – Alta

Tabela 5 – Matriz de classificação: complexidade x alinhamento estratégico

2.5 Aprovação dos Projetos

Os comitês previstos na Resolução CJF n. 668, de 9 de novembro de 2020, que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal para o período de 2021 a 2026, alterada pela Resolução CJF n. 698/2021, de 15 de março de 2021 e pela Resolução CJF n. 717/2021, de 29 de junho de 2021, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional), poderão utilizar as notas do Alinhamento Estratégico e da Complexidade com o objetivo de auxiliar a priorização dos projetos.

2.6 Processo de Autorização e Execução

Os projetos aprovados deverão aguardar autorização da Alta Administração para início de sua implementação, que formalmente aloca recursos humanos e financeiros para o início da execução dos trabalhos e comunica à área demandante a decisão.

A área demandante, por sua vez, comunica a decisão às partes interessadas e ao gestor e gerente do projeto para que preencham mais detalhadamente o PP, quando necessário, e que iniciem a execução do projeto.

2.7 Execução dos Projetos

Os projetos autorizados deverão ser gerenciados de acordo com o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal. Caberá ao gerente do projeto detalhar as atividades, definir os prazos e responsáveis. Os projetos autorizados e em execução serão acompanhados pelo Escritório de Projetos Estratégicos.

A avaliação dos resultados do projeto será acompanhada pelos comitês previstos na Resolução CJF n. 668, de 09 de novembro de 2020, que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal para o período de 2021 a 2026, alterada pela Resolução CJF n. 698/2021, de 15 de março de 2021 e pela Resolução CJF n. 717/2021, de 29 de junho de 2021, de acordo com a área de atuação (nacional, regional ou institucional), e deverá ser feita considerando as metas de resultados previstas. O processo de avaliação de resultados do produto do projeto está detalhado no Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGPPE-JF.

2.8 Processo de Monitoramento e Controle

Monitorar e controlar o portfólio significa acompanhar o andamento dos programas e projetos autorizados, bem como verificar se as estratégias estabelecidas estão de fato sendo implementadas.

Nessa fase deve ser verificado se o portfólio atual está sendo executado conforme o esperado, com o objetivo de identificar se os objetivos traçados estão de fato sendo alcançados, bem identificada eventuais mudanças nas diretrizes estratégicas da organização, a fim de repriorizar os projetos estratégicos.

Os Comitês previstos na Resolução CJF n. 668, de 9 de novembro de 2020, que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal para o período de 2021 a 2026, alterada pela Resolução CJF n. 698/2021, de 15 de março de 2021 e pela Resolução CJF n. 717/2021, de 29 de junho de 2021, com o apoio do Escritório de Projetos Estratégicos, são os responsáveis pelo Monitoramento e Controle dos portfólios do órgão.

Para que seja realizado um efetivo monitoramento e controle do portfólio de projetos, os gerentes de projetos devem regularmente reportar o andamento de seus projetos.

2.8.1 Revisão do Portfólio

Os EPEs são os responsáveis pela proposição da revisão do portfólio de projetos estratégicos dos respectivos órgãos, podendo propor inclusão, repriorização ou cancelamento de projetos e programas.

O objetivo das revisões é assegurar que o portfólio contenha apenas programas e projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para tanto, o EPE deverá reunir indicadores de desempenho dos projetos, gerar relatórios, encaminhando-os à Alta Administração, a fim de garantir o alinhamento com a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

As principais atividades dessa fase são:

- atualização dos indicadores de desempenho dos programas e projetos do portfólio;
- revisão das prioridades, dependências entre projetos, escopo, retorno esperado, riscos e desempenho;
- revisão nas expectativas de impacto para as unidades demandantes;
- elaboração de recomendações para o gerenciamento dos projetos ou programas;
- entradas para avaliação
- de desempenho do portfólio:
 - % custo realizado sobre o valor orçado;
 - % trabalho executado;
 - % entregas realizadas;

- avaliação de riscos significativos que comprometem os objetivos do projeto ou programa.

Os relatórios da revisão do portfólio serão emitidos periodicamente e encaminhados para análise dos comitês previstos na Resolução CJF n. 668, de 9 de novembro de 2020, que dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal para o período de 2021 a 2026, alterada pela Resolução CJF n. 698, de 15 de março de 2021, e pela Resolução CJF n. 717, de 29 de junho de 2021.

Para os projetos ou programas cancelados deverá ser elaborado o Termo de Encerramento explicitando a destinação dos recursos alocados ao projeto, produtos entregues e não entregues, avaliação do impacto do cancelamento, recomendações e lições aprendidas.

Os comitês supracitados são responsáveis, em suas respectivas esferas de atuação, por aprovar as mudanças ocorridas no portfólio, de acordo com as regras de escalonamento que serão apresentadas mais adiante. As mudanças aprovadas deverão ser comunicadas a todos os envolvidos e impactados. O produto desta fase é o portfólio de projetos da organização revisado, atualizado e divulgado.

2.8.2 Regras para Escalonamentos

As regras de escalonamento definem a instância responsável pela aprovação de ações referentes aos riscos, problemas e mudanças do projeto. Para definir a instância responsável pela aprovação dessas ações, as regras levam em consideração o âmbito do projeto (nacional, regional ou institucional), a complexidade do projeto e a criticidade do impacto identificado.

Cenário 1: Riscos, problemas ou mudanças que impactem o escopo, objetivo ou prazo do projeto:

Situação	Gestor do Projeto	COGEST/CGER/CGI
Projetos classificados como baixa complexidade		
Independente do impacto causado no projeto	Aprova	
Projetos classificados como média ou alta complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a entrega dos produtos do projeto (escopo) sem comprometer o prazo final do projeto	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem em menos de 10% o prazo final do projeto	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem em mais de 10% o prazo final do projeto		Aprova
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o objetivo do projeto		Aprova

Tabela 6 – Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o escopo, objetivo ou prazo do projeto.

Cenário 2: Riscos, problemas ou mudanças que impactem o custo do projeto:

Situação	Gestor do Projeto	COGEST/CGER / CGI *
Projetos classificados como baixa complexidade		
Independente do impacto causado no projeto	Aprova	
Projetos classificados como média complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento, sem comprometerem o custo final do projeto	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo final do projeto em até 10%	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo final do projeto em mais de 10%		Aprova
Projetos classificados como alta complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento, sem comprometerem o custo final do projeto	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo do projeto		Aprova

Tabela 7 – Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o custo do projeto

*Responsabilidades: Projetos nacionais – COGEST; Projetos, Institucionais, regionais ou seccionais – CGER / CGI.

3 Reunião de Análise Estratégica – RAE

As Reuniões de Análise Estratégica – RAEs – fornecem os dados e os fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia. A RAE também tem como objetivos:

- assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico;
- alinhar o entendimento acerca da estratégia da organização;
- promover o aprendizado estratégico: testar e reformular as hipóteses;
- acompanhar a implementação da estratégia por meio de Indicadores, Metas e Projetos.

O Escritório de Projetos Estratégicos participa das RAEs apresentando o status, alinhamento e resultados dos projetos estratégicos. Os projetos são a estratégia em ação. Dessa forma, caso um projeto não esteja entregando os benefícios esperados impostos pelos desafios estratégicos, deve ser cancelado, repriorizado ou ter seu escopo redefinido. Se o projeto precisa entregar determinado resultado e, durante a sua consecução, é sabido que tais resultados não poderão ser entregues em razão de fatores diversos, não há motivo para que continue sendo desenvolvido da mesma maneira, o que poderá gerar mais custos do que benefícios para a organização.

Logo, além de todas as restrições de um projeto que já são acompanhadas operacionalmente, os benefícios que este deveria entregar em prol da estratégia também deve ser especialmente considerado na tomada de decisão em uma RAE.

Durante a etapa de preparação da RAE, deverá ser feita uma análise de

desempenho dos objetivos estratégicos e projetos associados, devendo ser propostas recomendações de correção de direção a ser seguida, caso tal objetivo não esteja tendo o desempenho esperado. Essas recomendações devem ter como fundamento os projetos que suportam a execução da estratégia.