



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS  
ESTRATÉGICAS**





**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

## **MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Elaborado pela Divisão de  
Planejamento e Gestão Estratégica.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

## **APRESENTAÇÃO**

Desde a Crise do Petróleo até o início dos anos 90, o Brasil viveu período prolongado de instabilidade monetária e de recessão, marcado por vários planos econômicos visando a combater os altíssimos índices de inflação, combinados com baixos salários, aumento da dívida externa e crescimento pífio. É cediço que a história econômica do Brasil conseguiu atingir a estabilidade monetária em 1994 com o Plano Real. Seguindo as tendências de outros países, aqui começou a florescer a cultura do planejamento, estabelecendo-se nova abordagem, não tradicional. Visto como fundamental ferramenta de gestão, o planejamento incrementou melhoria substancial na aplicação de recursos públicos disponíveis em investimentos de interesse geral.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução nº 49/2007, com objetivos claros de elevar a qualidade e eficiência na promoção da Justiça, definindo padrões a serem seguidos ao instituir o Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica do Poder Judiciário.

Em 2009, o CNJ publicou a Resolução nº 70, instituindo o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário. A partir deste ato normativo, os tribunais de justiça estaduais e demais órgãos, abarcados pela Resolução, trabalharam na elaboração e aprovação de seus respectivos Planos Estratégicos.

O Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (TJAM) seguiu alinhado a essa nova ordenação e às novas tendências, aprovando, por intermédio da Resolução nº 17/2009, o seu Plano Estratégico Quinquenal (2010-2014), o qual recentemente foi revisado, atualizado e ajustado às suas atuais demandas e necessidades. Com o Plano formatado e redimensionado (Resolução nº 25/2011), cabe ao TJAM realizar o regular acompanhamento das ações, metas e objetivos estratégicos definidos e aprovados.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

A elaboração do Manual de Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas e Manual de Gerenciamento de Portfólio de Iniciativas Estratégicas do TJAM reforça a importância da adoção de práticas de gerenciamento de projetos e planos de ação estratégicos, gerenciamento de portfólio, bem como todas as atividades que serão requeridas do Setor de Projetos Estratégicos, criado para ser a unidade centralizadora e coordenadora das iniciativas voltadas à consecução e à cristalização dos objetivos estratégicos já estabelecidos.

O TJAM, por intermédio da Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica, considera a implantação do Setor de Projetos Estratégicos como o caminho eficaz de qualidade e eficiência nas áreas do planejamento, execução e controle das iniciativas estratégicas, contribuindo para a difusão da cultura de planejar.

Este Manual traz, em seu Capítulo 1, visão geral acerca da gestão das iniciativas estratégicas, apresentando conceitos de gestão e metodologia em gestão de projetos, definindo o papel do Setor de Projetos Estratégicos e a importância da Reunião de Avaliação Estratégica (RAE).

Em seu Capítulo 2, sua ênfase reside nos detalhes sobre o Setor de Projetos Estratégicos, sua composição, competências, atuação e metodologia, para se chegar a amplo entendimento sobre a especificidade de suas atribuições.

Por intermédio das atividades do Setor de Projetos do TJAM, busca-se estabelecer linguagem comum e única a todos os envolvidos nas iniciativas estratégicas, a padronização de processos e práticas alinhadas aos seus objetivos, o aumento da produtividade com qualidade, maior agilidade, previsibilidade, redução de riscos operacionais e eficiente acompanhamento dos projetos e de planos de ação, privilegiando a transparência da gestão para permitir novas contribuições em direção ao alcance da Missão Institucional do Tribunal de Justiça do Amazonas.

Ao concluir, ressalta em seu Capítulo 3 o conceito de portfólio de iniciativas estratégicas, explicitando a sua gestão, além de especificar a



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

metodologia e as ferramentas necessárias, instrumentos estes que também auxiliarão os gestores na elaboração de suas propostas, com o respectivo alinhamento aos objetivos estratégicos do TJAM, visando à capacitação em todas as etapas dos projetos, programas e ações estratégicas a serem desenvolvidos nesta Egrégia Corte de Justiça.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**SUMÁRIO**

<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>GESTÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS NO TJAM</b>	
1.1 O QUE É GESTÃO DE PROJETOS .....	<b>06</b>
1.2 A METODOLOGIA EM GESTÃO DE PROJETOS .....	<b>07</b>
1.3 SETOR DE PROJETOS ESTRATÉGICOS .....	<b>08</b>
1.4 REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA (RAE) .....	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>SETOR DE PROJETOS ESTRATÉGICOS</b>	
2.1 COMPOSIÇÃO .....	<b>10</b>
2.2 COMPETÊNCIAS E ATUAÇÃO .....	<b>10</b>
2.3 METODOLOGIA .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS NO TJAM</b>	
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PORTFÓLIO .....	<b>13</b>
3.2 PROCESSOS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE PORTFÓLIO .....	<b>15</b>
3.3 A GESTÃO APLICADA AOS PLANOS DE AÇÃO .....	<b>27</b>
<b>LISTA DOS MODELOS ANEXOS .....</b>	<b>28</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## **CAPÍTULO 1**

### **GESTÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS NO TJAM**

#### **1.1 – O QUE É GESTÃO DE PROJETOS**

A gestão de projetos e programas, utilizada por organizações públicas e privadas, tem sua importância na transformação do planejamento em resultados esperados quando otimiza e aloca recursos, diminui riscos, traz maior eficiência, visibilidade, transparência e atendimento aos objetivos estratégicos.

A partir de 1990, o gerenciamento de projetos se moderniza pela disseminação do PMBOK – Guia de Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute* (PMI) (Edições: 1996, 2000, 2004, 2008).

Outro movimento importante inicia-se no final da década de 90 e concentra seus esforços no desenvolvimento de competências e na maturidade em gerenciamento de projetos, enfatizando o alinhamento dos projetos à estratégia e alocação eficaz dos recursos disponíveis, com destaque à gestão de portfólio. Assume a gestão de projetos papel fundamental e estratégico nas organizações.

O gerenciamento de projetos implica a realização de tarefas necessárias para atingir os objetivos do projeto, por meio da aplicação de conhecimentos, técnicas, habilidades e ferramentas, satisfazendo seus requisitos.

De acordo com o PMI (2008, p. 5), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Esse conjunto de atividades inter-relacionadas e direcionadas à obtenção de um ou mais produtos (bens ou serviços) únicos, com tempo e custos definidos, é considerado pelo PMI como a melhor definição de projeto.

Um projeto é considerado como tal se tiver a definição clara de seu início e fim, objetivos definidos em função de um problema, oportunidade ou



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

interesse da organização, seu desenvolvimento se dando por etapas e sua continuação por incrementos. Outras características são a incerteza quanto aos resultados esperados e às condições de realização, sua singularidade (não repetitiva) e o estabelecimento da relação fornecedor-beneficiário.

Gerenciar um projeto significa tomar decisões e realizar ações de planejamento, execução e controle, assim como decidir sobre a sua iniciação e o seu encerramento. Cada um desses processos é necessário para o projeto como um todo ou em cada uma de suas fases.

O gerenciamento de projetos envolve identificação das necessidades, estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis, balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo, adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

## 1.2 – A METODOLOGIA EM GESTÃO DE PROJETOS

A implementação da gestão de projetos não pode ser feita sem método. A Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP), assim como os modelos e ferramentas, compõem a base metodológica que estrutura o gerenciamento de projetos no Tribunal de Justiça do Amazonas. A MGP, consolidada no Manual de Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas do TJAM, segue alinhada ao presente Manual.

A MGP da Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica (DVPGE) traz em seu bojo sistema de procedimentos padronizados que engloba as fases de *iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento* de Projeto ou iniciativa estratégica, dentro das nove áreas de conhecimento dos processos do Guia PMBOK, quais sejam: *integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições*.

Para o eficiente gerenciamento de projetos, será utilizado *software* de uso livre, que disponibilizará sistema de informações baseado nas fases do





**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

projeto, seus processos e documentações. Para lograr este fim, todos os atores envolvidos na gestão das iniciativas estratégicas serão capacitados para utilização desta ferramenta.

### 1. 3 – SETOR DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

É perceptível à maioria das organizações, nas esferas pública e privada, a importância que projetos representam para o alcance de bons resultados e o aprimoramento de práticas utilizadas na gestão de empreendimentos temporários.

Para gerenciamento eficaz e eficiente dos projetos, programas e planos de ação, estes devem ser coordenados de maneira centralizada. Solução já consolidada e adotada nas organizações tem sido a implantação de unidade organizacional conhecida como “Escritório de Gerenciamento de Projetos” – *Project Management Office* (PMO), que oferece suporte ao gerenciamento dos projetos, dissemina e aperfeiçoa a metodologia de gerenciamento, suas ferramentas e documentos padrão, mantém memória técnica das ações projetizadas, dentre outras funções. No âmbito do TJAM, essa unidade denomina-se Setor de Projetos Estratégicos – SP/TJ.

O SP/TJ não tem a intenção de substituir os gerentes de projetos nos processos de tomada de decisão, mas contribuir fornecendo informações que apóiam esse processo.

### 1. 4 – REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA – RAE

As RAEs fornecem dados e fatos que asseguram gestão objetiva da estratégia. Dada sua importância quando o assunto é gestão de projetos estratégicos, a RAE desempenha papel essencial no redirecionamento das ações em curso, com a finalidade de alcançar o que chamamos aprendizado estratégico.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

A RAE tem como objetivos assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico, alinhar o entendimento acerca da estratégia da organização, testar e reformular as hipóteses, acompanhando a implementação da estratégia por meio de indicadores, metas e projetos estratégicos.

Os projetos representam a estratégia do TJAM em ação. O SP/TJ participa das RAEs apresentando o *status*, o alinhamento e os resultados desses projetos. Quando um projeto não entrega 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 sua consecução, conclui-se que estes resultados não poderão ser entregues por fatores diversos, não há motivo para que continue sendo desenvolvido, porquanto acarretará mais custos que benefícios para a organização.

Por lógico, quando da análise das restrições peculiares de um projeto acompanhadas operacionalmente, os benefícios que este deveria entregar em prol da estratégia também deverão ser especialmente considerados na tomada de decisão, por ocasião da realização destas RAEs.

Durante a etapa de preparação da RAE, é de vital importância a análise de desempenho dos objetivos estratégicos e projetos associados, devendo ser propostas as recomendações de correção de rumo, caso um ou outro objetivo não corresponda ao desempenho esperado. Essas recomendações devem ser baseadas nos projetos que suportam a execução da estratégia.



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## CAPÍTULO 2

### SETOR DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

#### 2.1 – COMPOSIÇÃO

O SP/TJ tem sua estrutura funcional no âmbito da DVPGE, devendo atuar de forma integrada, trocando informações sobre o andamento das iniciativas estratégicas, socializando as boas práticas e lições aprendidas, na busca da melhoria contínua, da padronização e da linguagem única na gestão de projetos na organização. O SP/TJ possibilita o aumento da velocidade e da qualidade das entregas dos produtos e serviços, por meio da adoção de processos padronizados e comunicados. Esses processos aumentam a taxa de sucesso das iniciativas estratégicas, gerando ciclo virtuoso na organização.

Sua equipe é composta, preferencialmente, por três integrantes: o Chefe do Setor, um especialista em metodologia de gerenciamento e um especialista em *software* de gerenciamento. O Setor necessitará trabalhar em parceria com os gestores das iniciativas estratégicas, apoiando-os no planejamento e execução das atividades sob suas responsabilidades.

#### 2.2 – COMPETÊNCIAS E ATUAÇÃO

Para concretização do seu propósito, o SP/TJ possui conjunto de competências que devem ser parte da rotina de trabalho dos seus integrantes (Resolução n.º 11/2011). São elas:

*1. Garantir que o portfólio de projetos esteja adequado ao alcance dos objetivos estratégicos, contribuindo para o alinhamento dos projetos à estratégia do Tribunal de Justiça;*



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

*II. Definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e a utilização das ferramentas corporativas de gestão de projetos, contribuindo para sua divulgação e para a capacitação de usuários;*

*III. Assegurar a correta aplicação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Tribunal;*

*IV. Acompanhar o andamento dos projetos estratégicos, provendo informações estruturadas, atualizadas e consolidadas da atual posição do portfólio por meio de relatório de acompanhamento, apoiando a Alta Administração na tomada de decisão;*

*V. Atuar de forma proativa no fornecimento de recursos e serviços em gerenciamento de projetos, por meio da prestação de assessoria técnica e metodológica no auxílio à aplicação dos padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos adotados;*

*VI. Atuar no desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos;*

*VII. Manter portfólio de projetos estratégicos visando fornecer informações rápidas à Alta Administração, bem como disponibilizar, de forma permanente, informações sobre os projetos em andamento para o público interno e externo sobre as iniciativas estratégicas em curso;*

*VIII. Prestar apoio e assessoramento técnico aos gestores, aos gerentes e às equipes de projetos em todas as fases do projeto;*

*IX. Propor treinamento e desenvolvimento dos gestores e gerentes de projetos nas melhores práticas de gestão de projetos;*

*X. Realizar intercâmbio com organizações privadas e públicas de referência na área de gestão de projetos;*

*XI. Estabelecer padrões para início e fechamento de projetos;*

*XII. Revisar os documentos dos projetos gerados para garantir que estarão sendo criados conforme as orientações fornecidas, validando a qualidade e verificando se o gerente de projetos necessita de ajuda;*

*XIII. Desenvolver outras atividades típicas da unidade.*



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

O SP/TJ é responsável por apoiar o processo de gestão de portfólio e todos os programas e projetos que o compõem. A abrangência de atuação do Setor de Projetos Estratégicos corresponde à delimitação do conjunto de projetos estratégicos do portfólio.

### 2.3 – METODOLOGIA

A metodologia aplicada ao gerenciamento de portfólio de iniciativas estratégicas do TJAM comporta sistema de procedimentos padronizados que envolvem etapas na gestão de processos, ferramentas de tecnologia da informação e documentações. Compreende o alinhamento entre o gerenciamento de portfólio de iniciativas estratégicas e a gestão de projetos.

Para o eficiente gerenciamento de iniciativas estratégicas e gestão do seu respectivo portfólio, a DVPGE utilizará, com o auxílio de especialista em administração de *softwares*, programa ou programas de uso livre que possibilite esses gerenciamentos, em consonância com as diretrizes metodológicas postas, logrando-se as oportunas comunicações *online* entre equipes, áreas intervenientes e demais envolvidos nas iniciativas estratégicas. Terá o especialista a responsabilidade de fazer as manutenções regulares nos sistemas e promover o aprendizado sobre a utilização destes *softwares*, para que a DVPGE possa realizar as capacitações necessárias a todos os atores que participam da gestão de iniciativas estratégicas.

Em relação aos registros, os modelos das documentações que serão geradas por ocasião do gerenciamento das iniciativas estratégicas e de seu portfólio estão anexos a este Manual.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

### **CAPÍTULO 3**

## **GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS NO TJAM**

### **3.1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PORTFÓLIO**

O planejamento estratégico é prática essencial na administração, seja pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações. Dentre eles, pode-se destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, porquanto contribui para evitar a desorganização das operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

A interação da estratégia com a missão da organização representa ponto de partida e esclarece a razão da existência da organização. A estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

Como citado anteriormente, compete aos órgãos do Poder Judiciário a elaboração, a implementação e a gestão de seus Planos Estratégicos, em conformidade com a Resolução nº 70 de 2009/CNJ. Os Tribunais de Justiça Estaduais, os da Justiça do Trabalho e os Tribunais Federais já possuem planejamento estratégico alinhado ao Plano Estratégico do Judiciário Nacional, com abrangência mínima de 05 (cinco) anos, aprovados em seus órgãos plenários ou especiais.

Cada órgão possui modelo de gestão estratégica que detalha todas as fases da elaboração, da implementação e da gestão do plano estratégico. O modelo de gestão estratégica deve utilizar a gestão de portfólio e seus processos para garantir o alinhamento dos projetos com a estratégia.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

“Portfólio é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios” (PMI, 2008, p. 8).

A gestão de portfólio é o gerenciamento centralizado dos processos de identificação, categorização, priorização, autorização, gerenciamento e controle de programas, projetos e planos de ação voltados a atingir objetivos estratégicos da organização.

Cada projeto pode se relacionar com outros ou ser independente, no entanto, o conjunto deles deve estar alinhado ao plano estratégico da organização, com a respectiva missão, visão, objetivos estratégicos e metas. O plano representa a base da gestão de portfólio.

A gestão de portfólio ajuda a gerenciar o conjunto completo de projetos de maneira transparente e sistematizada, utilizando métodos, processos e práticas para priorizar ou cancelar projetos, alocar recursos, definir responsabilidades, gerenciar riscos e definir engajamento de terceiros, sempre levando em consideração os objetivos estratégicos ao longo do tempo. Em síntese, fazer o projeto certo, da maneira certa.

A gestão de portfólio possui, assim, três grandes objetivos: o alinhamento estratégico dos projetos com a estratégia, a maximização do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis e o balanceamento entre projetos. Estes objetivos se desdobram nos pontos abaixo:

1. Evitar que projetos não prioritários consumam recursos da organização;
2. Garantir que os projetos selecionados tenham andamento;
3. Aprimorar a transparência na contabilização de benefícios e valor agregado;
4. Manter a visibilidade das informações dos projetos;
5. Revisar e adequar o portfólio quando ocorrerem mudanças na estratégia;



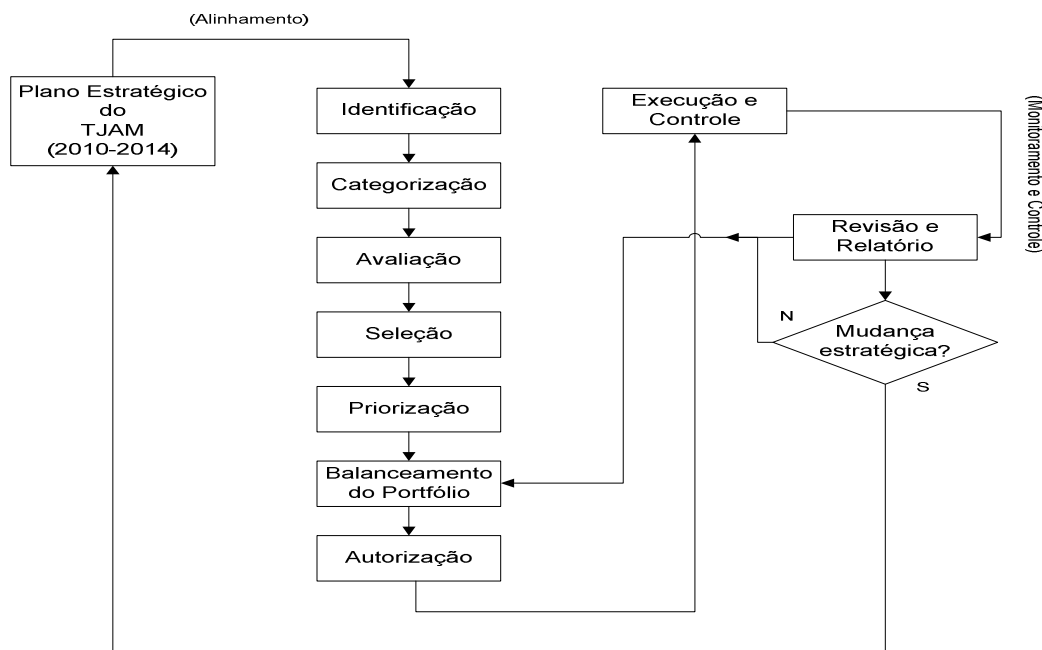
**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

- 6. Avaliar o retorno que os projetos implementados estão trazendo para a organização;
- 7. Obter lições aprendidas para aperfeiçoar o ciclo de gestão de portfólio.

**3. 2 – PROCESSOS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE PORTFÓLIO**

Abaixo, o grupo de processos de gestão de portfólio, representando as boas práticas reconhecidas no que se refere ao gerenciamento de portfólios, difundidos pelo PMI:

FIGURA 1 – Representação dos processos de gestão de projetos e planos de ação.



Referência: "The Standard for Portfolio Management – PMI, 2006

Os grupos de processos de gerenciamento de portfólio são definidos como de alinhamento e de monitoramento e controle. Os processos de





**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

alinhamento são responsáveis pela disponibilidade de informações, considerando as metas estratégicas que devam ser suportadas pelo portfólio, bem como pelo estabelecimento de regras para avaliar seus componentes. Determinam como os componentes serão identificados, categorizados, avaliados, selecionados e incluídos no portfólio.

Já o grupo de processos de monitoramento e controle reúne as atividades necessárias para assegurar que o portfólio de projetos esteja com desempenho geral suficiente para que possa atingir as metas estratégicas organizacionais definidas. São processos responsáveis pela revisão periódica dos indicadores e a verificação dos benefícios que os componentes do portfólio estão trazendo para a organização.

Além da divisão de processos em grupos, o padrão de gerenciamento de portfólio do PMI também divide os processos em áreas de conhecimento: a área de governança do portfólio e a de gerenciamento de riscos.

A governança do portfólio inclui processos necessários para a seleção e investimento no portfólio, o monitoramento e o controle dos investimentos realizados, a comunicação de decisões referentes a esses investimentos e a segurança de que continuem alinhados aos objetivos estratégicos.

A área de conhecimento de gerenciamento de riscos diz respeito à análise de condições ou eventos que, uma vez ocorridos, possam causar efeitos positivos ou negativos a pelo menos um objetivo estratégico do portfólio. Os objetivos da gestão de riscos do portfólio são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos.

O processo é iniciado a partir do Plano Estratégico. No processo de constituição do portfólio os projetos são identificados, categorizados, avaliados, selecionados, priorizados e aprovados, considerando seu alinhamento às estratégias, os limites orçamentários e os riscos operacionais.

O foco do processo de autorização consiste na aprovação e execução do portfólio e na verificação de que os benefícios previstos na identificação do



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

projeto, que influíram decisivamente na sua seleção e aprovação, foram alcançados.

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

De início, a DVPGE receberá, das unidades proponentes, as novas propostas de projetos estratégicos formalmente elaboradas, via memorandos. Na sequência, apresentamos o gerenciamento sistematizado de todo o processo:

a) Identificação – as unidades proponentes deverão preencher a Ficha Inicial do Projeto, enviada pela DVPGE, que deverá conter as informações necessárias para as fases seguintes. Após preenchimento, ditas Fichas serão reenviadas à DVPGE.

b) Categorização - as categorias de cada projeto são derivadas dos temas estratégicos:

Eficiência operacional: projetos estruturantes criados para promover melhorias em processos ou sistemas da organização (ex.: evolução e qualidade nos serviços prestados, agilidade processual etc.);

Responsabilidade socioambiental: projetos que objetivam criar e manter a responsabilidade social e ambiental;

Gestão de pessoas: projetos relacionados ao desenvolvimento e à qualificação de pessoas, clima organizacional, gestão de mudanças, bem como os relacionados à prevenção de saúde e controle de ausências no trabalho;

Infraestrutura e tecnologia: projetos que visam à melhoria da segurança institucional e ao contínuo melhoramento e manutenção dos sistemas de tecnologia de informação e comunicação.

Orçamento: projetos que busquem aprimorar a gestão orçamentária e financeira na execução da estratégia.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

c) Seleção e aprovação – a validação e aprovação de projetos são de responsabilidade do Presidente do Comitê de Gestão Estratégica do TJAM. Nesta etapa, estarão presentes as fases de avaliação, seleção, priorização e aprovação dos projetos. O Presidente do Comitê avaliará cada Ficha Inicial do Projeto considerando:

c.1 – Projetos que de fato são fundamentais para a materialização dos objetivos estratégicos;

c.2 – Projetos de exigência legal (ex.: demandas do Conselho Nacional de Justiça – CNJ);

c.3 – Projetos que não possuem ligação com a estratégia da organização para o próximo período e, a princípio, não agregam valor estratégico algum; portanto, não deverão ser selecionados como estratégico.

Além da análise subjetiva acerca das informações contidas nas fichas iniciais dos projetos, a seleção do projeto deve considerar a pontuação de cada um, obtida em associação com os objetivos estratégicos e, ainda, o atendimento às Metas Prioritárias do Poder Judiciário, definidas anualmente pelo CNJ. Abaixo, as tabelas a serem analisadas nesta fase:

<b>Plano Estratégico Quinquenal (2010-2014)</b>	
Nota 1	Projeto possui <b>Baixa</b> contribuição para o objetivo estratégico, ou seja, apenas sua implementação não garante o atendimento do objetivo.
Nota 2	Projeto possui <b>Média</b> contribuição para o objetivo estratégico, ou seja, contribui indiretamente ao objetivo.
Nota 3	Projeto possui <b>Alta</b> contribuição para o objetivo estratégico, ou seja, sua implementação contribui diretamente para o atendimento do objetivo.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

<b>Metas Prioritárias Anuais</b>	
Nota 1	Projeto contribui com 1 meta prioritária
Nota 2	Projeto contribui com 2 metas prioritárias
Nota 3	Projeto contribui com 3 ou mais metas prioritárias

**Tabela 1** (Fonte: Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos do Conselho da Justiça Federal)

<b>Ranking dos Projetos</b>								
	Categoria 1		Categoria 2				Contribuição às metas Prioritárias	<b>Ranking Impacto na Estratégia</b>
	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

Exemplo de tabela a ser utilizada na definição do *ranking* dos projetos, de acordo com o impacto na estratégia

**Tabela 2** (Fonte: Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos do Conselho da Justiça Federal)

d) **Priorização** - a priorização dos projetos deverá ser feita segundo critérios claros e coerentes com os objetivos estratégicos. Os critérios financeiros podem e devem ser utilizados, porém o mais importante é o da aderência à estratégia. Envolve a ordem de prioridade para execução e devem aguardar autorização para início de sua implementação. A priorização de um projeto aprovado é relativa à sua importância para a organização. Não deve ser confundida com prazo e será realizada considerando a complexidade e alinhamento estratégico.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Abaixo, as tabelas de pontuação:

<b>COMPLEXIDADE</b>				
<b>CRITÉRIO</b>	<b>VALOR</b>			
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Unidades envolvidas Peso: 20%	Envolvimento do TJAM executando atividades do projeto	A Unidade Proponente e uma Unidade de outra instância do TJAM, ambas executando	Somente a Unidade Proponente executando e uma Unidade de outra instância revisando	Somente a Unidade Proponente e/ou empresas fornecedoras executando
Orçamento Peso: 20%	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 25%	Acima de 18 meses	Entre 12 e 18 meses	Entre 06 e 12 meses	Abaixo de 06 meses
Aspectos técnicos Peso: 35%	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			Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com licitação	Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com contratação direta
Fórmula aplicada para o cálculo na nota de complexidade: <b>Somatório (valores * peso + valor do critério aquisição)</b>				

**Tabela 3** (Fonte: Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos do Conselho da Justiça Federal)

<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</b>				
<b>CRITÉRIO</b>	<b>VALOR</b>			
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
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
Impacto na estratégia do TJAM Peso: 40%	Projeto tem muita relação com a estratégia. Pontuação acima de 9	Projeto tem significativa relação com a estratégia. Pontuação de 7 a 9	Projeto tem alguma relação com a estratégia. Pontuação de 4 a 6 ou possui meta prioritária	Projeto tem pouca relação com a estratégia. Pontuação de 0 a 2
No critério Impacto na estratégia, a pontuação deriva do "ranking" da Tabela 2				
Nota aplicada para o cálculo da nota do alinhamento estratégico: <b>Somatório (valores * peso)</b>				

**Tabela 4** (Fonte: Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos do Conselho da Justiça Federal)



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A multiplicação das duas notas (complexidade \* alinhamento estratégico) determinará a *Nota do Projeto* na organização:

Alinhamento estratégico \* complexidade  
Nota a ser aplicada na Tabela 5

Matriz de Classificação					
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** (Fonte: Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos do Conselho da Justiça Federal)

O Presidente do Comitê de Gestão Estratégica do TJAM deverá informar quais projetos foram aprovados e qual sua ordem de prioridade para execução. O Presidente do Comitê registrará a autorização para a execução dos projetos por meio do termo de abertura, devendo validar, junto à DVOF/TJ o orçamento aprovado para os respectivos projetos.

O registro dessa autorização, já validado pelo orçamento, seguirá para a unidade proponente do projeto, com cópia para a DVPGE. A unidade proponente dará a autorização formal para o início e execução. Caberá ao gestor do projeto da unidade proponente detalhar as atividades, definir prazos e responsáveis. Os projetos autorizados seguirão as diretrizes contidas no



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Manual de Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas do TJAM e serão acompanhados pela DVPGE, por intermédio do seu SP/TJ.

A avaliação dos resultados do projeto será acompanhada pelo Comitê e deverá ser feita considerando as metas dos resultados previstos. O processo de avaliação de resultados do produto ou serviço do projeto está detalhado no Manual de Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas do TJAM.

O SP/TJ é o responsável por prover reportes do portfólio de projetos. O objetivo é reunir indicadores de desempenho, gerar relatórios e promover a revisão periódica do portfólio para garantir o alinhamento com a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

Os relatórios da revisão do portfólio serão emitidos trimestralmente e encaminhados para análise do Comitê de Gestão Estratégica do TJAM.

Abaixo, os procedimentos padronizados na gestão de portfólio:

<b>EVENTOS</b>	<b>PROCEDIMENTOS/ DOCUMENTAÇÕES/COMUNICADOS</b>
1. PROPOSTA DE NOVOS PROJETOS	A ser enviada pelas Unidades Proponentes, via memorando, à DVPGE, a qual procederá à análise da proposta e enviará a Ficha Inicial do Projeto, a ser preenchida pela Unidade Proponente.
2. PROPOSTA DE NOVOS PLANOS DE AÇÃO	A ser enviada pelas Unidades Proponentes, via memorando, à DVPGE, a qual procederá à análise da proposta e enviará o Plano de Ação a ser preenchido pela Unidade Proponente.
3. GERENCIAMENTO DO PROCESSO (SELEÇÃO E APROVAÇÃO)  FIGURA 1 e TABELAS 1 a 5	a) Identificação – as Unidades Proponentes deverão preencher a Ficha Inicial do Projeto ou o modelo de Plano de Ação, que deverão conter as informações necessárias para as fases seguintes.  b) Categorização – Após preenchimento, a Ficha Inicial do Projeto ou o modelo do Plano de Ação serão reenviados à DVPGE, que elaborará Parecer com sua análise acerca da solicitação e a respectiva derivação da



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

	<p>iniciativa aos temas estratégicos, remetendo a Ficha Inicial do Projeto ou o modelo do Plano de Ação, juntamente com seu Parecer, ao Comitê de Gestão Estratégica.</p> <p>C) Seleção e aprovação – a validação e aprovação das iniciativas estratégicas são de responsabilidade do Presidente do Comitê de Gestão Estratégica do TJAM. Nesta etapa, estarão presentes as fases de avaliação, seleção, priorização e aprovação. O Presidente do Comitê avaliará cada documento e assinará os respectivos Termos de Abertura do Projeto ou Termo de Aceite do Plano de Ação.</p>
4. AUTORIZAÇÃO DE EXECUÇÃO	<p>O Presidente do Comitê de Gestão Estratégica do TJAM deverá informar quais Projetos e/ou Planos de Ação foram aprovados e qual sua ordem de prioridade para execução. O Presidente do Comitê registrará a autorização para a execução, no caso dos Projetos, no Termo de Abertura do Projeto; em relação aos Planos de Ação, do Termo de Aceite do Plano de Ação, devendo validar, junto à Divisão de Orçamento, Contabilidade e Finanças do TJAM (DVOF/TJ), o orçamento aprovado para as respectivas iniciativas.</p>
5. AUTORIZAÇÃO PARA INÍCIO	<p>O registro da autorização do presidente do Comitê, já validado pela DVOF/TJ, seguirá para a Unidade Proponente do Projeto ou Plano de Ação, com cópia para a DVPGE. De posse deste documento, a Unidade Proponente dará a autorização formal para o início da execução da iniciativa.</p>
6. EXECUÇÃO DO PROJETO	<p>Caberá ao gestor do Projeto ou Plano de Ação da Unidade Proponente coordenar as atividades, definir prazos e responsáveis. Os Projetos e Planos de Ação autorizados seguirão as diretrizes metodológicas contidas no Manual de Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas do TJAM e serão acompanhados pela DVPGE, por intermédio do seu Setor de Projetos.</p>





**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

<p>7. BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO (PROJETOS NOVOS, EM EXECUÇÃO, CONCLUÍDOS, REPRIORIZADOS, CANCELADOS)</p>	<p>Por meio da Gestão coordenada do portfólio de iniciativas estratégicas do TJAM, a DVPGE, por meio do seu Setor de Projetos, fará o acompanhamento regular dos projetos e planos de ação quando da sua aprovação e durante as fases de monitoramento e controle. Estas iniciativas poderão ser agrupadas em programas, quando for necessário o seu alinhamento e houver ações similares e complementares. A partir desse acompanhamento, serão elaborados, pela DVPGE, relatórios trimestrais para análise do Comitê de Gestão Estratégica do TJAM, que serão apresentados por ocasião das RAEs.</p>
<p>8. MUDANÇA NA ESTRATÉGIA DO TJAM</p>	<p>Por ocasião das necessárias revisões e mudanças periódicas no Plano Estratégico do TJAM, o Comitê de Gestão Estratégica, por ocasião das RAEs, determinará que a DVPGE, por intermédio do Setor de Projetos, faça este registro na ata de reunião e coordene novamente todo o processo de gerenciamento do portfólio, quando forem necessárias a reclassificação e aprovação das iniciativas estratégicas, em conformidade com o Item 3 desta tabela.</p>
<p>9. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS</p>	<p>O SP/TJ consolidará banco de informações que conterà os registros das lições aprendidas no gerenciamento de iniciativas e de seu portfólio, visando a lograr o aprendizado necessário para evitar que sejam cometidos os mesmos erros no planejamento, execução e finalização das ações.</p>
<p>10. REGISTRO DE BOAS PRÁTICAS</p>	<p>O SP/TJ consolidará banco de informações que conterà os registros das boas práticas em gerenciamento de iniciativas estratégicas e de seu portfólio, objetivando o aperfeiçoamento dos acertos no planejamento, execução e finalização destas ações, socializando o aprendizado com unidades de planejamento estratégico dos demais Tribunais da Justiça.</p>



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Abaixo, estão definidos os papéis e responsabilidades no planejamento estratégico e na gestão do portfólio de iniciativas estratégicas do TJAM:

**1. Comitê de Gestão Estratégica do TJAM:** instituído pela Portaria n.º 2.572/2011, é constituído pelo Presidente do Tribunal de Justiça e membros abaixo relacionados:

I - Desembargador responsável pela Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica;

II - Desembargadores Coordenadores das Varas da Capital e do Interior do Estado;

III – Secretário-Geral de Administração;

IV - Diretores das Divisões de Orçamento e de Planejamento e Gestão Estratégica.

Estando elencadas abaixo suas atribuições:

*I - apoiar a execução do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas;*

*II - participar ou fazer-se representar nas Reuniões de Análise Estratégica (RAEs), trimestral ou extraordinariamente, conforme convocação do Presidente;*

*III - deliberar sobre questões referentes aos objetivos, metas e indicadores estratégicos;*

*IV - sugerir alterações de diretrizes estratégicas contidas no Plano para alcançar os objetivos propostos.*

**2. Unidades Proponentes:** são as que demandam projetos na organização. Os projetos demandados são avaliados pelo Setor de Projetos Estratégicos. Estas unidades são responsáveis pelo preenchimento das Fichas Iniciais dos projetos, contendo as informações necessárias para análise, seleção, priorização e aprovação. Também é responsabilidade das unidades proponentes elaborar o plano do projeto, dar início à sua execução, fazer o



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

monitoramento, o controle e a finalização, na pessoa do gerente de projeto, sempre quando autorizadas pelo Presidente do Comitê de Gestão Estratégica do TJAM.

**3. Patrocinador do Projeto:** estabelece objetivos e prioridades, aprova o planejamento, os documentos e arbitra conflitos no projeto. O patrocinador geralmente é representado por alguém da alta administração, que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização.

**4. Gestor do Projeto:** é o responsável pela gestão e pela integração de todas as atividades e partes interessadas no projeto. Deve entender do projeto como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica, muito importante na tomada de decisão. Os gestores são os responsáveis pelo planejamento e execução dos projetos, desenvolvendo ações, gerenciando pessoas e recursos de acordo com as metas/resultados previamente estabelecidos. É responsabilidade dos gestores a elaboração de relatórios periódicos do andamento de projeto sob sua responsabilidade e o encaminhamento à DVPGE.

**5. Setor de Projetos Estratégicos:** é o responsável por acompanhar, avaliar e disponibilizar as informações referentes a todas as fases dos projetos aprovados e em andamento, bem como seus resultados, após o encerramento. É unidade coordenadora e responsável pela gestão do portfólio de projetos, programas e planos de ação. O SP/TJ também apresenta os resultados e benefícios gerados ao Comitê de Gestão Estratégica e nas RAEs.

O SP/TJ possui as seguintes responsabilidades no processo de gestão de portfólio do TJAM:

5.1 – Manter e seguir a estrutura, os critérios, as regras e os procedimentos para a gestão do portfólio;

5.2 – Atualizar as diretrizes estratégicas nas ferramentas utilizadas na gestão de portfólio, conforme diretrizes do planejamento estratégico;

5.3 – Promover a Gestão dos riscos nos processos de gestão de portfólio;



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

5.4 – Reportar ao Comitê de Gestão Estratégica as avaliações de desempenho dos programas e projetos do portfólio, bem como riscos identificados;

5.5 – Contribuir para o alinhamento dos projetos à estratégia da organização;

5.6 – Prover suporte às áreas envolvidas na gestão de portfólio.

O SP/TJ proverá apoio e suporte durante todas as fases do processo de gestão de portfólio. Também é responsável por manter o processo e a integração entre as áreas envolvidas, coletando lições aprendidas para o aperfeiçoamento e constante melhoria do processo.

### **3.3 – A GESTÃO APLICADA AOS PLANOS DE AÇÃO**

Os Planos de Ação representam ações projetizadas, formalmente discriminadas em ficha informativa resumida, nas quais se visualizam procedimentos detalhados de ações que já fazem parte das rotinas de algumas unidades judiciais ou a serem implantadas e implementadas por estas unidades.

As ações têm como característica a execução mais simplificada e menos complexa de seus objetivos específicos, alinhados aos objetivos estratégicos. Ditos planos serão inseridos no Portfólio de Iniciativas Estratégicas do TJAM porquanto sua execução cristaliza a estratégia da organização. A gestão dos planos de ação segue a mesma metodologia da gestão de projetos estratégicos no que couber.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**LISTA DOS MODELOS ANEXOS**

ANEXO 01: Ficha Inicial do Projeto

ANEXO 02: Termo de Abertura do Projeto

ANEXO 03: Plano do Projeto

ANEXO 04: Plano de Ação

ANEXO 05: Termo de Aceite do Plano de Ação

ANEXO 06: Solicitação de Mudanças em Iniciativas Estratégicas

ANEXO 07: Termo de Encerramento do Projeto/Plano de Ação

ANEXO 08: Relatório de Revisão do Portfólio de Iniciativas Estratégicas

ANEXO 09: Registro das Lições Aprendidas em Iniciativas Estratégicas

ANEXO 10: Registro das Boas Práticas em Iniciativas Estratégicas

ANEXO 11: Ata de Reunião



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ANEXO 01: FICHA INICIAL DO PROJETO

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO	
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe o projeto e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou desembargador que auxilia a execução do projeto, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração do projeto, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

### 2. FINALIDADE DO PROJETO

*{Descrição de maneira sucinta o objeto a ser executado pelo projeto.}*

### 3. ESCOPO

*{Descrever de forma sucinta a finalidade do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe.}*

### 4. CLIENTES DO PROJETO

*{Neste item devem ser descritos os beneficiados diretamente impactados pela implementação do projeto, que podem se tratar de unidades administrativas, servidores ou público externo.}*

### 5. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

*{Relacionar com quais objetivos do Planejamento Estratégico vigente o projeto está contribuindo. Podem ser citados objetivos estratégicos corporativos ou setoriais desde que identificados.}*

*[Campos a serem preenchidos pela divisão de planejamento e gestão estratégica - DVPGE]*

TEMA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
INDICADOR	
LINHA DE BASE	
META	



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## 6. CUSTO ESTIMADO

CUSTO TOTAL ESTIMADO: R\$

*{Estimar o custo necessário para a execução do projeto.}*

## 7. RECEBIMENTO

DVPGE/TJAM – Setor de Projetos	DATA	ASSINATURA



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ANEXO 02: TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO	
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe o projeto e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou desembargador que auxilia a execução do projeto, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração do projeto, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

### 2. ESCOPO

*{Descrever de forma sucinta a finalidade do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe.}*

### 3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

*{Relacionar com quais objetivos do Planejamento Estratégico vigente o projeto está contribuindo. Podem ser citados objetivos estratégicos corporativos ou setoriais desde que identificados.}*

*[Campos a serem preenchidos pela divisão de planejamento e gestão estratégica - DVPGE]*

TEMA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
INDICADOR	
LINHA DE BASE	
META	

### 4. CLIENTES DO PROJETO

*{Neste item devem ser descritos os beneficiados diretamente impactados pela implementação do projeto, que podem se tratar de unidades administrativas, servidores ou público externo.}*

### 5. JUSTIFICATIVA

*{Descrever o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste plano de ação. Pode conter uma breve descrição da situação atual. Lembre-se de contextualizar a importância deste plano de ação para a organização e, caso julgue necessário, explique os impactos deste caso não seja executado. A justificativa deve responder às seguintes questões:*





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

*Por que o plano de ação é necessário?  
Quais os motivos/causas que geraram a sua necessidade?  
Quais os benefícios?}*

## 6. ÁREAS INTERVENIENTES

*{Descrever quais as unidades administrativas estão envolvidas na execução do projeto com um breve relato das responsabilidades de cada uma.}*

CIENTE DAS ÁREAS INTERVENIENTES	DATA	ASSINATURA
{titular da unidade}		
{titular da unidade}		
{titular da unidade}		
{titular da unidade}		
{titular da unidade}		

## 7. CUSTO ESTIMADO

CUSTO TOTAL ESTIMADO: R\$

*{Estimar o custo necessário para a execução do projeto.}*

## 8. APROVAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA

UNIDADE PROPONENTE	DATA	ASSINATURA
PRESIDÊNCIA/SECRETÁRIO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	DATA	ASSINATURA

## 9. RECEBIMENTO

DVPGE/TJAM – Setor de Projetos	DATA	ASSINATURA



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ANEXO 03: PLANO DO PROJETO

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO	
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe o projeto e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou Desembargador que auxilia a execução do projeto, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração do projeto, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

### 2. ESCOPO

*{Descrever de forma sucinta a finalidade do projeto, sua abrangência, sua demanda, a que ele se propõe.}*

### 3. OBJETIVOS

3.1 – Geral:

3.2 – Específicos:

### 4. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

*{Relacionar com quais objetivos do Planejamento Estratégico vigente o projeto está contribuindo. Podem ser citados objetivos estratégicos corporativos ou setoriais desde que identificados.}*

*[Campos a serem preenchidos pela divisão de planejamento e gestão estratégica - DVPGE]*

TEMA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
INDICADOR	
LINHA DE BASE	
META	

### 5. CLIENTES DO PROJETO

*{Neste item devem ser descritos os beneficiados diretamente impactados pela implementação do projeto, que podem se tratar de unidades administrativas, servidores ou público externo.}*



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## 6. JUSTIFICATIVA

*{Descrever o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste plano de projeto. pode conter breve descrição da situação atual. lembre-se de contextualizar a importância deste plano de projeto para a organização e, caso julgue necessário, explique os impactos no caso de não ser executado. a justificativa deve responder às seguintes questões: por que o plano de projeto é necessário? quais os motivos/causas que geraram a sua necessidade? quais os benefícios?}*

## 7. MARCOS E ENTREGAS DO PROJETO

*{Descrever os principais marcos do projeto e o seu cronograma previsto, com datas de início e término e os responsáveis para cada um deles. descrever também as áreas parceiras ou intervenientes, internas ou externas à organização, diretamente envolvidas na construção dos produtos do projeto. marcos são elementos significativos para o projeto, como, por exemplo, o encerramento de uma fase ou etapa que caracteriza um resultado importante para o projeto, etapa esta que deve ser concluída para o sequenciamento das atividades do projeto. já as entregas são os produtos e serviços gerados pelo projeto, com suas datas previstas.}*

Estrutura de decomposição de trabalho	Cronograma		Área interveniente
	Início	Término	
<b>MARCO 1:</b>			
Entrega 1.1:			
Entrega 1.1:			
<b>MARCO 2:</b>			
Entrega 2.1:			
Entrega 2.1:			
<b>MARCO 3:</b>			
Entrega 3.1:			
Entrega 3.1:			

## 8. CUSTOS DIRETOS

*{Descrever os itens que precisam ser providenciados e/ou adquiridos e/ou contratados para a implementação do projeto, classificados nas categorias abaixo, com indicação obrigatória de todos os itens. estimar o custo necessário para a execução do projeto.}*

8.1 – ( ) Preencher Tabela Abaixo

8.2 – ( ) Não Preencher Tabela Abaixo



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

<b>Categoria</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Responsável pela aquisição</b>	<b>Método de aquisição</b>	<b>Data limite para aquisição</b>	<b>Exercício financeiro</b>	<b>Custo estimado (R\$)</b>

### 9. ÁREAS INTERVENIENTES

*{Descrever quais unidades administrativas estão envolvidas na execução do projeto com breve relato das responsabilidades de cada uma.}*

<b>CIENTE DAS ÁREAS INTERVENIENTES</b>	<b>DATA</b>	<b>ASSINATURA</b>
{TITULAR DA UNIDADE}		
{TITULAR DA UNIDADE}		
{TITULAR DA UNIDADE}		
{TITULAR DA UNIDADE}		
{TITULAR DA UNIDADE}		
{TITULAR DA UNIDADE}		

### 10. HISTÓRICO DE REGISTRO

<b>Atualizações</b>		
<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Aprovado por</b>



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**ANEXO 04: PLANO DE AÇÃO**

<b>PLANO DE AÇÃO</b> <i>{Nome da iniciativa}</i>						
<b>1. Por que</b> Objetivo do trabalho	<i>{Descrever de maneira sucinta o escopo do projeto, a que ele se propõe, a quem atende e a justificativa para a sua execução}.</i>					
<b>2. Objetivo Estratégico/ Indicador</b>	<i>{Indicar o tema e o objetivo estratégico aos quais a iniciativa contribuirá diretamente para o alcance, ressaltando-se que tal preenchimento é de responsabilidade da Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica}.</i>					
<b>3. Meta da iniciativa</b>		2010	2011	2012	2013	2014
	<i>{As metas devem expressar os resultados desejados de forma mensurável, como, por exemplo, definir expectativa de quantos administrados serão beneficiados com a iniciativa. Visto que em alguns casos não se faz possível traçar projeção de meta em decorrência de o atendimento ocorrer conforme a demanda, é imprescindível adaptar esta metodologia para a realidade do setor público, propondo-se apenas a média de beneficiados. Se a ação já tiver sido executada nos anos de 2010 e 2011, os dados devem ser mencionados na coluna ao lado, podendo servir de base para projeção da meta / média dos anos seguintes (2012, 2013 e 2014)}.</i>					
<b>4. Quem</b>	<i>{O patrocinador proporciona a comunicação com a Alta Administração facilitando a realização da iniciativa, sendo o gestor, por sua vez, o responsável pela administração e realização direta}.</i>					
<b>5. Onde</b> Área(s) responsável (is) pela execução	<i>{Setor/Divisão/Coordenadoria/Núcleo ou Unidade Judicial responsável pela iniciativa}.</i>					
<b>6. Como</b> Descrição das	<b>Atividades</b>	<b>Data de início</b>	<b>Data de término</b>	<b>Custos</b>		



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

atividades suficientes e necessárias ao atingimento do objetivo	<i>{Descrever de maneira sucinta as atividades que serão executadas na realização da iniciativa, fazendo-se necessário o planejamento ao longo do período indicado, ressaltando os recursos necessários}.</i>	_/_/_	_/_/_	<i>{Identificar os custos diretos, isto é, indicar os bens que deverão ser custeados}.</i>
<b>Ordenador de despesa</b>		<b>Responsável pela indicação do recurso</b>		



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ANEXO 05: TERMO DE ACEITE DO PLANO DE AÇÃO

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PLANO DE AÇÃO <i>{Nome do plano de ação}</i>	
1.2 – UNIDADE PROPONENTE <i>{Área que solicitou o plano}</i>	
1.3 – PATROCINADOR <i>{Nome da pessoa que proporciona a comunicação com a Alta Administração facilitando a realização da iniciativa}</i>	
1.4 – GESTOR <i>{Responsável pela administração e realização direta da iniciativa}</i>	

### 2. HISTÓRICO DE REGISTRO

Atualizações		
Data	Versão	Aprovado por
<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Unidade responsável pela aprovação}</i>
<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Unidade responsável pela aprovação}</i>



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

### 3. PRODUTOS/SERVIÇOS ENTREGUES

*{Relacionar os produtos e/ou serviços entregues no plano de ação}*

### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS AO ACEITE

*{Relacionar os documentos que podem evidenciar o aceite, tais como: planos de teste, registro de homologação, lista de presença e avaliação de treinamentos etc.}*

### 5. CLASSIFICAÇÃO DO ACEITE

*{Selecionar a opção que melhor representa a avaliação final por parte dos beneficiários ou unidades demandantes em relação às entregas previstas neste relatório.}*

- Produto/serviço considerado conforme
- Produto/serviço considerado conforme com restrição
- Produto/serviço considerado não conforme

#### Considerações Finais

*{Relacionar as considerações finais dos envolvidos. Este campo também deve ser usado para justificar a classificação do aceite com restrições ou não conforme}*

### 6. DECLARAÇÃO DO ACEITE - APROVAÇÃO

Os produtos acima listados foram entregues e aceitos, conforme descrito neste Termo de Aceite.

Unidade Proponente	Data	Assinatura
Presidente do Comitê Gestor	Data	Assinatura
Patrocinador do Plano de Ação	Data	Assinatura
Gestor do Plano de Ação	Data	Assinatura





**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

<b>Diretor da DVOF (Orçamento)</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>
<b>Secretário Geral da Administração</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

## **7. RECEBIMENTO**

<b>Diretor da DVPGE</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ANEXO 06: SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS EM INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO/PLANO DE AÇÃO <i>{Nome do projeto/plano de ação}</i>	
1.2 – UNIDADE PROPONENTE <i>{Setor, coordenação, divisão que propõe o projeto/plano de ação e é responsável pela sua execução}</i>	
1.3 – PATROCINADOR <i>{Juiz ou Desembargador que auxilia a execução do projeto/plano de ação, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>	
1.4 – GESTOR <i>{Responsável pela elaboração do projeto/plano de ação, execução, acompanhamento e finalização}</i>	

### 2. HISTÓRICO DE REGISTRO

Atualizações		
Data	Versão	Aprovado por
<i>{Data do histórico: dd/mm/aaaa}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Unidade responsável pela aprovação}</i>



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Unidade responsável pela aprovação}</i>

### 3. IDENTIFICAÇÃO DA MUDANÇA

Título da mudança <i>{Informar o título da mudança}</i>	
Solicitante <i>{Informar a unidade ou nome do solicitante da mudança}</i>	Data da solicitação <i>{Data da solicitação da mudança: dd/mm/aaaa}</i>
Descrição <i>{Descrever detalhadamente a mudança solicitada}</i>	
Benefícios <i>{Descrever a justificativa e os benefícios que a mudança trará para o projeto/plano de ação}</i>	
Impacto se não implementada <i>{Descrever os impactos que o projeto/plano de ação sofrerá se as mudanças não forem implementada}</i>	

### 4. ANÁLISE DOS IMPACTOS

*{Descrever os impactos identificados}*



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Impactos identificados:	
No cronograma	{Haverá alterações no cronograma do projeto/plano de ação?}
No escopo	{Haverá alterações no escopo do projeto/plano de ação?}
No custo	{Haverá alterações de custos no projeto/plano de ação?}
No alinhamento estratégico	{Haverá alterações no alinhamento estratégico?}
Na qualidade	{Haverá alterações na qualidade do projeto/plano de ação?}
Riscos decorrentes	{Riscos decorrentes da implementação da mudança}
Outros	{Haverá outros tipos de impactos, por exemplo: projetos/planos de ação inter-relacionados?}

### 5. DECISÃO EM RELAÇÃO À MUDANÇA

<input type="checkbox"/> Aprovada <input type="checkbox"/> Não aprovada	<b>Justificativa da decisão</b> {Descrever a justificativa para a decisão}
----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

### 6. RESPONSÁVEIS PELA DECISÃO

Nome/Unidade	Data	Assinatura



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**7. RECEBIMENTO**

<b>DVPGE</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ANEXO 07: TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO/PLANO DE AÇÃO

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO/PLANO DE AÇÃO <i>{Nome do projeto/plano de ação}</i>	
1.2 – UNIDADE PROPONENTE <i>{Setor, coordenação, divisão que propõe o projeto/plano de ação e é responsável pela sua execução}</i>	
1.3 – PATROCINADOR <i>{Nome do Juiz ou Desembargador que auxilia a execução do projeto/plano de ação, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>	
1.4 – GESTOR <i>{Responsável pela elaboração do projeto/plano de ação, execução, acompanhamento e finalização}</i>	

### 2. MOTIVO DO ENCERRAMENTO

- Projeto/Plano de Ação concluído  
 Projeto/Plano de Ação cancelado



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

### 3. PROJETO/PLANO DE AÇÃO CONCLUÍDO

<b>Objetivo do projeto/plano de ação</b> <i>{Avaliar se os objetivos planejados, resultados esperados e as necessidades foram atendidas}</i>
<b>Produtos/Serviços e entregas do projeto/plano de ação</b> <i>{Relacionar os produtos e/ou serviços e as entregas do projeto/plano de ação. A documentação produzida também deve ser listada.}</i>
<b>Pendências</b> <i>{Relacionar as pendências na entrega do projeto/plano de ação.}</i>

### 4. PROJETO/PLANO DE AÇÃO CANCELADO

<b>Motivo do cancelamento do projeto</b> <i>{Preencher somente nos casos em que o projeto/plano de ação foi cancelado. Não se aplica aos projetos/planos de ação que foram finalizados normalmente.}</i>
<b>Considerações da unidade proponente</b> <i>{A ser preenchido pela unidade proponente, com as observações, pontos relevantes e avaliação do projeto/plano de ação.}</i>
<b>Considerações da DVPGE</b> <i>{A ser preenchido pela DVPGE, com os pontos observados durante o projeto/plano de ação.}</i>
<b>Considerações finais</b>



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

### 5. APROVAÇÃO

Unidade demandante	Data	Assinatura
Unidades envolvidas		
Secretário Geral da Administração		

### 6. RECEBIMENTO

Diretor da DVPGE	Data	Assinatura





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ANEXO 08: RELATÓRIO DE REVISÃO DO PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

### 1. RELATÓRIO TRIMESTRAL DA GESTÃO DE PORTFÓLIO - DVPGE (Resumido)

*{Relatório resumido em breve texto acerca dos últimos três meses da gestão de portfólio do TJAM.}*

### 2. DECISÕES DO COMITÊ DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO TJAM

*{Elencar as decisões do Comitê a partir da análise do relatório trimestral.}*

Reunião de Avaliação Estratégica (RAE)
1.
2.
3.

### 3. MUDANÇA NO PLANO ESTRATÉGICO DO TJAM

- ( ) Sim  
( ) Não

### 4. NOTIFICAÇÃO DA MUDANÇA (QUANDO HOVER)

*{Descrição das mudanças ocorridas no Plano Estratégico.}*

Item	Anterior	Atual
Tema estratégico		
Objetivo estratégico		
Indicador de desempenho		
Meta		

### 5. BALANCEAMENTO QUANTITATIVO DO PORTFÓLIO

*{Descrição quantitativa das iniciativas estratégicas.}*

Programas	Quantidade
Novos	
Em execução	
Concluídos	



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Repriorizados	
Cancelados	

Projetos	Quantidade
Novos	
Em execução	
Concluídos	
Repriorizados	
Cancelados	

Planos de Ação	Quantidade
Novos	
Em execução	
Concluídos	
Repriorizados	
Cancelados	

**6. ESPECIFICAÇÃO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DO PORTFÓLIO**

*{Especificar as iniciativas estratégicas de acordo com seu status}*

Programas	Projetos	Planos de Ação
<b>1. Novos</b> Nome: Nome: Nome:	<b>1. Novos</b> Nome: Nome: Nome:	<b>1. Novos</b> Nome: Nome: Nome:
<b>2. Em execução</b> Nome: Nome: Nome:	<b>2. Em execução</b> Nome: Nome: Nome:	<b>2. Em execução</b> Nome: Nome: Nome:
<b>3. Concluídos</b> Nome: Nome:	<b>3. Concluídos</b> Nome: Nome:	<b>3. Concluídos</b> Nome: Nome:



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Nome:	Nome:	Nome:
<b>4. Repriorizados</b>	<b>4. Repriorizados</b>	<b>4. Repriorizados</b>
Nome:	Nome:	Nome:
Nome:	Nome:	Nome:
Nome:	Nome:	Nome:
<b>5. Cancelados</b>	<b>5. Cancelados</b>	<b>5. Cancelados</b>
Nome:	Nome:	Nome:
Nome:	Nome:	Nome:
Nome:	Nome:	Nome:

**7. CIENTE DAS ÁREAS ENVOLVIDAS**

<b>Comitê de Gestão Estratégica do TJAM</b>	
<b>Secretário-Geral da Administração</b>	
<b>Divisão de Orçamento e Finanças (DVOF)</b>	
<b>Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica (DVPGE)</b>	



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ANEXO 09: REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS EM INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO/PLANO DE AÇÃO	
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe a iniciativa e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou Desembargador que auxilia a execução da iniciativa, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração da iniciativa, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

### 2. HISTÓRICO DE REGISTROS

Atualizações		
Data	Autor	Descrição
<i>{Data do histórico: dd/mm/aaaa.}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação.}</i>	<i>{Motivo da modificação.}</i>
<i>{Data do histórico: dd/mm/aaaa.}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação.}</i>	<i>{Motivo da modificação.}</i>

### 3. REGISTROS DAS LIÇÕES APRENDIDAS

Fase	Área de conhecimento	Categoria	Situação	Resultado obtido	Lição aprendida
<i>{Descrever em qual fase se encontra o projeto/plano de ação.}</i>	<i>{Motivo da modificação.}</i>	<i>{Descrever o tema estratégico do qual deriva o projeto/plano de ação.}</i>	<i>{Descrever a situação atual do projeto/plano de ação.}</i>	<i>{Descrever os resultados obtidos na situação atual do projeto/plano de ação.}</i>	<i>{Descrever a lição aprendida na iniciativa estratégica.}</i>



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

<i>{Descrever em qual fase se encontra o projeto/plano de ação.}</i>	<i>{Motivo da modificação.}</i>	<i>{Descrever o tema estratégico do qual deriva o projeto/plano de ação.}</i>	<i>{Descrever a situação atual do projeto/plano de ação.}</i>	<i>{Descrever os resultados obtidos na situação atual do projeto/plano de ação.}</i>	<i>{Descrever a lição aprendida na iniciativa estratégica.}</i>
----------------------------------------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

<b>Observações</b>
--------------------

Área de conhecimento	Categoria
Integração	Falha na integração no planejamento
	Dificuldade de integração da execução
	Falha na integração de mudanças
	Outros
Escopo	Escopo mal detalhado
	Escopo não foi negociado com envolvidos
	Falta de controle das mudanças do escopo do projeto/plano de ação
	Outros
Tempo	Prazos mal estimados
	Prazos não negociados com envolvidos
	Falta de controle das mudanças de prazo
	Outros
Recursos Humanos	Projeto/plano de ação com mudança na equipe
	Capacidade/competência da equipe do projeto/plano de ação insuficiente
	Papeis e responsabilidades do projeto/plano de ação não designados
	Comprometimento da equipe
Aquisição	Outros
	Problemas no processo de contratação
	Falha de administração do contrato
Comunicação do projeto/plano de ação	Outros
	Falha na comunicação com os envolvidos
	Relatórios/documentos imprecisos ou incompletos
Custos	Outros
	Recursos financeiros insuficientes
	Falta de acompanhamento da execução orçamentária
	Identificação de risco incorreta



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Riscos	Resposta para o risco inadequada
	Não identificação do risco
	Outros
Qualidade	Falha nos pontos de controle
	Falha de formalização na aceitação dos produtos
	Produto não atende as necessidades da área demandante
	Outros



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ANEXO 10: REGISTRO DAS BOAS PRÁTICAS EM INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 – TÍTULO DO PROJETO/PLANO DE AÇÃO	
1.2 – UNIDADE PROPONENTE	<i>{Setor, coordenação, divisão que propõe a iniciativa e é responsável pela sua execução}</i>
1.3 – PATROCINADOR	<i>{Juiz ou Desembargador que auxilia a execução da iniciativa, intermediando as relações entre a equipe e a alta administração}</i>
1.4 – GESTOR	<i>{Responsável pela elaboração da iniciativa, execução, acompanhamento e finalização.}</i>

### 2. HISTÓRICO DE REGISTROS

Atualizações		
Data	Autor	Descrição
<i>{Data do histórico: dd/mm/aaaa.}</i>	<i>{Autor da elaboração.}</i>	<i>{Motivo da descrição.}</i>
<i>{Data do histórico: dd/mm/aaaa.}</i>	<i>{Autor da elaboração.}</i>	<i>{Motivo da descrição.}</i>

### 3. REGISTRO DA BOA PRÁTICA

BOA PRÁTICA	<i>{Especificar a ação realizada.}</i>
FASE DO PROJETO/ PLANO DE AÇÃO	<i>{Especificar em qual fase da iniciativa estratégica se deu a ação.}</i>



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

<b>ÁREA DE CONHECIMENTO</b> (PROCESSOS DO PMBOK – 4ª edição)	<i>{Especificar em qual área de conhecimento se deu a ação.}</i>
<b>PROCESSO INTERNO</b>	<i>{Exemplos: processos de trabalho; prestação dos serviços; aspectos significativos aos serviços; referência para reflexão e aplicação em outras organizações etc.}</i>
<b>RESULTADO</b>	<i>{Especificar o resultado obtido com a ação. Exemplos: satisfação do público alvo; alcance das metas estratégicas etc.}</i>
<b>REGISTRO DA SATISFAÇÃO</b>	<i>{Especificar o registro da satisfação obtida com a ação.}</i>

**Observações**





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

**ANEXO 11: ATA DE REUNIÃO**

**IDENTIFICAÇÃO**

<b>Data:</b>		<b>Início:</b>		<b>Término:</b>	
<b>Local:</b>				<b>Redator:</b>	

Participantes	
01.	
02.	
03.	
04.	
05.	

**PAUTA**

*[Listar os assuntos que serão tratados na reunião]*

Nº	Descrição
01.	
02.	
03.	
04.	
05.	

**3. RELATO DA REUNIÃO**

*[Descrever os Itens que foram discutidos durante a reunião.]*



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

--

**4. PRÓXIMA REUNIÃO**

*{Registrar quando será realizada a próxima reunião de mesma natureza.}*

<b>Tópicos a serem abordados</b>	<b>Data</b>

**APROVAÇÃO**

<b>Nomes</b>	<b>Cargo</b>	<b>Data</b>



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## GLOSSÁRIO

**Ações projetizadas:** ações que fazem parte das rotinas de algumas unidades judiciais ou a serem implementadas. Estas ações têm execução menos complexa, estando alinhadas à estratégia da organização.

**Aderência à estratégia:** a robustez de um projeto em relação à execução da estratégia da organização.

**Alinhamento estratégico:** envolve a comunicação da estratégia para todos os níveis da organização.

**Balanceamento de portfólio:** busca de investimento ideal entre os riscos do portfólio *versus* retorno, manutenção *versus* crescimento, projetos curtos *versus* projetos longos.

**Categorização:** processo pelo qual ideias e objetos são reconhecidos, diferenciados e classificados. Em linhas gerais, a categorização consiste em organizar os objetos de um dado universo em grupos ou categorias com um propósito específico.

**Clima organizacional:** conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

**Complexidade do projeto:** grau de desconhecimento sobre os resultados do projeto ou sobre as circunstâncias que cercam sua realização.

**Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica:** tem por função básica prestar assessoria ao Presidente do Tribunal de Justiça para implementação, operacionalização e gestão do planejamento estratégico, auxiliando nas atividades relacionadas à gestão do planejamento, incluindo o gerenciamento de projetos, a otimização de processos de trabalho e o acompanhamento de dados estatísticos para a gestão da informação.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**Escopo:** a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto.

**Estratégia:** consolida o planejamento de longo e médio prazos, estabelecendo a direção a ser seguida. Congrega a identidade organizacional expressa pela definição de missão, visão, objetivos estratégicos e atributos de valor observados pela organização.

**Eventos negativos:** fatos que impactam a execução e finalização de projeto ou plano de ação, cujos resultados esperados não se cristalizam no tempo planejado e que normalmente implicam mais custos.

**Eventos positivos:** fatos que impactam a execução e finalização de projeto ou plano de ação, cujos resultados esperados se cristalizam no tempo planejado ou com alguma antecedência, e que normalmente implicam economia dos custos.

**Ficha Inicial do Projeto:** documento simplificado que contém dados resumidos de projeto, que serve para primeira análise de seu escopo, objetivos, custo, tempo e responsáveis envolvidos em sua execução.

**Gerenciamento de Projetos:** aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atingir aos seus requisitos.

**Gerenciamento de Portfólio:** o gerenciamento de portfólio inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos estratégicos da organização.

**Gestor de projeto:** pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos à gestão do projeto.

**Gestão de projeto:** é a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto. Em outras palavras, gerenciar um projeto significa fazer o necessário para completá-lo dentro dos objetivos estabelecidos.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**Indicadores:** São formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho da organização ao longo do tempo.

**Lições aprendidas:** ensinamentos que devem ser cuidadosamente catalogados, avaliados, armazenados e difundidos a todos os participantes do projeto e disseminados para os próximos.

**Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Amazonas:** é a tradução gráfica, a representação visual de sua estratégia.

**Metas:** níveis de desempenho ou resultados pretendidos para determinado período de tempo.

**Metodologia:** sistema de práticas, técnicas, procedimentos, ferramentas e regras utilizadas na aplicação de determinada disciplina.

**Metodologia em gestão de projetos:** atividades logicamente sequenciadas que visam a sinergia entre os processos, fases, atividades, documentos, entregas e envolvidos.

**Método:** conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo proposto, traçando o caminho a ser seguido, detectando os erros e analisando as decisões do cientista.

**Missão Institucional:** declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

**Monitoramento:** coletar dados de desempenho do projeto referentes a plano, produzir medições de desempenho, relatar e divulgar informações sobre o desempenho.

**Objetivo estratégico:** algo em cuja direção o trabalho deve ser orientado, resultado a ser obtido, produto a ser produzido, serviço a ser realizado, ou seja, posição estratégica a ser alcançada.

**Padronização:** uso de padrões, modelos ou critérios preestabelecidos; uniformização nos procedimentos.



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

**Patrocinador:** pessoa ou grupo que fornece recursos financeiros para o projeto.

**Planejamento Estratégico:** processo de elaboração da estratégia, na qual se define a relação entre a organização e os ambientes interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias. Considera premissas básicas que a organização deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

**PMBOK – Guia de Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute (PMI)*:** conjunto dos conhecimentos básicos sobre gestão de projetos, sistematizados pelo PMI.

**Portfólio:** portfólio ou carteira de projetos é o agrupamento de projetos ou programas ou outros trabalhos que, em conjunto, visa a tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos dos negócios das organizações.

**Priorização de projetos:** processo de classificação de projetos estratégicos no qual se leva em conta a importância e o impacto do projeto na execução da estratégia.

**Processos:** é uma série de ações sistemáticas que visam a certo resultado. Em outras palavras, consiste em conjunto de atividades que, de maneira integrada, atingem determinado objetivo.

**Programa:** é o conjunto de projetos agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente. Normalmente, os projetos do mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

**Projeto:** é o esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK® 4ª Edição).

**Projetos demandados:** projetos propostos por unidade que tem grande interesse em sua execução. Deve ser justificado como alternativa para solução de um problema ou captura de oportunidade.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**Reportes do portfólio:** reunião de indicadores de desempenho para gerar relatórios e promover a revisão periódica do portfólio a fim garantir o alinhamento com a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

**Reunião de Avaliação Estratégica (RAE):** são encontros que asseguram o acompanhamento da implementação da estratégia por meio de indicadores, metas e projetos estratégicos.

**Risco:** probabilidade de ocorrência de evento que pode afetar positiva ou negativamente o projeto.

**Sector de Projetos Estratégicos:** estrutura organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.

**Unidade Proponente:** unidade da organização que demanda projetos.

**Validação:** a garantia de que um produto, serviço ou sistema atende às necessidades do cliente e de outras partes interessadas. Muitas vezes, envolve aceitação e adequabilidade com clientes externos.

**Valor agregado:** valor do trabalho terminado expresso em termos do orçamento aprovado, ao qual se atribui uma atividade do cronograma ou componente da estrutura analítica do projeto.

**Valores** – representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

**Visão** – identifica os limites que os principais responsáveis pela organização conseguem enxergar dentro de período de tempo mais longo e abordagem mais ampla. Proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização. Explicita o que a organização quer ser.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS  
MANUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**REFERÊNCIAS**

Guia PMBOK®: *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos* - 4ª ed., Project Management Institute (PMI), 2008.

*Manual de Gestão de Projetos* – TCU. Tribunal de Contas da União – Brasília: TCU, 2006.

*Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos da Justiça Federal* – CJF - 1ª ed. Conselho da Justiça Federal – Brasília: CJF, 2011.

PRADO, Darci Santos do. *Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos nas Organizações*. – 5ª ed. – Nova Lima (MG): INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.(Série Gerência de Projetos – Volume I)