



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

ATO N. 281, DE 30 DE SETEMBRO DE 2004

O PRESIDENTE DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, usando da atribuição que lhe é conferida pelo art. 21, XXXI, do Regimento Interno e considerando a abrangência do Plano Estratégico e o compromisso que as unidades da Secretaria do Tribunal devem assumir para garantir o sucesso de sua implementação,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar, na forma do Anexo, a primeira edição do Plano Estratégico, que define a Missão, a Visão de Futuro, os Valores, as Estratégias, os Objetivos Estratégicos, as Metas e os Indicadores de Desempenho do Superior Tribunal de Justiça para o biênio 2004/2006.

Parágrafo único. O Anexo, de que trata o *caput* deste artigo, será publicado no Boletim de Serviço.

Art. 2º As unidades responsáveis pela execução dos projetos estratégicos deverão informar, mensalmente, à Assessoria de Planejamento, Organização e Estatística o cumprimento das metas fixadas.

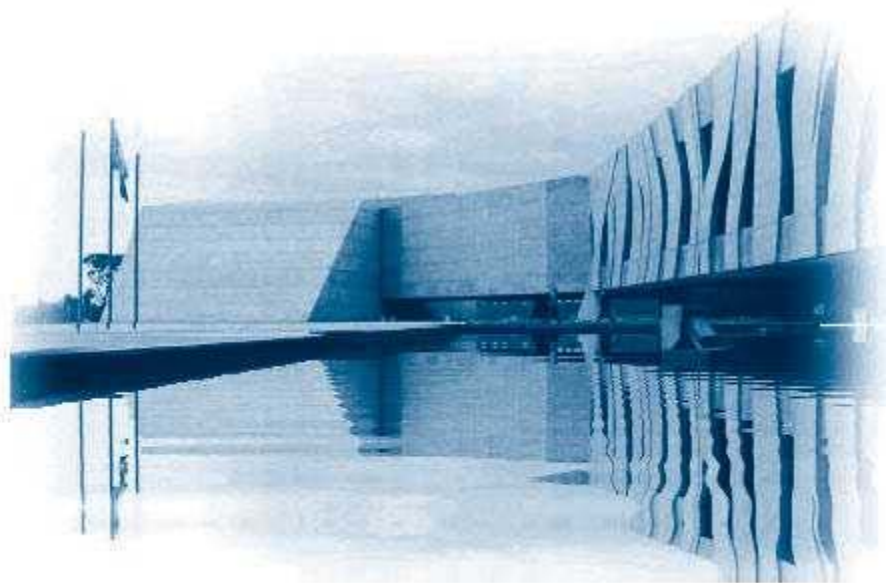
Art. 3º Este Ato entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro EDSON VIDIGAL

Superior Tribunal de Justiça



Plano Estratégico



2004/2006



Índice

Apresentação	3
Metodologia	5
Esquema Estratégico	7
Cenários	8
Missão	11
Visão de Futuro	12
Valores Institucionais	13
Estratégias	14
Objetivos Estratégicos	15
Mapa Estratégico	17
Metas e Indicadores Institucionais	18
Projetos Estratégicos	20
Considerações Finais	23

1



Apresentação

Estamos trazendo à Casa um novo modelo de gestão, calcado nos pilares da **agilidade**, da **transparência**, da **inovação tecnológica**, da **criatividade** e da **qualidade do trabalho**, o que certamente acarretará alteração dos padrões de comportamento administrativo do Superior Tribunal de Justiça e dará origem a maior participação e motivação dos colaboradores e a melhores resultados organizacionais. A adoção desse modelo de gestão insere um sistema de planejamento que permite estabelecer visão estratégica a longo prazo e traduz as diretrizes organizacionais em ações. Propicia, ainda, um sistema de medição do desempenho da organização baseado em indicadores que garantem o direcionamento adequado na tomada de decisões e evitam a pulverização dos recursos em iniciativas de pouco impacto.

Portanto, a consecução de uma gestão inovadora está condicionada ao alinhamento das diretrizes com foco no aprendizado e no feedback estratégico, desdobrando as propostas desta administração em ações concretas.

Para tanto, elaboramos o **Plano Estratégico do STJ**, que apresenta sua *missão* e *visão de futuro*, bem como os *valores* que devem ser praticados; consideramos *cenários internos* e *externos* e apresentamos, ainda, *estratégias*, *objetivos* e *metas* que devem ser perseguidos para a concretização do pensamento estratégico desta administração.

O **Plano Estratégico do STJ** viabiliza o alinhamento estratégico e permite o acompanhamento das conquistas obtidas ao longo do processo de execução do planejamento, realizando os ajustes que se fizerem oportunos.

Ministro Edson Vidigal

Presidente do STJ



Metodologia

A metodologia adotada para nortear o processo de planejamento estratégico do STJ foi o Balanced Scorecard – BSC. O BSC, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Harvard Business School, é utilizado na definição de estratégias para a organização e no desdobramento dessas estratégias em objetivos a serem alcançados e em indicadores de desempenho. Por meio do monitoramento dos indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de serem realizados ajustes na trajetória inicialmente proposta. É um sistema gerencial para administração a longo prazo que se propõe a representar a estratégia organizacional de forma balanceada, clara e objetiva, possibilitando que todos os setores atuem de maneira alinhada com a visão estratégica definida.

O Balanced Scorecard monitora o desempenho da organização em pontos críticos para seu sucesso, a partir da escolha de objetivos para as seguintes perspectivas:

Sociedade – direciona as ações para as necessidades e a satisfação dos clientes.

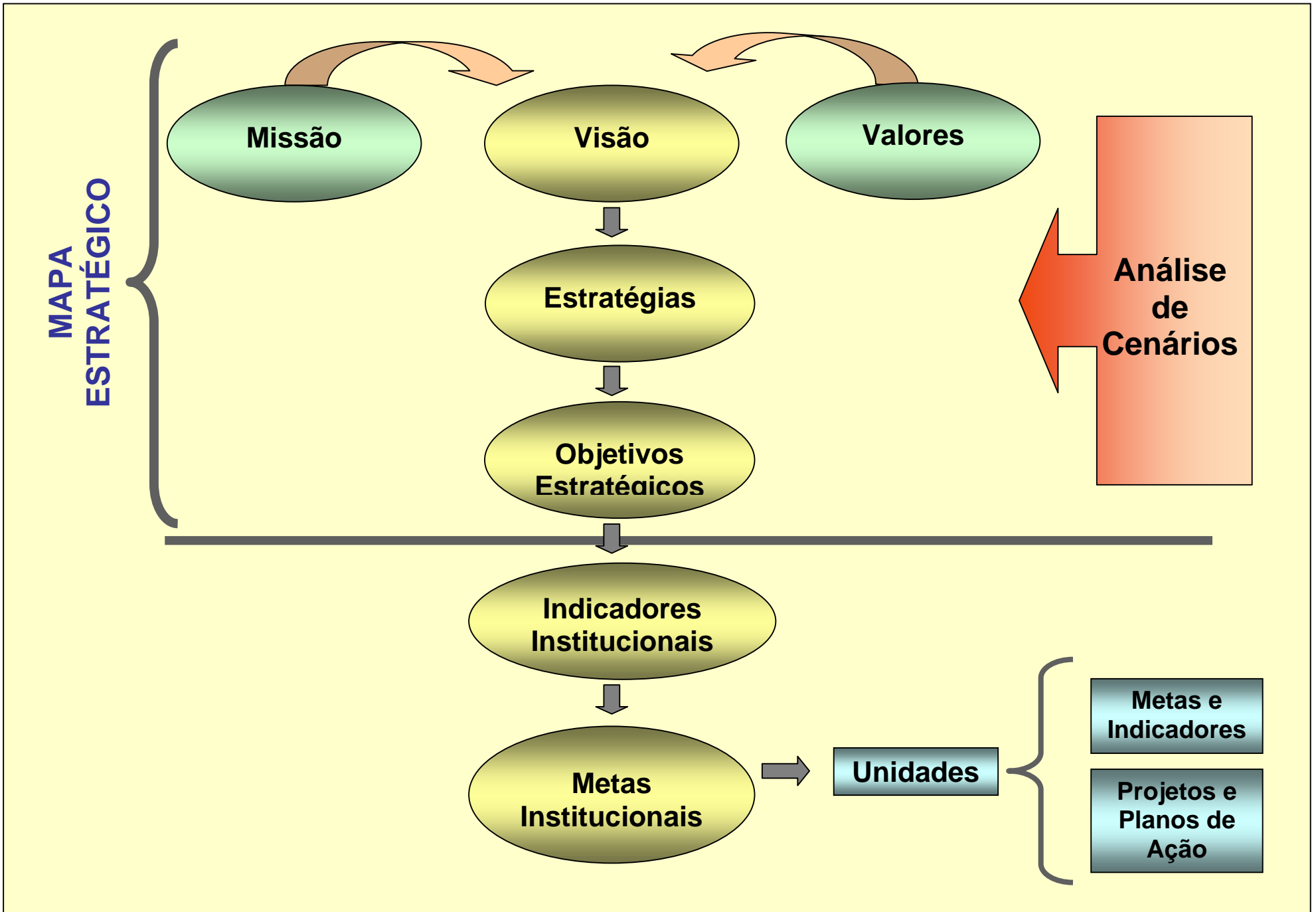
Orçamento – reúne os objetivos estratégicos ligados à utilização adequada dos recursos orçamentários e financeiros.

Processos Internos – analisa os processos de trabalho críticos para a organização, visando à melhoria constante.

Aprendizado e Crescimento – direciona a atenção para as pessoas e para a infra-estrutura de recursos necessária ao sucesso da instituição.

Quando integradas, essas quatro perspectivas proporcionam uma visão ponderada da atual e da futura situação do desempenho organizacional.

A metodologia do BSC possibilita a elaboração de um mapa estratégico com informações importantes para o estabelecimento de metas, melhorando a comunicação e o desenvolvimento do pensamento estratégico nos diversos segmentos da instituição.



3



Cenários

Para dar início à elaboração do Plano Estratégico, realizou-se a análise dos cenários externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos), de forma a serem considerados os fatores intervenientes que impactam positiva e negativamente o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro.

Análise Externa

Uma vez que o planejamento acompanha a dinâmica do ambiente em que a organização está inserida, efetuou-se a **análise do cenário externo**, verificando-se as **ameaças** (situações que podem colocar a organização em risco) e as **oportunidades** (situações que podem ser aproveitadas para impulsionar o seu desenvolvimento).

São consideradas **ameaças** ao desenvolvimento das atividades no STJ: a legislação processual desatualizada; a protelação da reforma do Judiciário; a ausência de lideranças no Poder Judiciário, com a conseqüente desarticulação entre os órgãos; as reformas previdenciária e tributária, que devem causar um aumento na demanda de processos; a desvalorização do servidor público por parte do Governo Federal; a escassez de recursos e os cortes orçamentários; a remuneração inadequada dos magistrados e servidores; o descrédito do Judiciário perante a sociedade (cidadãos mais exigentes, insatisfeitos e mal informados

sobre o Poder Judiciário); e o excesso de recursos do Executivo protelando as decisões judiciais.

Representam **oportunidades** para o desenvolvimento do STJ: a abertura da instituição para a realização de intercâmbios com organismos do judiciário internacional; a criação dos juizados especiais; a tendência à integração dos sistemas informatizados e à uniformização de procedimentos no âmbito da Justiça Federal; a reforma do Judiciário (súmula vinculante, criação de carreiras típicas de Estado, distinção das competências do STF e do STJ); a boa imagem perante os advogados que utilizam os serviços do STJ; a posição de destaque do STJ no processo de modernização do Judiciário; e a constante preocupação dos magistrados com a opinião pública.

Análise Interna

Foi delineado, também, o **cenário interno**, com a finalidade de colocar em evidência as qualidades e falhas do Tribunal referentes às perspectivas de recursos humanos, tecnologia, estilo administrativo, estrutura organizacional, serviços prestados e sistemas de promoção e recompensa.

Identificaram-se como **pontos fortes** (variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável à organização): a alta qualificação dos servidores e o investimento em capacitação; o programa de qualidade de vida e o plano de benefícios; o elevado número de processos julgados anualmente (alta produtividade); a preocupação com o desenvolvimento da cultura de planejamento estratégico; a qualidade e quantidade dos recursos tecnológicos; a preocupação e a busca permanente da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Dentre os **pontos fracos** (variáveis internas e controláveis que representam uma situação desfavorável para o desenvolvimento organizacional), destacam-se: a falta de visão sistêmica do funcionamento do STJ e de integração entre as unidades; a política de comunicação institucional, que não permite formar e manter uma imagem positiva do STJ perante os servidores e perante a sociedade; a cultura formal e conservadora; a ausência de política de valorização e reconhecimento da competência das pessoas e a falta de planejamento a longo prazo.

4



Missão

A missão determina o propósito institucional, expressando a sua razão de ser e identificando o alcance de suas ações em termos de serviços e clientes.

A missão do STJ foi assim definida:

Garantir à sociedade uma justiça célere, acessível e efetiva, zelando pela autoridade e uniformidade na interpretação e no cumprimento das normas infraconstitucionais.

Conceitos:

Celeridade – agilizar a prestação dos serviços e o trâmite processual.

Acessibilidade – viabilizar o acesso à justiça, facilitando a disponibilização dos serviços e das informações processuais ao cidadão.

Efetividade – trabalhar com competência e criatividade para garantir uma prestação jurisdicional que atenda às demandas da sociedade.

5



Visão de Futuro

A visão de futuro expressa a situação desejada para a organização e seu contexto de atuação a longo prazo. Ela resulta em conquistas estratégicas de grande valor para a melhoria do desempenho institucional.

A visão definida para o STJ é:

Ser reconhecido pela sociedade como o Tribunal da Cidadania, modelo na garantia de uma justiça célere, acessível e efetiva.

Conceitos:

Tribunal da Cidadania – Tribunal empenhado em cumprir sua responsabilidade social de reduzir a distância entre a justiça e o cidadão.

Modelo – Tribunal de referência, exemplo para outros órgãos do Poder Judiciário.

6



Valores Institucionais

Os valores explicitam as crenças e convicções que orientam o comportamento das pessoas e que devem ser defendidas pelo órgão, permeando todas as atividades e relações que nele ocorrem.

Os valores definidos para o STJ são:

Orgulho Institucional – atuar com orgulho de pertencer à instituição.

Presteza – valorizar a prontidão, a qualidade no atendimento e a agilidade na prestação dos serviços.

Inovação – buscar e incentivar a criatividade na implementação de soluções inovadoras para a resolução de problemas e para a melhoria contínua dos serviços.

Cooperação – desenvolver visão sistêmica e estimular a parceria e o trabalho em equipe, compartilhando responsabilidades para a consecução de metas e objetivos comuns.

Comprometimento – valorizar a lealdade e a fidelidade aos deveres do servidor público, bem como aos valores da instituição, assegurando o alcance das metas institucionais.

Transparência – empreender gestão comprometida com a divulgação de ações e resultados.

Confiança – desenvolver a credibilidade como elemento fundamental em todas as relações.

Respeito – tratar as pessoas com igualdade, dignidade e cordialidade.

7

Estratégias



Para viabilizar o cumprimento da missão e alcançar a visão de futuro, o STJ definiu estratégias que devem determinar o direcionamento das ações institucionais.

As estratégias definidas para o STJ são:

Agilizar a Prestação Jurisdicional – reduzir o tempo de permanência dos processos no STJ, otimizando e uniformizando os trâmites processuais.

Aproximar o Tribunal da Sociedade – trabalhar com o foco no cidadão, viabilizando o acesso à Justiça.

Garantir uma Prestação Jurisdicional Efetiva e Transparente – oferecer uma prestação jurisdicional que atenda às demandas da sociedade e zelar pela transparência das ações e resultados institucionais.

Contribuir para a Expansão e Modernização do Judiciário – atuar junto aos diversos órgãos do Judiciário e aos demais poderes da União, a fim de garantir a implementação da reforma, expansão e modernização tecnológica do Poder Judiciário.

8



Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são os sinalizadores dos pontos de atuação organizacional em que o êxito é fundamental para o cumprimento das estratégias.

Os objetivos definidos para o STJ são:

Oferecer serviços com qualidade – executar as atividades com eficiência, eficácia e efetividade, visando à melhoria contínua do desempenho.

Ampliar a responsabilidade socioambiental – implementar ações voltadas para a garantia da cidadania e para a gestão ambiental no contexto social e no do trabalho.

Prover os recursos orçamentários necessários – garantir os recursos orçamentários necessários ao cumprimento das metas institucionais.

Otimizar a utilização dos recursos orçamentários – adequar os recursos orçamentários ao Plano Estratégico, gerindo-os com eficiência; buscar a economicidade dos recursos orçamentários visando otimizar sua aplicação.

Otimizar os processos de trabalho – inovar e aprimorar processos de trabalho, racionalizando, uniformizando e informatizando procedimentos.

Melhorar a produtividade – aumentar os ganhos na relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados.

Tornar a comunicação institucional mais efetiva – melhorar a percepção da sociedade a respeito da instituição; aprimorar a comunicação com a sociedade, utilizando linguagem clara e acessível; ampliar o acesso à informação jurídica; assegurar uma comunicação interna efetiva e ágil.

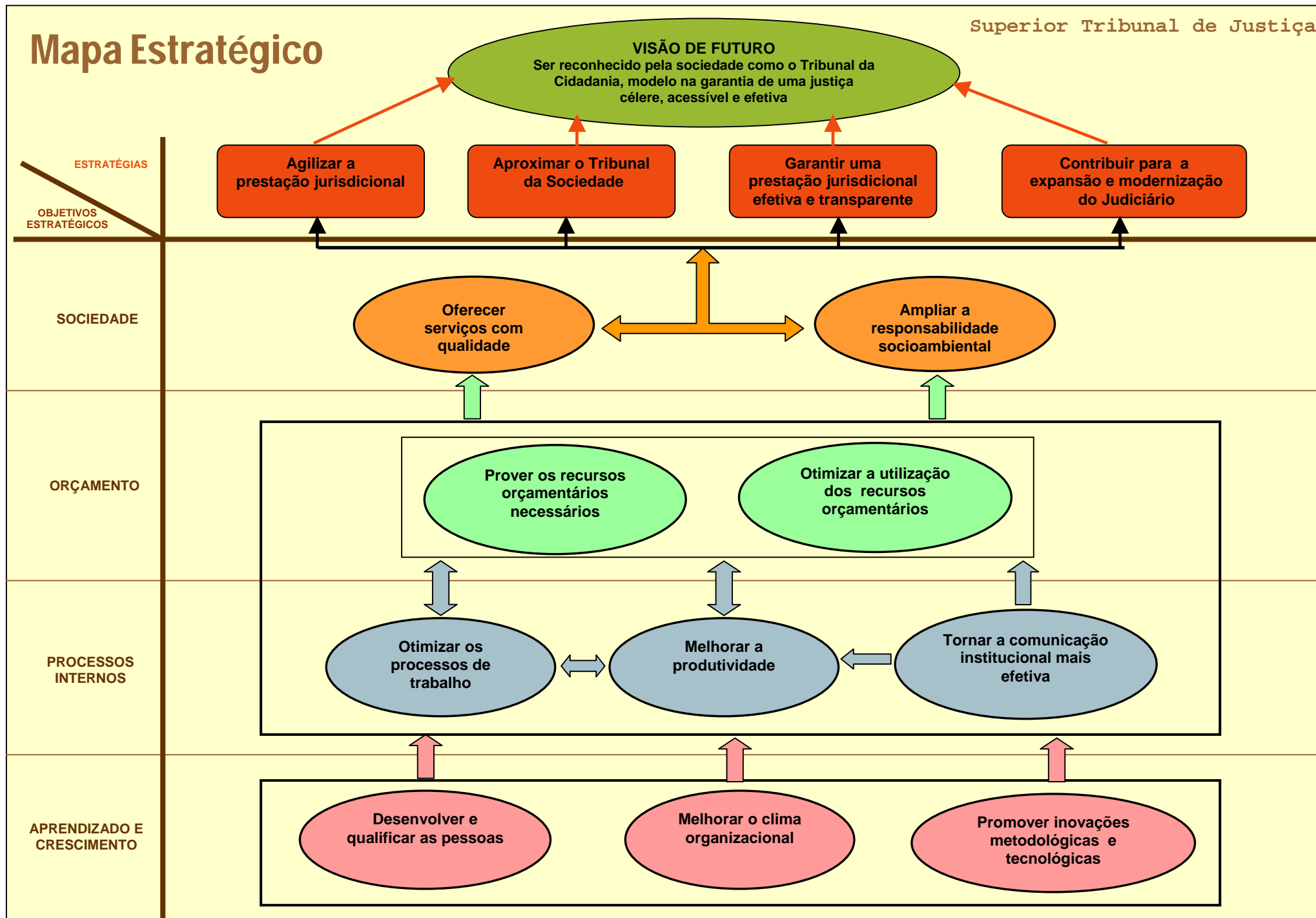
Desenvolver e qualificar as pessoas – qualificar servidores e gestores para o desempenho de suas funções e para o cumprimento das metas institucionais, com base no desenvolvimento de competência; estimular o autodesenvolvimento.

Melhorar o clima organizacional – aumentar a satisfação dos servidores quanto à gestão de processos, aos recursos e condições ambientais, à comunicação interna, à liderança, à motivação, à visão sistêmica e ao relacionamento.

Promover inovações metodológicas e tecnológicas – investir em novos conhecimentos e recursos tecnológicos como ferramenta de modernização institucional; implementar novos métodos e técnicas de trabalho.

Mapa Estratégico

Superior Tribunal de Justiça





Metas e Indicadores Institucionais

As **metas** representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos. Elas permitem um melhor controle do desempenho da instituição, pois são observáveis, contêm prazos de execução e são quantificadas por meio de indicadores.

Os **indicadores de desempenho** expressam a relação quantitativa entre o desempenho alcançado e o esperado, contemplando as dimensões da eficiência, da eficácia e da efetividade.

Conheça as metas e indicadores do STJ:

METAS	INDICADORES
1. Atingir 90% de satisfação do usuário externo até nov/05.	Índice de Satisfação do Usuário Mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os serviços/infra-estrutura oferecidos, por meio de questionário permanente disponibilizado na internet.
2. Implantar 2 projetos novos de cidadania até nov/05.	Número de projetos de cidadania implementados Mede o número total de projetos de cidadania, voltados para responsabilidade social e ambiental do STJ, implementados no período.
3. Garantir, anualmente, 100% de recursos para os projetos estratégicos.	Índice de adequação do orçamento aos projetos estratégicos Mede o percentual de adequação do planejamento orçamentário ao planejamento estratégico.
4. Obter 5% de incremento de recursos da União e 15% de recursos externos até dez/04.	Índice de incremento orçamentário Mede o percentual de recursos acrescidos ao orçamento inicial.

METAS	INDICADORES
5. Alcançar 99% de aplicação dos recursos orçamentários ao final do exercício.	Índice de aplicação dos recursos orçamentários Mede o percentual da execução orçamentária em relação ao orçamento aprovado na Lei Orçamentária Anual – LOA, acrescido dos créditos orçamentários.
6. Economizar 3% dos recursos financeiros ao final do exercício.	Índice de otimização de recursos financeiros Mede o percentual de recursos financeiros economizados e reaplicados.
7. Tramitar os processos recursais em 180 dias , em média e os processos originários em 90 dias , em média, até nov/05	Prazo médio de tramitação Mede o tempo médio gasto entre o recebimento e a baixa/arquivamento dos processos.
8. Aumentar a produtividade em 30% até nov/05 (na cadeia de valor).	Índice de produtividade Mede a relação entre os processos baixados/arquivados e as pessoas envolvidas.
9. Reduzir em 50% o nº de processos em tramitação até nov/05.	Quantitativo de processos em tramitação Mede o quantitativo de processos acumulados nas diversas fases de tramitação.
10. Aumentar em 20% o índice de matérias positivas veiculadas na mídia até nov/05.	Índice de matérias positivas veiculadas externamente Mede o percentual de matérias positivas/neutras publicadas na mídia escrita que citam o STJ.
11. Interligar 2 sistemas de informações por ano (órgãos do Poder Judiciário).	Número de sistemas interligados Mede o número total de sistemas de informação interligados entre os diversos órgãos do Poder Judiciário.
12. Aumentar em 20% o impacto das ações de T&D até nov/05.	Índice de impacto das ações de T&D Mede o impacto dos treinamentos nas atividades desenvolvidas pelos servidores.
13. Treinar 20h /servidor por ano.	Horas de treinamento por servidor/área Mede a quantidade de horas de treinamento por servidor e por área no período.
14. Implementar 100% dos projetos estratégicos no prazo estabelecido.	Índice de projetos estratégicos/de inovação implementados Mede o percentual de projetos estratégicos e/ou de inovações metodológicas e tecnológicas implementados no período estabelecido.
15. Obter 80% de satisfação na pesquisa de clima organizacional até nov/05.	Índice de satisfação do servidor Mede o grau de satisfação das pessoas com a organização STJ, nas seguintes dimensões: gestão de processos, recursos e condições ambientais, comunicação interna, liderança, motivação, visão sistêmica e relacionamento.

10



Projetos Estratégicos

Para concretizar o Plano Estratégico do STJ, implementando ações para o cumprimento dos objetivos e estratégias e permitindo o alcance da visão de futuro, a administração propôs os seguintes **projetos estratégicos** para a gestão, a curto, médio e longo prazos:

PROJETOS	EMENTA
1. Satisfação do Usuário	Pesquisar permanentemente a satisfação dos usuários, visando à melhoria dos serviços do STJ.
2. Qualijus	Manter e implantar Sistemas de Gestão da Qualidade e de Gestão Ambiental.
3. Protocolo Postal Integrado	Implantar protocolo de documentos e processos junto ao correio, aumentando a rapidez e a facilidade do envio ao STJ.
4. Conversão e Validação Eletrônica de Documentos	Tornar a jurisprudência individual e colegiada integralmente acessível pelo <i>site</i> do STJ, com validade de documento oficial.
5. Atendimento aos Portadores de Necessidades Especiais	Preparar o STJ para receber, de forma adequada, portadores de necessidades especiais e idosos.
6. Voluntariado – Agenda Positiva e Valorização do Aposentado	Estimular o trabalho voluntário no âmbito do STJ e ações para a valorização dos aposentados.
7. Modernização dos Serviços Administrativos do STJ	Incrementar e modernizar os sistemas administrativos do STJ, com a adoção de ferramentas de controle de fluxos e gerenciamento eletrônico.
8. Fundo Orçamentário do Poder Judiciário Federal	Criar um fundo para o Poder Judiciário federal, visando garantir recursos orçamentários.
9. Convênios para Gestão de Recursos de Responsabilidade do Poder Judiciário	Implantar convênios de gestão com instituições financeiras, gerando recursos extras para o STJ.
10. Sistema de Avaliação de Custos	Mapear e avaliar os custos dos processos de trabalho.
11. Certificação Digital	Credenciar o STJ junto a Instituto Nacional de Tecnologia da Informação – ITI, Autoridade Certificadora (AC) de 1º nível e preparar os sistemas para a utilização de certificados digitais.

Superior Tribunal de Justiça

PLANO ESTRATÉGICO

12. Corte Virtual	Disponibilizar infra-estrutura segura para a realização de sessões de julgamento sem a necessidade da presença física dos ministros.
13. Malote Digital	Integrar as bases de dados de processos do STJ com as bases de dados dos tribunais de origem.
14. Intimação <i>On-line</i>	Implantar a intimação por via eletrônica com comprovante de recebimento, visando à agilidade e à economia.
15. Cadastro Eletrônico de Advogados	Estabelecer convênio com a OAB para a utilização da base de dados de advogados com restrição ao exercício da profissão.
16. Publicação de Acórdãos e Decisões <i>On-line</i>	Agilizar a publicação de acórdãos, principalmente nos casos em que há decisão unânime.
17. Distribuição Remota	Viabilizar a distribuição de processos por meio da utilização do Sistema Justiça, de forma remota e segura.
18. Certidão de Pé Assinada Eletronicamente	Disponibilizar, na internet, a emissão de Certidão de Andamento do processo para advogados cadastrados.
19. Catálogo Eletrônico de Decisões	Vincular matéria (tese jurídica) a decisões padrão em casos de jurisprudência pacífica.
20. Taquigrafia Eletrônica	Modernizar o setor de taquigrafia, preparando-o para um novo padrão de trabalho.
21. Portais Corporativos da intranet e da internet	Desenvolver Portais Corporativos, oferecendo diversos tipos de serviços, colaboração <i>on-line</i> e personalização.
22. STJ em Foco	Realizar documentários para TV sobre as atividades do STJ, criando um canal entre o público e a Justiça.
23. Criação de Página da WEB Individual para Ministros	Criar página individual para os Ministros do STJ, com dados atualizados pelo próprio Gabinete, possibilitando ao cidadão conhecer melhor os membros do STJ.
24. Divulgação de Sessões de Julgamento pela Intranet	Transmitir as sessões ao vivo, pela intranet, para que as pessoas possam acompanhar os julgamentos da própria unidade de trabalho. Essa solução permitirá, ainda, o arquivamento das sessões transmitidas, para posterior consulta.
25. Integração com os Órgãos do Poder Judiciário	Permitir a interligação à rede e base de dados do STJ com o CJF, os TRFs e outros órgãos do Poder Judiciário.
26. Gerenciamento Eletrônico de Documentos e adoção de <i>workflow</i>	Implantar tecnologia de gestão eletrônica de documentos no STJ.
27. Consórcio BDJur – Rede de Informações Digitais do Poder Judiciário	Integrar os mais importantes repositórios de informação digital jurídica do Poder Judiciário, facilitando a disseminação e a consulta de documentos.
28. Gestão de Pessoas por Competência	Implantar modelo de gestão de pessoas por competências no STJ.
29. Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores	Criar um centro especializado de treinamento voltado ao desenvolvimento das competências dos servidores do STJ.
30. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Magistrados	Criar uma escola de aquisição continuada de habilidades e conhecimentos voltados para a carreira judicial.

31. Gestão Estratégica	Implantar gerenciamento estratégico para monitorar e melhorar o desempenho institucional.
32. Estatística Estratégica	Desenvolver modelo estatístico que monitore o desempenho global da instituição e possibilite prospecção futura.
33. Segurança da Informação	Fixar normas de segurança da informação, priorizando o Sistema Justiça e os escritórios remotos e definir a infraestrutura de segurança necessária ao e-jus.
34. Alinhamento da Cultura Organizacional	Mapear a cultura organizacional para propagação de postura aberta a inovações e ao uso de instrumentais tecnológicos.
35. Seguridade Social Complementar	Desenvolver estudos para a criação de regime de previdência complementar para o servidor.

11

Considerações Finais



Com a elaboração da visão estratégica e a definição do mapa estratégico, torna-se nítido o caminho a ser trilhado pelo STJ nos próximos anos. Acredita-se que, com a adoção de um modelo que leva em conta, além do aspecto financeiro, a avaliação da satisfação da sociedade, o aprimoramento dos processos internos e as possibilidades de aprendizagem e de crescimento da instituição, poderão ocorrer mudanças positivas em todo o funcionamento do Tribunal.

O estabelecimento de *indicadores* e *metas* institucionais, permitindo a mensuração dos resultados e a definição dos *projetos estratégicos*, com as ações necessárias para a implementação das estratégias, concretiza o Plano Estratégico ora apresentado.

Vale lembrar que outro grande desafio para o sucesso do modelo de gestão adotado é a permanente, clara e precisa comunicação, de forma que os gerentes e colaboradores da instituição conheçam as diretrizes e canalizem esforços para o alcance das estratégias e objetivos propostos.