

# Matriz da Sinergia Institucional



**STJ**

Assessoria de Gestão Estratégica  
Coordenadoria de Planejamento Estratégico



STJ – Superior Tribunal de Justiça

# Matriz da Sinergia Institucional

Brasília-DF, Julho/2024

Versão 1.2

Assessoria de Gestão Estratégica  
Coordenadoria de Planejamento Estratégico

# Siglas

**AGE** Assessoria de Gestão Estratégica

**BSC** *Balanced Scorecard*

**CNJ** Conselho Nacional de Justiça

**PAC** Plano de Capacitação

**PCAq** Plano de Contratações e Aquisições

**PCTIC** Plano de Contratações de Tecnologia da Informação e da Comunicação

**PDTIC** Plano Diretor de Tecnologia da Informação e da Comunicação

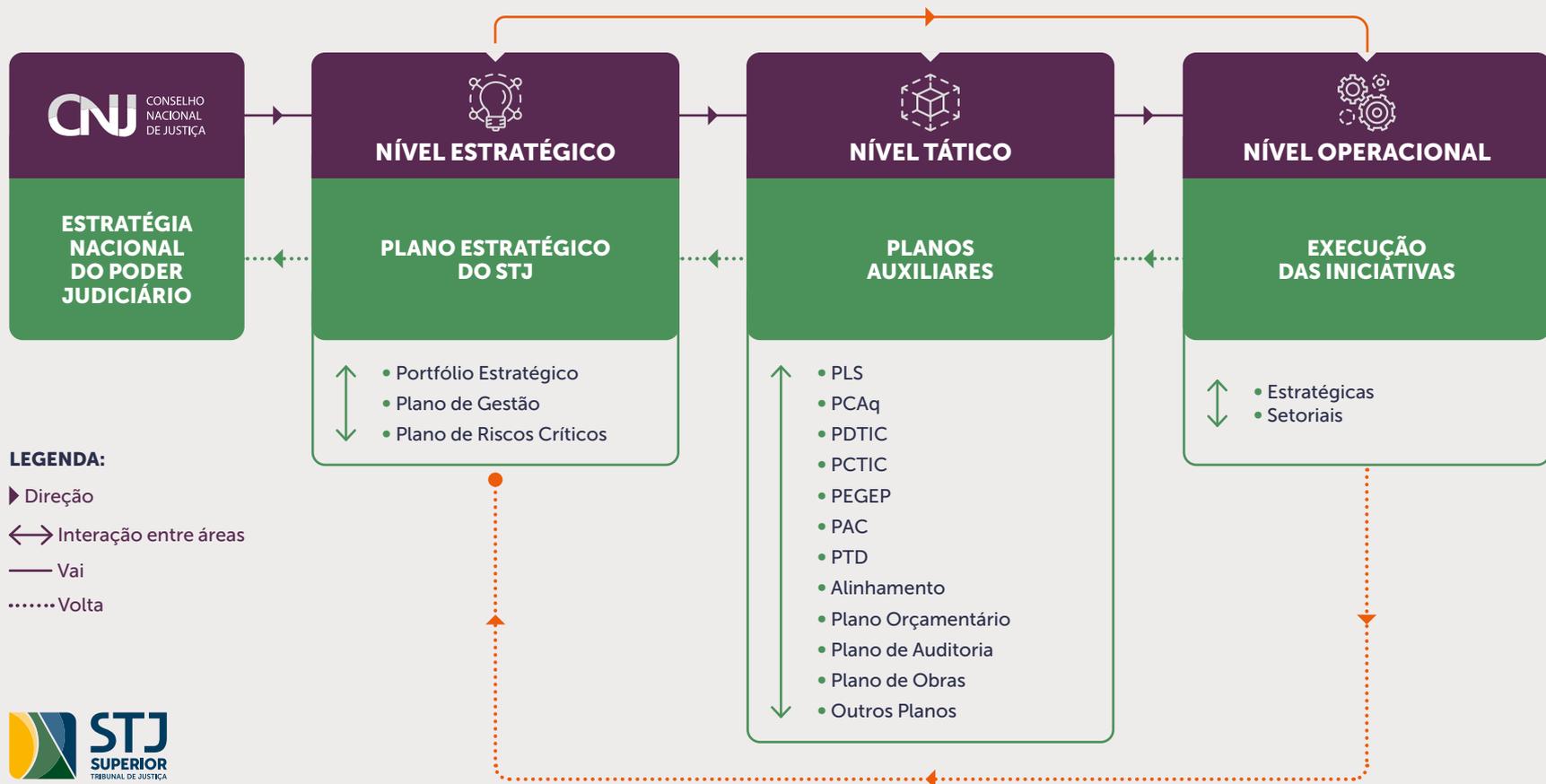
**PLS** Plano de Logística Sustentável

**PTD** Plano de Transformação Digital

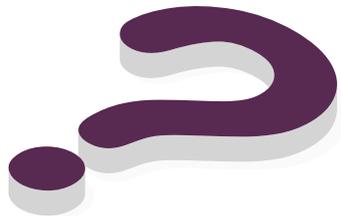
**RAEs** Reuniões de Análise Estratégica

**STJ** Superior Tribunal de Justiça

# Matriz da Sinergia Institucional



# O que é?



A **Matriz da Sinergia Institucional** é um diagrama que demonstra a relação entre os diversos planos institucionais, a partir da estratégia do Tribunal, para auxiliar a Alta Administração, gestores e colaboradores a visualizarem de maneira mais clara a necessidade e a importância do alinhamento organizacional e do relacionamento coerente entre todos esses planos e iniciativas, visando uma governança eficaz para o alcance dos resultados pretendidos.

O alinhamento não é um evento que ocorre e se consuma em uma só ocasião. A implementação de um planejamento baseado em um *Balanced Scorecard* – BSC alinha a estratégia da organização com o planejamento das unidades de apoio, em níveis tático e operacional, bem como alinha as pessoas com a estratégia, possibilitando as condições necessárias para o alcance da sinergia no desempenho institucional como um todo.

## PRINCIPAIS TERMOS

**Sinergia** significa ação conjunta de coisas, pessoas ou organizações, com o objetivo de obter um resultado superior ao observado isoladamente pelas partes.

**Planejamento** é um processo que apresenta os caminhos a seguir, de modo a racionalizar os recursos e alcançar os resultados propostos, com a melhor concentração de esforços.

**Estratégia** é entendida como o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos pretendidos.

**Governança** pode ser definida como mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Várias são as fontes de sinergia organizacional:

- » Sinergia com clientes ou usuários (visando oferecer uma proposta de valor diferenciada, com baixo custo, conveniência e soluções efetivas e personalizadas);
- » Sinergia em processos de trabalho (para alavancar a excelência na elaboração e execução dos produtos e serviços);
- » Sinergia em pessoas (para aprimorar o capital humano, por meio de seleção, desenvolvimento e gestão do conhecimento);
- » Sinergia em recursos (com vistas à modernização de tecnologias e equipamentos, bem como uso adequado do orçamento).

## Entendendo a matriz



O principal objetivo da **Matriz da Sinergia Institucional** é entender esse processo de sinergia e garantir que os diversos planos caminhem na mesma direção, priorizando as mesmas ações, para que os resultados possam aparecer. Ações e decisões administrativas, sejam elas em nível estratégico, tático ou operacional, precisam estar alinhadas para que haja sucesso.

O primeiro nível da matriz é destinado ao **Conselho Nacional de Justiça – CNJ**, que aponta diretrizes estratégicas para os órgãos do Poder Judiciário, pois se trata de instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.

Com base nessas diretrizes, o STJ elabora o seu **plano estratégico** de longo prazo e o **portfólio de iniciativas estratégicas**, que dará suporte ao alcance dos resultados almejados. O **plano de gestão**, quando houver, apresenta prioridades da estratégia institucional para os dois anos de gestão administrativa do Tribunal. O **plano de riscos críticos**, por sua vez, deve ser observado e monitorado, pois apoiará o cumprimento da estratégia em todos os níveis. Esses produtos são elaborados e acompanhados pelo **nível estratégico** do STJ, com participação ativa da Alta Administração (ministros, juízes auxiliares, diretor-geral e secretário-geral da presidência).

Ao **nível tático**, composto pelos gestores titulares dos gabinetes de ministros, das secretarias, das assessorias e das coordenadorias, cabe tomar suas decisões administrativas, considerando as informações estratégicas do Tribunal e observando a inter-relação direta entre os demais **planos auxiliares**, evitando assim possíveis divergências de esforços.

A concretização de todo esse processo sinérgico se dará no **nível operacional**, onde serão executadas as iniciativas estratégicas, táticas e operacionais, retroalimentando o sistema de gestão estratégica e impactando positivamente na governança institucional.

O alinhamento entre essas ferramentas gerenciais e as ações práticas, como em qualquer outro processo de execução da estratégia, percorre todas as fronteiras organizacionais. Para ser executado com efetividade, requer a integração e a cooperação de todos, magistrados, servidores e colaboradores. Esse alinhamento gera valor para a organização e contribui para o alcance dos resultados. Se a organização não conectar a estratégia à governança e aos processos operacionais, ela não será capaz de sustentar o sucesso.

Importa ressaltar que, como as mudanças são constantes em qualquer instituição, principalmente no contexto atual de grandes transformações tecnológicas, seja no ambiente interno seja no externo, as estratégias e sua implementação devem se manter alinhadas e em permanente estado de evolução.

## Como operacionalizar?

Processos de alinhamento abrangentes e gerenciados constantemente ajudam a organização a alcançar sinergia por meio da integração.

Dessa forma, é importante que as iniciativas estejam coordenadas e sejam direcionadas para as prioridades estratégicas, observando-se os seguintes aspectos:

- » **aprovação e monitoramento da estratégia pela Alta Administração;**
- » **alinhamento entre a estratégia e as necessidades e expectativas dos clientes;**
- » **alinhamento entre a estratégia e as demais políticas institucionais;**
- » **alinhamento entre a estratégia institucional e os planos auxiliares (táticos e operacionais);**
- » **conhecimento e comprometimento de todos com a estratégia.**



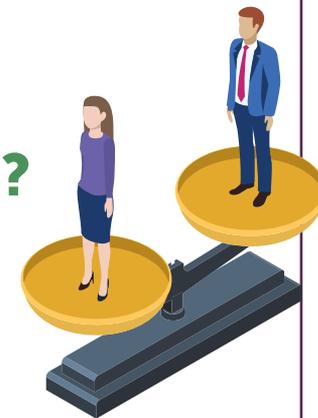
Portanto, é no dia a dia do Tribunal, nas rotinas dos processos de trabalho, que essa sinergia precisa ocorrer, tornando-se um processo contínuo de governança, com pelo menos uma discussão quadri-mestral para tomada de decisões administrativas em nível estratégico, por ocasião das Reuniões de Análise Estratégica – RAEs. O propósito dessas reuniões é avaliar a estratégia, ajustando-a e modificando-a, conforme as necessidades.

A eficácia desse modelo está atrelada à habilidade de traduzir a estratégia com clareza (por meio do mapa estratégico) e à habilidade de conectar a estratégia a um sistema de gestão (por meio dos indicadores do *Balanced Scorecard* e dos demais planos institucionais), resultando no alinhamento de todas as unidades, processos de trabalho e sistemas da organização à sua própria estratégia.

No sistema de gestão, portanto, todos os componentes precisam estar sincronizados e voltados para a integração e a sinergia, partindo-se de uma consistência estratégica para o alinhamento das unidades, das pessoas e dos sistemas de planejamento e controle.

## De quem é a responsabilidade?

Uma das principais atribuições da unidade de gestão estratégica é gerenciar, de maneira proativa, o processo de alinhamento organizacional.



E, justamente para promover o entendimento dessas relações e contribuir para um alinhamento cada vez mais efetivo dos diversos planos e ações institucionais à estratégia, é que a Assessoria de Gestão Estratégica – AGE propôs a adoção da Matriz da Sinergia Institucional, ora apresentada.

Vale destacar que a liderança da Alta Administração é uma condição necessária para o sucesso da execução da estratégia, que só se consolida por meio de sinergia. Gestão estratégica é quase um sinônimo de gestão da mudança e, sem uma forte liderança executiva, não é possível uma mudança construtiva.

Merece atenção, ainda, a importância da comunicação para criar uma motivação intrínseca nos servidores e colaboradores, que são o motor principal que fará girar toda essa engrenagem da Matriz da Sinergia Institucional. Conhecendo bem a organização e sentindo-se parte dela, haverá orgulho e comprometimento com os resultados.



Isto posto, conclui-se que toda a força de trabalho tem suas responsabilidades na operacionalização dos sistemas de gestão, com sinergia, visando **O SUCESSO DA ESTRATÉGIA.**

## Considerações finais

A execução sinérgica e bem-sucedida da estratégia requer o alinhamento de todas as pessoas da organização (em nível estratégico, tático e operacional) e dos próprios sistemas de gestão (aquisições, TI, obras, auditoria, orçamento etc.). Cada um desses componentes é condição necessária, mas não suficiente para o sucesso. Porém, em conjunto, fornecem a receita necessária para o desenvolvimento de processos de gestão eficazes e dinâmicos.

Enfim, como sinergia exige mudança e toda mudança requer comunicação e adoção de novas formas de execução das atividades, tornar-se uma organização focada na estratégia depende menos de questões estruturais e organizacionais e muito mais de uma liderança ativa. Portanto, cabe à Alta Administração criar o clima propício à mudança e ao processo de governança que promove a comunicação, a interação e o aprendizado sobre a estratégia.

A governança no STJ pode crescer ainda mais se contar com gestores conectados, planos integrados e processos de trabalho eficientes, tudo isso subsidiando a tomada de decisões administrativas sinérgicas para a entrega de resultados efetivos ao cidadão.

# Referências Bibliográficas

1. INFOPEDIA. [2022] Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa>. Acesso em: 15 mar. 2022
2. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
3. BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Planejando e gerindo a estratégia no STJ**. Brasília: STJ, 2022.
4. BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3a Edição. Brasília: TCU, 2020.
5. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
6. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
7. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

# Controle de versão

| <b>Versão</b> | <b>Data</b> | <b>Descrição da atualização</b>                              |
|---------------|-------------|--|
| <b>1.2</b>    | Julho/2024  | Substituição de SGE por AGE.                                 |
| <b>1.1</b>    | Junho/2022  | Substituição do termo “plano setorial” por “plano auxiliar”. |
| <b>1.0</b>    | Abril/2022  | Versão original.   |



**STJ**

Assessoria de Gestão Estratégica  
Coordenadoria de Planejamento Estratégico



CONTATOS – AGE:

 3319-8063

 [planejamento@stj.jus.br](mailto:planejamento@stj.jus.br)