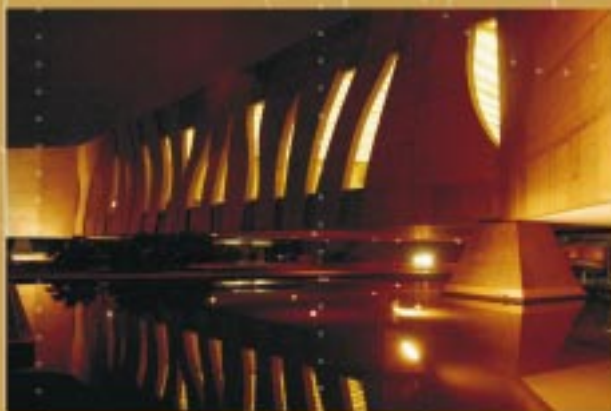


# Plano Estratégico

2004/2006



Superior  
Tribunal  
de Justiça

**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**  
(Composição)

**Edson Carvalho Vidigal** - Presidente

**Antônio de Pádua Ribeiro**

**Nilson Vital Naves**

**Sálvio de Figueiredo** - Vice-Presidente

**Raphael de Barros Monteiro Filho** - Diretor da Revista

**Francisco Peçanha Martins**

**Humberto Gomes de Barros**

**Francisco Cesar Asfor Rocha**

**Ari Pargendler** - Coordenador-Geral da Justiça Federal

**José Augusto Delgado**

**José Arnaldo da Fonseca**

**Fernando Gonçalves**

**Carlos Alberto Menezes Direito**

**Felix Fischer**

**Aldir Guimarães Passarinho Junior**

**Gilson Langaro Dipp**

**Hamilton Carvalho**

**Jorge Tadeo Flaquer Scartezzini**

**Eliana Calmon Alves**

**Paulo Benjamin Fragoso Gallotti**

**Francisco Cândido de Melo Falcão Neto**

**Domingos Franciulli Netto**

**Fátima Nancy Andrighi**

**Sebastião de Oliveira Castro Filho**

**Laurita Hilário Vaz**

**Paulo Geraldo de Oliveira Medina**

**Luiz Fux**

**João Otávio de Noronha**

**Teori Albino Zavascki**

**José de Castro Meira**

**Denise Martins Arruda**

**Hélio Quaglia Barbosa**

**Arnaldo Esteves Lima**

**Diretor Geral**

**Alcides Diniz da Silva**

**Secretária Geral da Presidência**

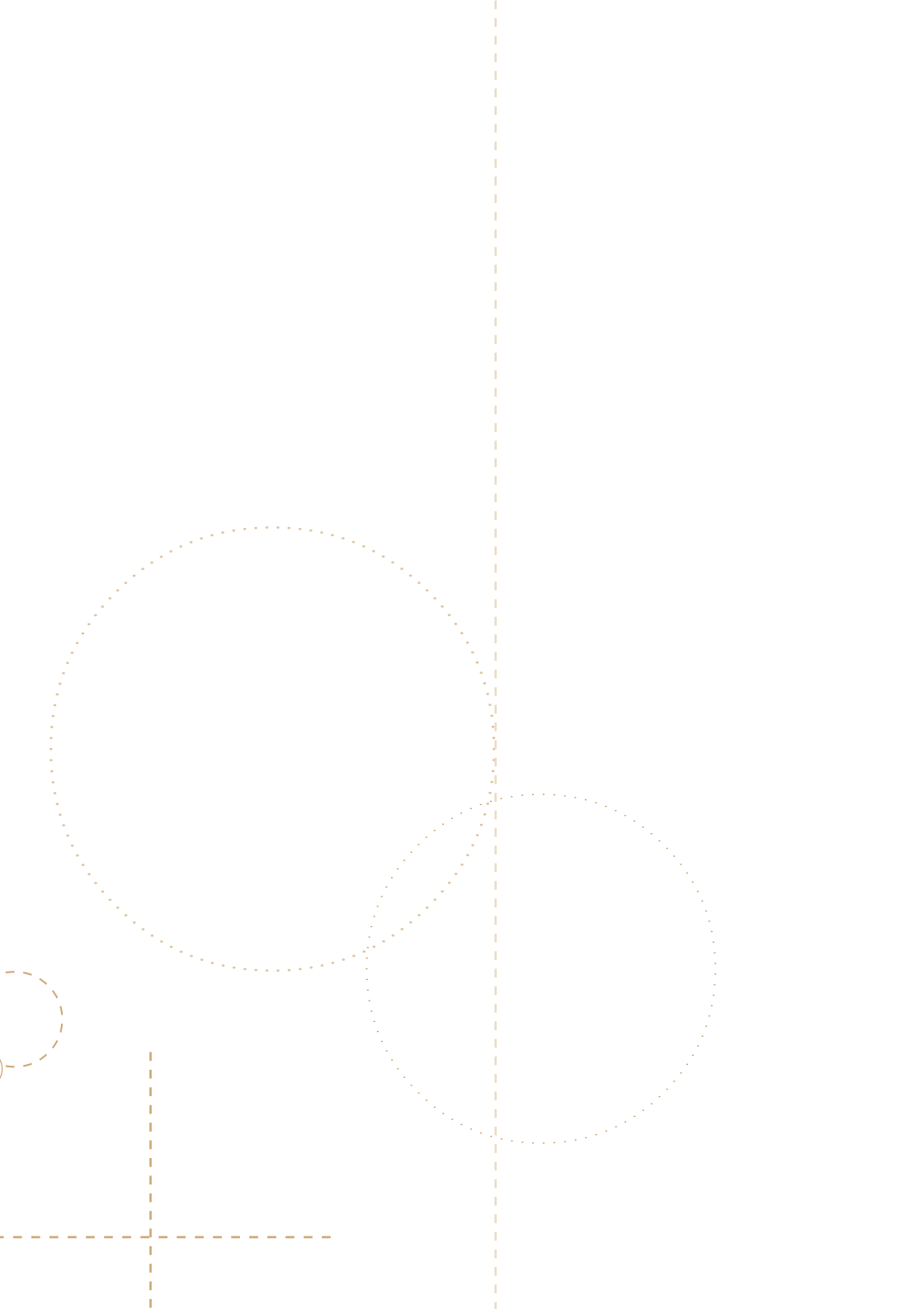
**Shyrlei Maria de Lima**

**Assessor de Planejamento, Organização e Estatística**

**Antônio de Souza Morgado**

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Apresentação .....                       | 07 |
| Metodologia .....                        | 09 |
| Cenários .....                           | 11 |
| Missão .....                             | 15 |
| Visão de Futuro .....                    | 17 |
| Valores Institucionais .....             | 19 |
| Estratégias .....                        | 21 |
| Objetivos Estratégicos .....             | 23 |
| Mapa Estratégico .....                   | 25 |
| Metas e Indicadores Institucionais ..... | 27 |
| Projetos Estratégicos .....              | 29 |
| Considerações Finais .....               | 33 |





## Apresentação

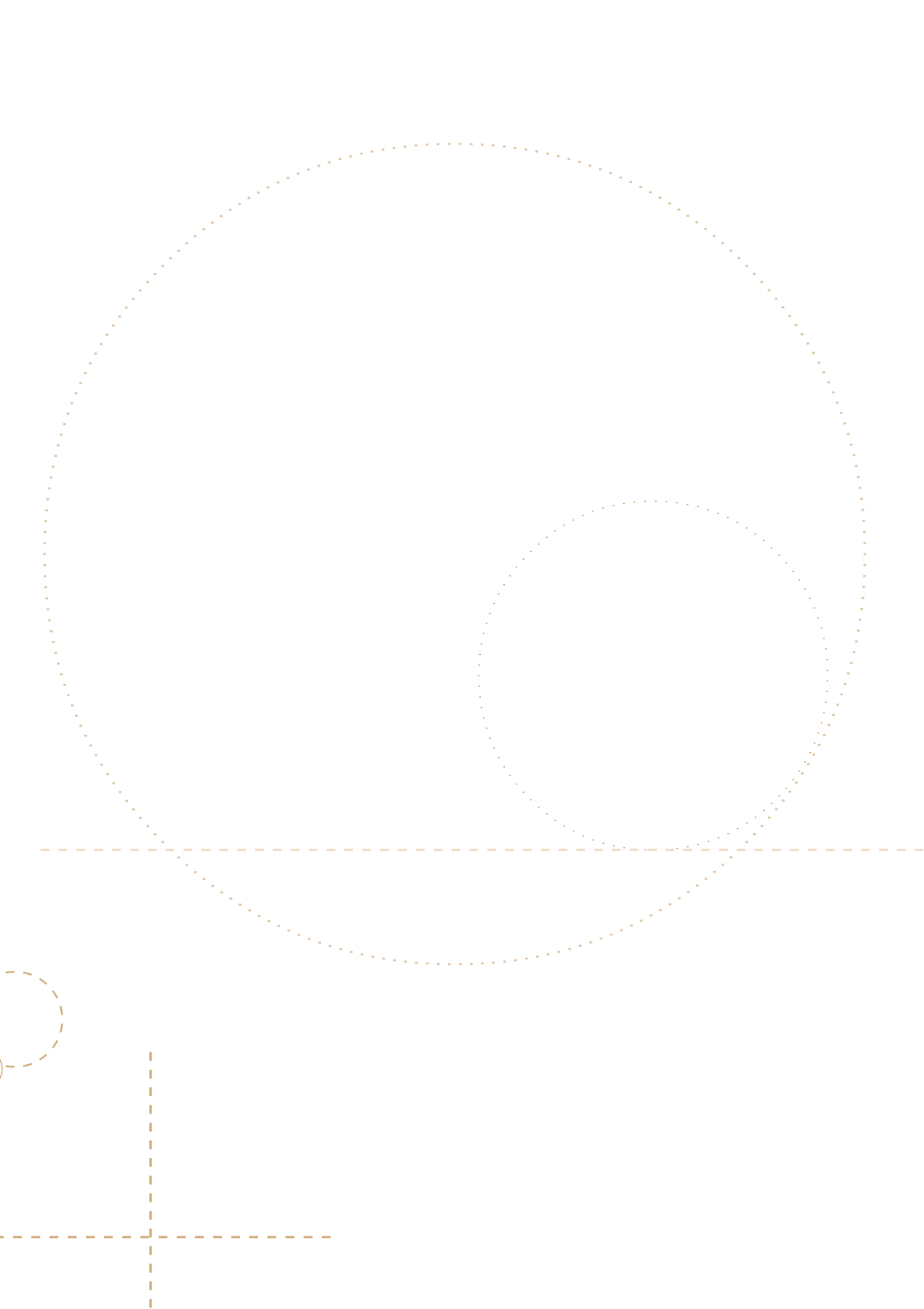
Estamos trazendo à Casa um novo modelo de gestão, calcado nos pilares da **agilidade**, da **transparência**, da **inovação tecnológica**, da **criatividade** e da **qualidade do trabalho**, o que certamente acarretará alteração dos padrões de comportamento administrativo do Superior Tribunal de Justiça 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.

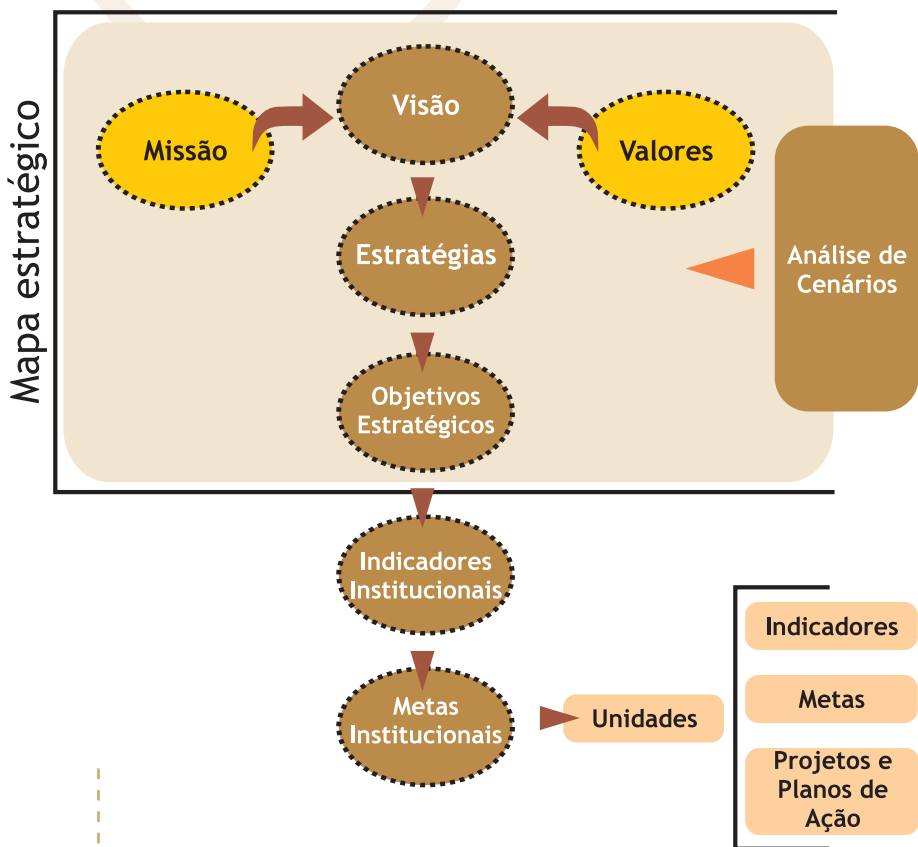
**Orçamento** - reúne os objetivos estratégicos ligados à utilização adequada dos recursos orçamentários e financeiros.

**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.





## 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

Foto: Jorge Campos ACS/STJ



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.

Fotos: Jorge Campos ACS/STJ



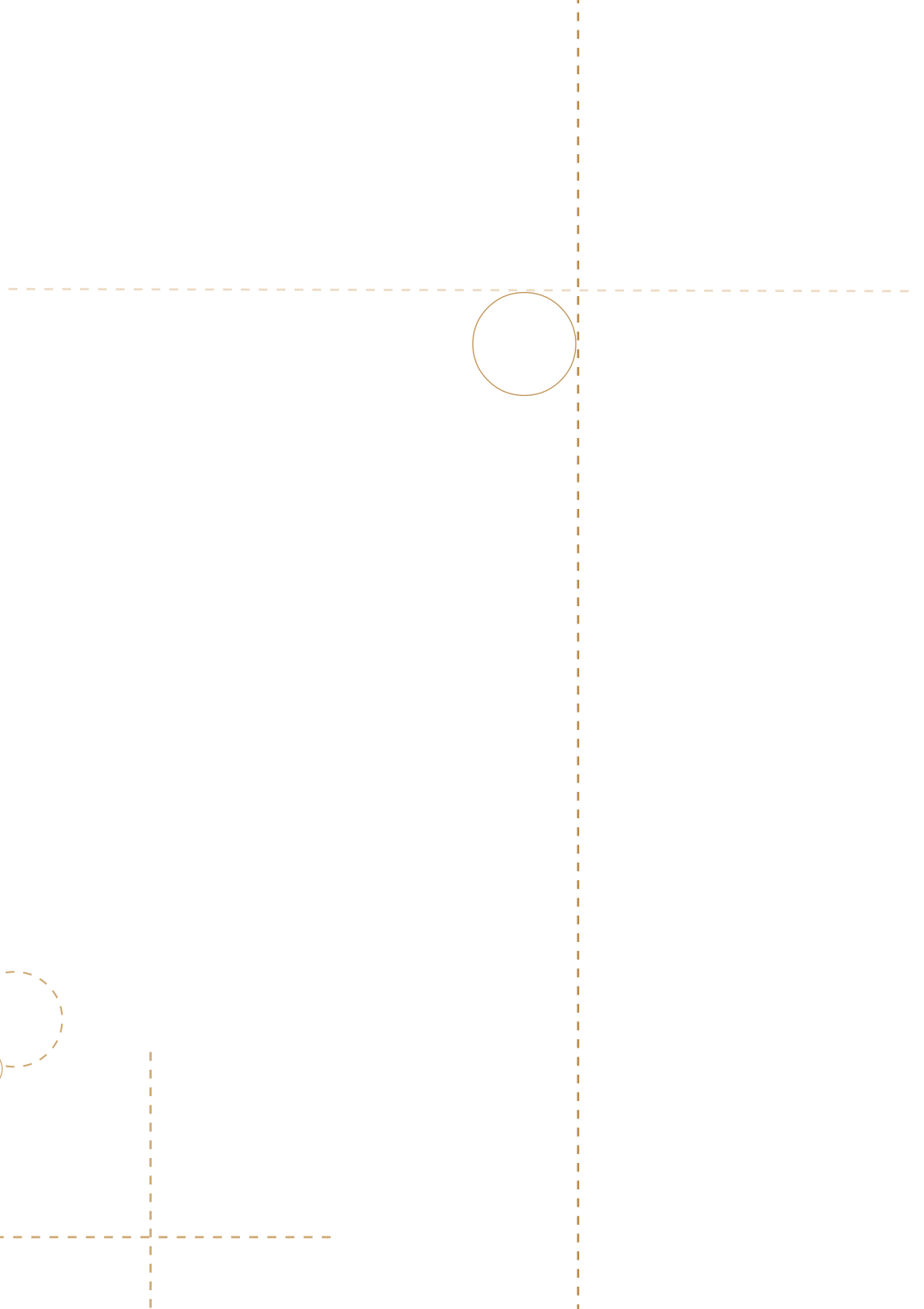
## Análise Interna

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.



## Missão

## Missão

Foto: Jorge Campos ACS/STJ



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:

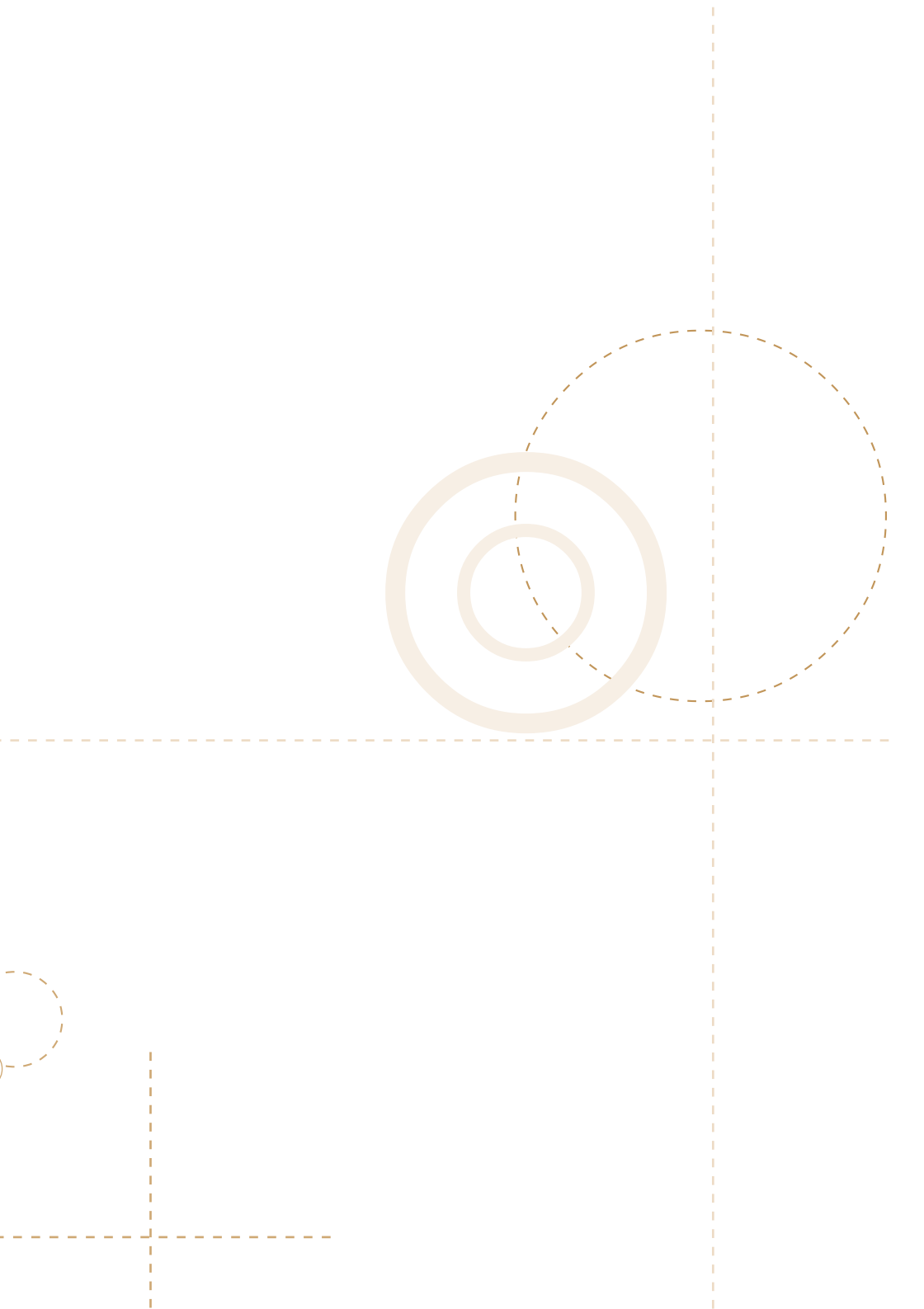
*Garantir à sociedade uma justiça célere, acessível e efetiva, zelando pela autoridade e uniformidade na interpretação e no cumprimento das normas infraconstitucionais.*

### **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.



## Visão de Futuro

### 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.*

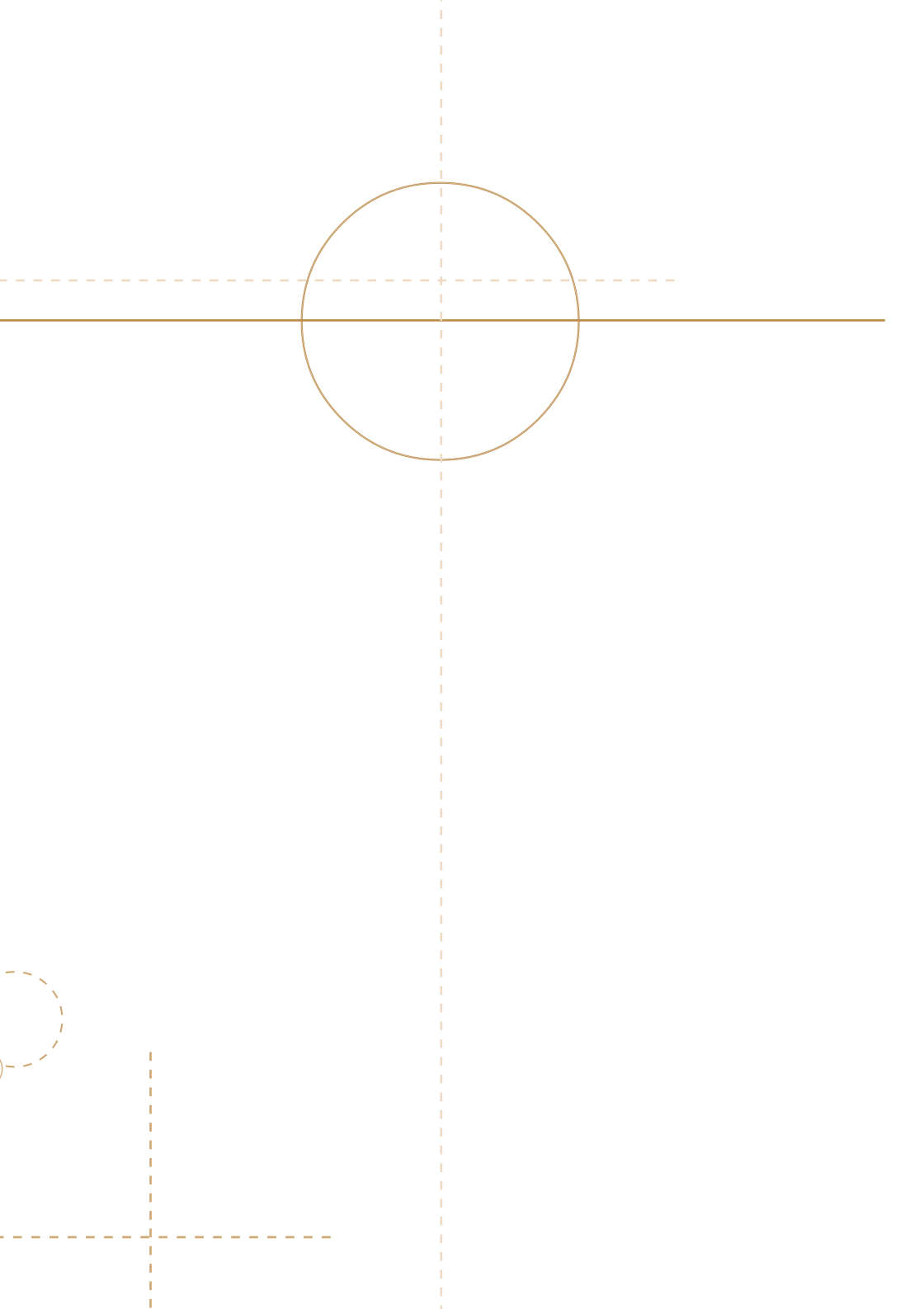
Foto: Jorge Campos ACS/STJ



### 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.





## 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.

Foto: Randal Andrade



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.

## Estratégias Estratégias

Foto : Jorge Campos ACS/STJ Montagem: Leonel Laterza



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

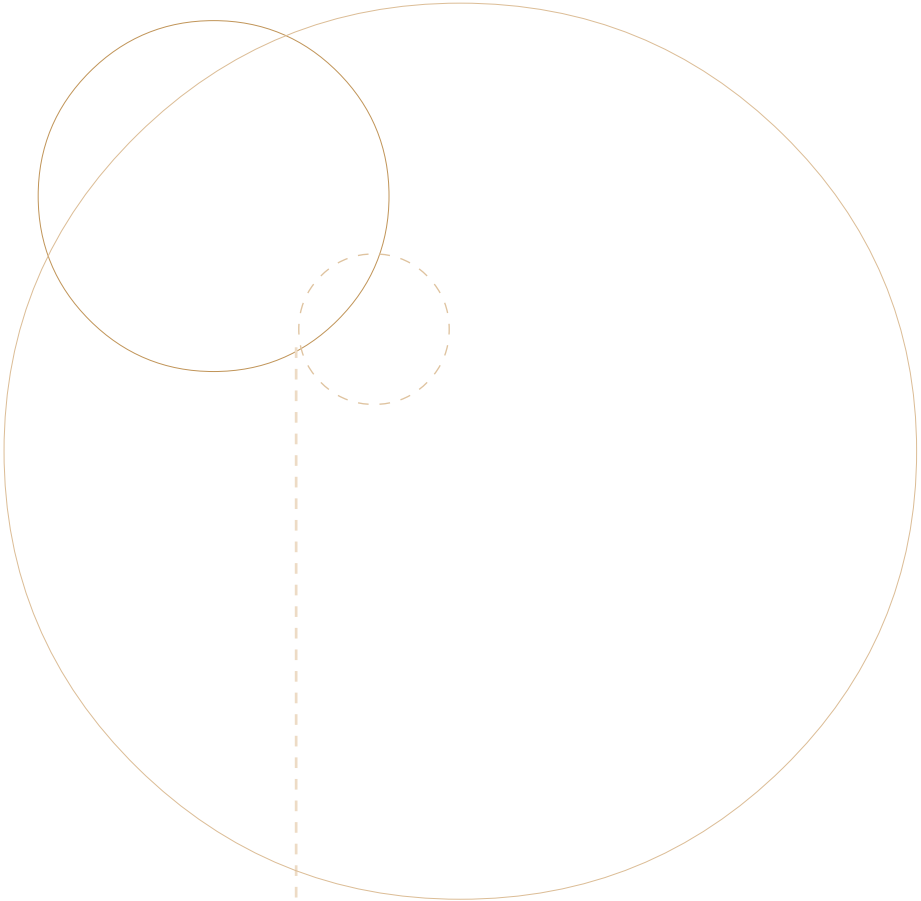
As estratégias definidas para o STJ são:

**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.



## 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.

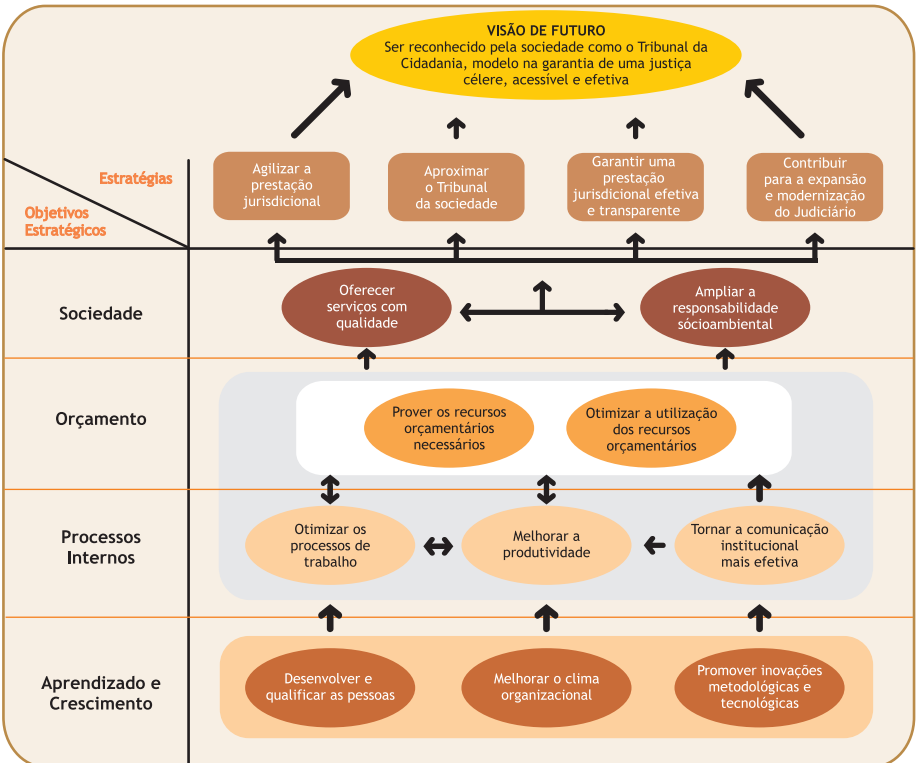
**Tornar a comunicação institucional mais efetiva** - melhorar a percepção da sociedade a respeito da instituição; aprimorar a comunicação com a sociedade, utilizando linguagem clara e acessível; ampliar o acesso à informação jurídica; assegurar uma comunicação interna efetiva e ágil.

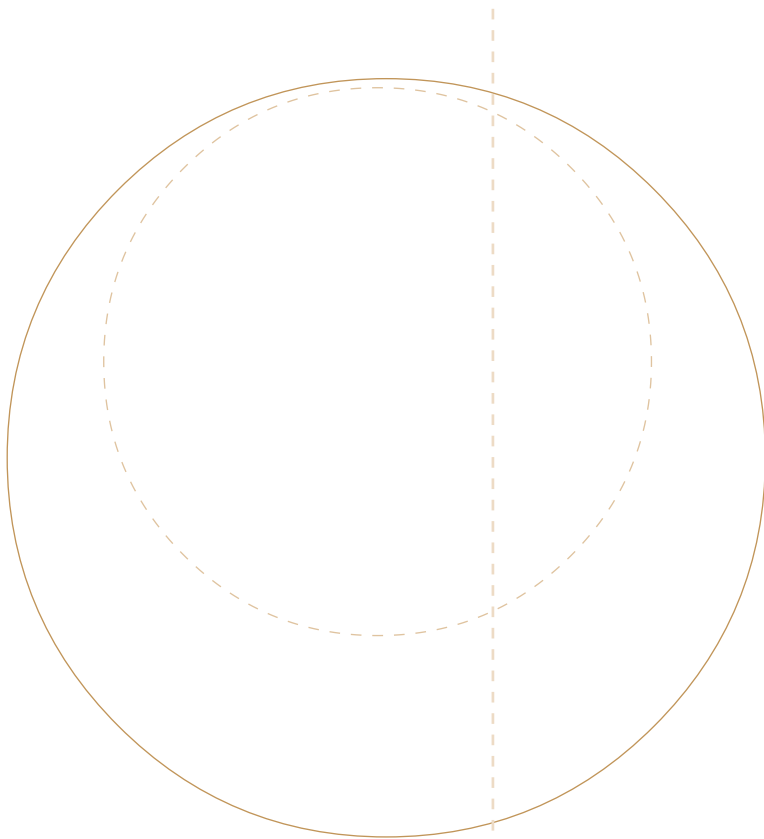
**Desenvolver e qualificar às pessoas** - qualificar servidores e gestores para o desempenho de suas funções e para o cumprimento das metas institucionais, com base no desenvolvimento de competência; estimular o autodesenvolvimento.

**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







## Metas e Indicadores Institucionais

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

| METAS  | INDICADORES   |
|--|---|
| 5. Alcançar 99% de aplicação dos recursos orçamentários ao final do exercício.                                       | <b>Índice de aplicação dos recursos orçamentários</b><br>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.   | <b>Índice de otimização de recursos financeiros</b><br>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 | <b>Prazo médio de tramitação</b><br>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).  | <b>Índice de produtividade</b><br>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.  | <b>Quantitativo de processos em tramitação</b><br>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.                                   | <b>Índice de matérias positivas veiculadas externamente</b><br>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).                                       | <b>Número de sistemas interligados</b><br>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.   | <b>Índice de impacto das ações de T&amp;D</b><br>Mede o impacto dos treinamentos nas atividades desenvolvidas pelos servidores.   |
| 13. Treinar 20h/servidor por ano.  | <b>Horas de treinamento por servidor/área</b><br>Mede a quantidade de horas de treinamento por servidor e por área no período.  |
| 14. Implementar 100% dos projetos estratégicos no prazo estabelecido.  | <b>Índice de projetos estratégicos/de inovação implementados</b><br>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.  | <b>Índice de satisfação do servidor</b><br>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. |

## Projetos Estratégicos

Foto : Jorge Campos ACS/STJ / Montagem: Leonel Laterza

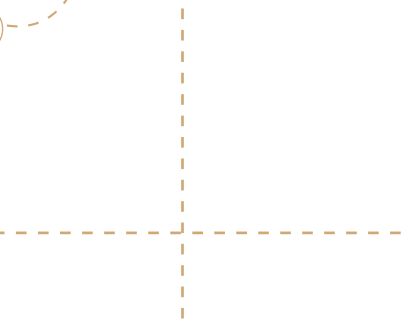


Para concretizar o Plano Estratégico do STJ, implementando ações para o cumprimento dos objetivos e estratégias e permitindo o alcance da visão de futuro, a administração propôs os seguintes **projetos estratégicos** para a gestão, a curto, médio e longo prazos:

| 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.                                     |

| PROJETOS   | EMENTA  |
|--|---|
| 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. |
| 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.   |

| PROJETOS   | EMENTA  |
|--|---|
| 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 infra-estrutura 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.   |



## 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.

## Núcleo de Planejamento Estratégico/APO

Ivan Gomes Bonifácio - Coordenador  
Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria  
Eunice de Alencar Mendes  
Luiz Otávio Borges de Moura

Projeto Gráfico e Diagramação:  
Leonel Laterza - Núcleo de Programação Visual/STJ