

Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Inf. e Documentação (FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Especialização em Contabilidade Pública

Paulo Roberto Alves de Moraes

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Conceitos e Ferramentas de Gestão

Brasília
2009

Professor Doutor Roberto Armando Ramos de Aguiar
Reitor *Pro Tempore* da Universidade de Brasília

Professor Doutor César Augusto Tibúrcio Silva
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Inf. e Documentação

Professor Doutor Paulo Roberto Barbosa Lustosa
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor Jorge Katsumi Niyama
Coordenador Geral do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Paulo Roberto Alves de Morais

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Conceitos e Ferramentas de Gestão

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como requisito à conclusão do curso de Especialização em Contabilidade Pública e obtenção do grau de Especialista.

Orientador: Prof. Mestre Eduardo Tadeu Vieira

Brasília
2009

MORAIS, Paulo Roberto Alves de Moraes

Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação no Superior Tribunal de Justiça: Conceitos e Ferramentas de Gestão / Paulo Roberto Alves de Moraes - Brasília, 2009.

54 f.

Monografia (Especialização em Contabilidade Pública) – Universidade de Brasília, 2008.

Bibliografia.

1.Planejamento Estratégico 2.Gestão 3.Estratégia 4.Tecnologia da Informação. I.Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da UnB.II.Título.

CDD –

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu filho Paulo Ricardo futuro
especialista em Tecnologia da Informação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, saúde e capacidade para realizar este singelo trabalho. Sem Ele nada do que foi feito se fez, nele subsistem todas as coisas. Tudo que tenho e possuo é dádiva divina.

Agradeço, também, aos meus filhos Paulo Ricardo e Viviane, fontes constantes de inspiração e alegria em minha vida.

Agradeço a todos os professores do curso de Contabilidade Pública que não mediram esforços para nos transmitir os conteúdos das matérias e suas experiências de vida durante as aulas.

Agradeço ao meu Professor-orientador Eduardo Tadeu Vieira, que apesar do poucos encontros que tivemos, conduziu este trabalho com orientação tranquila e segura.

Muito obrigado a todos!

“O planejamento refere-se ao cálculo que precede e preside a ação”.
Carlos Matus

RESUMO

O Superior Tribunal de Justiça desde o início da década de 90, vem desenvolvendo um vigoroso processo de modernização institucional, visando o cumprimento de sua missão que é a prestação jurisdicional junto à sociedade. Apresentar esse processo de mudança organizacional, as estratégias de gestão e como as ferramentas de Tecnologia da Informação estão inseridas neste contexto, será nosso propósito ao desenvolver este trabalho acadêmico.

Com isso, pretende-se estimular a sinergia das ações planejadas para que o Tribunal consiga atender às demandas da sociedade brasileira em questões de justiça, consolidando o seu papel de “Tribunal da Cidadania” na promoção de uma justiça de qualidade, célere e efetiva.

Mostrar que com a inserção do Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação no Superior Tribunal de Justiça promoveu significativa melhoria na execução dos serviços prestados à sociedade, quer seja no tempo de julgamentos dos processos, como na transparência de suas ações.

A escolha do tema foi motivada pela grande importância que representa o Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação para o desenvolvimento das ações do Superior Tribunal de Justiça, tendo em vista às pressões e demandas da sociedade brasileira para se ter um Judiciário cada vez mais Célere e efetivo.

A inserção do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão no Superior Tribunal de Justiça nos últimos anos.

Palavras-chaves: Resumo. Norma ABNT NBR 6028. Formatação de Trabalho de Conclusão de Curso. Monografia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1: A Gestão das Organizações em um contexto de mudanças.....	11
1.1 – Um mundo em transformações.....	11
1.2 – Os primórdios do Pensamento Estratégico.....	12
1.3 – A Gestão Estratégica como princípio.....	13
1.4 – Gestão Estratégica e Gestão Governamental.....	13
1.5 – Do planejamento normativo ao planejamento.....	14
CAPÍTULO 2: Planejamento de Modo Estratégico	17
2.1 – O que é Estratégia ?.....	17
2.2 - O Processo de Planejamento Estratégico	17
2.3 – O Plano Estratégico	21
2.4 – Procedimentos para elaboração do Plano	22
2.5 – Gestão Estratégica do Plano.....	30
CAPÍTULO 3: O Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação	35
3.1 – A evolução do Planejamento.....	35
3.2 – Dinâmica do Planejamento.....	43
3.3 – Planejamento Estratégico em TI.....	46
3.3.1 – Estrutura da STI.....	46
3.3.2 – A regulamentação da STI.....	48
3.6 – Plano Estratégico da STI.....	48
3.7 – O Sistema de Planejamento e Acompanhamento.....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

INTRODUÇÃO

Num mundo caracterizado pela turbulência e pela incerteza é ainda possível construir, a partir do presente, o futuro? Ou seja, é possível planejar?

As organizações bem sucedidas acreditam que sim, desde que o pensamento e a gestão sejam norteados por um novo tipo de pensamento, o pensamento estratégico, que busca identificar, num contexto marcado pelas mudanças e pelo conflito entre inúmeros atores, os caminhos capazes de potencializar oportunidades e reduzir riscos, para o alcance da missão almejada.

O Superior Tribunal de Justiça – STJ vem desenvolvendo, desde o início da década de 90, um vigoroso processo de modernização institucional, visando o efetivo cumprimento de sua missão. Apresentar esse processo de mudança organizacional e estratégias de gestão será nosso propósito ao desenvolver este trabalho acadêmico.

Com isso, pretende-se estimular a sinergia das ações planejadas para que o STJ consiga atender às demandas da sociedade brasileira em questões de justiça, consolidando o seu papel de “Tribunal da Cidadania” na promoção de uma justiça de qualidade, célere e efetiva.

O principal objetivo é mostrar que com a inserção do Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça houve uma significativa melhoria na execução dos serviços prestados à sociedade, quer seja no tempo de julgamentos dos processos, como na transparência de suas ações.

A escolha do tema foi motivada pela grande importância que representa o Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação para o desenvolvimento das ações de modernização do Superior Tribunal de Justiça, tendo em vista às pressões e demandas da sociedade brasileira para se Ter um Judiciário cada vez mais Célere e efetivo.

Este trabalho está dividido em duas partes: na primeira, veremos os conceitos fundamentais e as principais ferramentas sobre planejamento estratégico nas organizações atuais; na segunda parte, trataremos da aplicabilidade desses conceitos e ferramentas no Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça.

Capítulo 1 – A Gestão das Organizações em um contexto de mudanças

1.1 – Um mundo em transformações

Um dos fatos que caracterizam o mundo atual é a velocidade e a intensidade das mudanças, que ocorrem nos mais variados campos da nossa vida e que transformam de forma contínua nossa realidade.

De modo bastante sintético, podemos afirmar que esse processo se desenvolveu, nos últimos tempos, em torno de quatro principais eixos de mudança¹:

- O progresso tecnológico, que criou novas formas de trabalho, novos e modernos meios para a comunicação, e novos materiais, provocando mudanças que se distinguem, não apenas por sua natureza, como principalmente, pelo ritmo em que ocorrem. Em consequência, acabou-se o tempo em que se geria uma realidade relativamente estática;
- A globalização, que integralizou a economia e seus impactos, criando um novo conjunto de referência espacial, em que não é mais possível pensar em processos culturais e econômicos isolados;
- A urbanização, que tornou predominante a concentração das populações em espaços urbanos, abrindo novas possibilidades de organização da sociedade e fazendo surgir novos e relevantes atores, com maiores exigências de participação, e,
- A polarização entre ricos e pobres, em ritmo e intensidade inéditos, que torna indispensável a atuação do estado, único ente com responsabilidade e poder para defender o interesse coletivo e garantir a equidade.

Este processo de aceleradas transformações afeta, de forma significativa, as organizações e seus modelos gerenciais, exigindo delas novas capacidades para se adaptarem ao novo contexto.

No que diz respeito ao planejamento, a grande questão que se coloca é se, nesse mundo em rápida e permanente mutação, com exigências de flexibilidade e

¹ Ladislau Dowbor , Descentralização e Governabilidade in Revista do Serviço Público- ENAP- ano 45, nº1, 1994

de ajustes contínuos por parte das organizações, ainda existe espaço e necessidade da prática do planejamento.

Ao contrário do que se pensa, é nos momentos de grandes mudanças que o planejamento se torna ainda mais relevante. As demandas por um estado mais eficiente, mais flexível, mais democrático e mais efetivo nas suas ações não podem ser respondidas com a improvisação, e transformam o planejamento e a gestão em ferramentas básicas.

Para ser efetivo, entretanto, neste novo contexto de mudanças, o planejamento e a gestão têm que ser construídos sobre novas bases.

Do ponto de vista da gestão, um mundo como o de hoje exige, das organizações e de seus gerentes, uma postura que se assente em um novo paradigma da administração que se fundamenta em um tipo de pensamento de natureza especial - o pensamento estratégico.

1.2 - Os primórdios Pensamento Estratégico

O pensamento estratégico é geralmente associado à idéia de “antecipação das ações de outros atores envolvidos com uma questão e à avaliação dos efeitos de cada decisão, riscos, custos e benefícios”. Segundo Luciano Zajdsnajder (1989)² esta noção embora correta, ainda é parcial.

Para esse autor o “Pensamento Estratégico é aquele que trabalha com contornos pouco nítidos, incertezas e riscos difíceis de serem calculados e é uma maneira de ver globalmente as situações, segundo determinadas categorias”.

Ele dá aos gestores a fundamentação necessária para a construção de um modelo e de ferramentas gerenciais que sejam suficientemente potentes para garantir uma maior efetividade na gestão das organizações públicas e privadas.

Logo, em uma época de grandes transformações, com uma sensível ampliação das variáveis e das possibilidades de câmbio, é fundamental para as organizações adotarem o pensamento estratégico para orientar seu modelo de gestão e de planejamento.

² Zajdsznajder , Luciano– Formação em Pensamento Estratégico,mimeo,1989.

1.3 - A Gestão Estratégica como um princípio

Gestão estratégica é uma nova forma de se pensar a gestão das organizações num mundo dominado pela turbulência e incerteza.

Orienta-se também, pela lógica do pensamento estratégico e caracteriza-se como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização, senso de direção, continuidade a médio e longo prazo, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

É importante notar que a opção por um modelo de gestão com esta proposta vai produzir efeitos sobre todas as funções gerenciais da organização, em especial, sobre o planejamento. O planejamento estratégico, então, deve ser compreendido como uma parte do todo chamada gestão estratégica.

Para as organizações, a gestão estratégica tende a possibilitar, entre outras coisas: uma administração orientada por resultados; o foco no bom atendimento; uma maior flexibilidade e maior agilidade na tomada de decisões nos diversos níveis da organização; e uma organização capacitada para enfrentar os novos desafios.

1.4 - Gestão Estratégica e Gestão Governamental

No processo das transformações que vêm ocorrendo no mundo, o estado mantém um papel fundamental, que passa a demandar, entretanto, o desenvolvimento de novas capacidades e competências, para garantir maior efetividade nas suas ações.

As decisões governamentais não podem ser regidas pelo improviso, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Cada vez mais é papel do estado definir rumos sustentáveis, a médio e longo prazo, para atender às necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades, aglutinando e coordenando atores.

Segundo Matus (1993) “a ação do estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método”. O pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade tem demandado.

1.5 - Do Planejamento Normativo ao Planejamento Estratégico³

A mudança fundamental do planejamento pode ser descrita como a transição do planejamento normativo, tradicionalmente adotado pelas organizações estatais até recentemente, e o direcionamento para um planejamento estratégico, que começa a ser discutido e adotado por tais organizações.

Se considerarmos, como propõe Matus (1993), que planejar está associado com a idéia de preparação e controle do futuro, tendo como referência o presente, o cenário de mudanças constantes inviabiliza qualquer expectativa de “controle total” ou de “predição” do futuro.

O planejamento, mais que predizer o futuro, se constitui em uma “**aposta**” com relação a esse futuro desejado. O planejamento, então, é um “cálculo, que preside a ação para criar o futuro com imaginação, a partir das possibilidades que sejamos capazes de descobrir” (Matus, 1993).

Nesta perspectiva, que constitui a perspectiva do planejamento estratégico, o ato de planejar dá a possibilidade de influir nos resultados futuros, sem, entretanto, garantir que se tenha controle total sobre os mesmos.

Já o planejamento normativo, ou tradicional, parte de uma perspectiva determinista e se reconhece como instrumento capaz de controlar o comportamento das variáveis que afetam o alcance dos objetivos e resultados almejados. Analisando suas principais características, o planejamento normativo apresenta os seguintes traços:

- O voluntarismo utópico, que se traduz em uma visão messiânica do planejador, que tudo pode, enquanto agente de mudança, desconhecendo os condicionamentos sociais e políticos;
- O reducionismo econômico, que tende a observar e explicar os sistemas apenas por meio de sua dimensão econômica, minimizando a influência das demais dimensões (política, social, cultural...);
- O formalismo, enfatizando os procedimentos, a mecânica do trabalho e a organização institucional.

3 Carlos, Matus- Política, Planejamento e Governo(1 e 2), IPEA, Brasília, 1993

De acordo com Matus (1993), no planejamento normativo, o “ator que planeja está fora ou sobre a realidade planejada e não coexiste nesta realidade com outros atores que também planejam”, o que é uma falsa perspectiva.

Do ponto de vista metodológico, o planejamento normativo toma por base os seguintes princípios:

- o futuro é uma mera projeção do passado ou da sua trajetória;
- a realidade é simplificada, enfatizando-se a dimensão econômica;
- o objeto do plano é considerado estático e passivo, pressupondo que quem projeta tem todos os poderes e o objeto (a realidade) tende a se submeter às mudanças planejadas;
- a gestão e a elaboração do plano são atividades separadas.

O planejamento estratégico, em contraposição, reconhece que o planejador – e a organização a que ele pertence – participa de um processo de interação com outros atores, que têm interesses e vontades próprios, que estão mudando ou pretendendo mudar e, conseqüentemente estão fazendo seus próprios planos e tentando interferir na realidade.

Está orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- tem como foco o problema e não o objetivo. isto pressupõe uma análise exaustiva do problema, em suas várias dimensões, causas, conseqüências, e uma análise dos atores envolvidos, direta ou indiretamente, com o problema;
- fixa objetivos como apostas ou propostas, e não como rígidos preceitos normativos. Assim, os objetivos devem ser definidos a partir de cálculos interativos, onde se analisa e se tenta prever as possibilidades de reação dos vários atores envolvidos e seus efeitos sobre o plano. Não se pode deixar de considerar as possibilidades concretas de operação, remetendo às condições internas e externas;
- articula planejamento e ação, considerando que o planejamento só se completa na ação e constitui uma atividade em permanente processo de elaboração. O monitoramento a avaliação constituem, neste contexto, instrumentos indispensáveis para a dar viabilidade ao plano;
- considera o planejamento como um processo composto de momentos (explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional) que interagem entre si e se repetem continuamente e não como um conjunto de fases que se sucedem cronologicamente.

No âmbito das organizações, uma outra tipologia freqüentemente utilizada nos estudos sobre planejamento para caracterizar o planejamento estratégico, é aquela que relaciona o tipo de planejamento com os níveis de decisão dentro de uma organização.

Esta outra abordagem distingue o planejamento estratégico do planejamento operacional⁴ diferenciando-os pelos níveis de decisão a que estão afetos e pelo universo de produtos/atividades sobre que interferem.

Enquanto o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao(s) dirigente(s) estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, visando otimizar sua relação com o ambiente, o planejamento operacional é o detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis hierarquicamente superiores.

O planejamento operacional deve apresentar, de forma detalhada, informações sobre: os recursos necessários; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos esperados; os prazos; e os responsáveis pela execução dos projetos ou ações.

Adotando-se este escopo, o planejamento estratégico pode ser conceituado como “uma técnica gerencial que procura, por meio da análise do ambiente de uma organização, criar consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como, dos seus pontos fortes e fracos, e a partir daí, traçar os rumos ou direção que essa organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades, potencializar seus pontos fortes e minimizar ameaças e riscos”. (Campos e Ribeiro, 1999).

⁴ Em geral as organizações distinguem o planejamento estratégico, realizado nos seus níveis estratégicos dos planejamentos tático e operacional, ou tático-operacional, desenvolvidos em níveis gerenciais subalternos.

Capítulo 2 – Planejando de Modo Estratégico

O planejamento estratégico, atividade fundamental para a gestão estratégica das organizações, orienta-se por um conjunto de princípios metodológicos, que determinam as atividades dos técnicos e dirigentes envolvidos nesta tarefa.

2.1– O que é Estratégia?

Estratégia pode ser definida como sendo o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar o objetivo ou superar um desafio. Logo, a estratégia é uma escolha que a organização deve fazer, a partir da análise dos caminhos prováveis a seguir no rumo dos objetivos propostos.

A Estratégia, por ser uma escolha maior, também serve como referencial para que, nos níveis táticos e operacionais da organização, sejam feitas “escolhas menores”, de modo que “uma das mais importantes funções de uma estratégia explícita e bem divulgada é guiar os funcionários para fazerem escolhas que surjam em suas atividades individuais e decisões no dia a dia”.

2.2 - O Processo de Planejamento Estratégico

Por princípio, o modo de se planejar estrategicamente precisa ser compreendido como um processo que serve para orientar a gestão estratégica das organizações e o processo de tomadas de decisão dos seus gestores.

Seu produto é o plano estratégico para um horizonte de tempo específico. A qualidade do processo, no que se refere ao processo de seleção, motivação e envolvimento dos participantes, constituem, entretanto, variável fundamental para o êxito da implementação do plano e para a gestão estratégica como um todo.

Por isto se diz que no planejamento estratégico, a qualidade do processo é tão importante quanto à qualidade do plano.

Antes de maior detalhamento sobre a elaboração do plano é importante uma visão global do processo de planejamento.

Os especialistas em planejamento estratégico subdividem o processo em etapas ou momentos. Esta subdivisão diverge, conforme a perspectiva de cada um.

Segundo um modelo adaptado da Macroplan, o processo de planejamento estratégico subdivide-se em três etapas:

Etapa 1- construção de premissas ou fundamentos

Etapa 2- grandes escolhas

Etapa 3- implementação do plano

É importante observar que estas etapas distinguem-se pela natureza de suas ações, mas que não constituem rígidas etapas seqüenciais, mas, ao contrário, constituem momentos que interagem e se repetem, continuamente. Por isto se diz que o processo de planejamento estratégico é um processo interativo e iterativo.

2.2.1 - Etapa1: A construção das premissas ou fundamentos

As iniciativas de planejamento, para manterem-se fiéis ao princípio da racionalidade, devem começar “com a construção de um determinado conjunto de premissas explícitas, ou seja, um conjunto coerente de hipóteses, informações e decisões básicas que orientarão a formulação ou a atualização do plano estratégico” (Cláudio Porto, Macroplan, “Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo”).

Em geral, as hipóteses construídas se referem às expectativas da organização com relação à evolução das variáveis externas consideradas relevantes, bem como com relação ao comportamento das forças e fragilidades encontradas no ambiente interno da organização.

A construção de premissas é uma atividade com certo grau de complexidade que vai exigir uma série de cuidados da organização, em especial no que se refere: ao nivelamento conceitual dos participantes; à boa definição do grupo participante; à consulta aos principais ‘stakeholders’ (atores relevantes) da organização para a definição dos grandes balizamentos, que orientarão a atividade de planejamento; e, ao levantamento dos dados e informações necessários para dar conteúdo ao planejamento.

Neste momento realiza-se a análise situacional da organização, que compreende:

2.2.1.1 - Definição da Missão e Objetivos permanentes da organização:

Com base nas informações, balizamentos e hipóteses produzidas na fase preparatória, o grupo participante do planejamento estratégico deverá se dedicar à

tarefa de definição ou revisão da missão e dos objetivos permanentes da organização.

Enquanto a missão delimita o escopo das operações da organização, os objetivos permanentes a complementam, focalizando alvos específicos ligados ao negócio da organização e/ou ao seu desempenho, que devem ser permanentemente perseguidos.

Segundo Porto (1998), “nesta etapa são definidas referências ideais para a atuação da organização que independem de quaisquer restrições temporais ou de recursos”. São, na verdade, os parâmetros de avaliação perante os quais a organização avalia seu desempenho estratégico e seu progresso no que se refere a esse conjunto de “situações ideais”.

2.2.1.2 - Definição da Visão de Futuro

Constitui a consolidação das percepções dos membros da organização sobre o *futuro desejado* para a instituição, num horizonte de longo prazo, à luz de sua missão.

A visão de futuro - que se expressa qualitativamente - deve caracterizar-se como desafiante, inovadora e mobilizadora, dar noção de direção e orientar as ações.

2.2.1.3 - Análise dos Ambientes Externo e Interno

O objetivo da atividade de análise dos ambientes é o de tentar estabelecer/construir uma visão da situação atual e das perspectivas de evolução provável dos ambientes externo e interno à organização, buscando antecipar oportunidades e ameaças ao desempenho organizacional, bem como seus pontos fortes e pontos fracos.

Em geral, os prognósticos das evoluções são feitos utilizando técnicas de construção de cenários. Os cenários são “descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e dos caminhos que os conectam à situação de origem”. Eles nos permitem trabalhar com visões múltiplas/diversas do futuro e, por consequência, melhor nos prepararmos para esta situação.

A última das ações relativas à fase de análise do ambiente visa interpretar as interações entre o comportamento das inúmeras variáveis envolvidas, podendo ser caracterizada como uma análise estratégica que visualiza os efeitos das interações entre as variáveis externas e as variáveis internas à organização.

Pode-se adiantar neste momento, complementando uma primeira visão de futuro da organização, a análise dos atores relevantes para a organização (*stakeholders*), mapeando seus principais interesses e recursos.

2.2.2 - Etapa 2: As grandes escolhas

Uma vez dispondo das informações e análises necessárias, pode-se passar para o momento em que são realizadas, pela organização, as “grandes escolhas”.

O objetivo desta etapa é o de “conceber e escolher as estratégias que a organização deve seguir em um dado horizonte de tempo (os próximos 2, 5 ou 10 anos) para cumprir sua missão”.

De modo sucinto, este momento compreende: a definição de posicionamentos estratégicos com relação ao futuro; e o desdobramento destas opções em objetivos e em estratégias específicas.

2.2.3 - Etapa 3: Implementação do Plano

O momento final do processo consiste na implementação daquilo que foi planejado, tendo em vista que o plano só se completa com a ação.

Deve ser destacado que o conceito de *final* é pouco adequado para descrever a posição deste momento no processo de planejamento, uma vez que este constitui um processo de contínua retroalimentação, em que cada uma das fases provoca repercussões sobre as demais, ensejando movimentos de idas e vindas durante todo o planejamento.

A etapa de implementação compreende o detalhamento do plano, em bases mais concretas, de forma a permitir sua operacionalização.

Distinguem-se, nesta etapa, quatro atividades principais:

- Desenvolvimento da logística da implantação;
- Divulgação do plano;
- Especificação dos projetos estratégicos; e
- Elaboração de planos táticos/ operacionais.

2.3 - O Plano Estratégico

O Plano Estratégico é o produto obtido com o processo de planejamento.

Um plano estratégico pode ser considerado como “um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no longo prazo” (Porto, 1998). Neste sentido, converte-se em ferramenta gerencial básica para se assegurar racionalidade ao processo decisório, fazendo convergir os esforços e as ações de uma determinada organização.

É o caminho que uma organização pretende percorrer para sair de uma situação presente e chegar, em um período previamente determinado, a uma situação futura que represente sua evolução.

O plano estratégico é, em última instância, a materialização de todo o esforço do processo de planejamento estratégico empreendido pela organização. Embora não seja condição *sine qua non* sua transformação em “documento escrito”, é bastante prudente esta providência, tanto no que se refere à difusão das idéias propostas, como na possibilidade de seu uso como ferramenta de apoio à gestão estratégica da organização. De modo mais objetivo, ele poderia ser assim definido⁵:

- **É um modelo de decisões coerente, unificado e integrador**, no sentido de que funciona como um modelo que orienta as principais decisões e ações da organização;
- **Que determina e revela o propósito da organização**, em termos de sua missão, objetivos de longo prazo, projetos e prioridades na alocação dos recursos;
- **Que seleciona os negócios em que a organização deve estar**, uma vez que estabelece as “funções-fins” da organização, o que não necessariamente implica em atividades mercantis e/ou com finalidade de lucro;
- **Que tenta alcançar uma vantagem competitiva de longo prazo**, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e às ameaças do ambiente à organização, bem com, às suas forças e fraquezas internas;

⁵ “Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo” texto da Macroplan.

- **Que engaja todos os níveis hierárquicos da organização**, definindo as responsabilidades gerenciais de cada um desses níveis e definindo mecanismos para integrar de forma harmoniosa os seus esforços; e,
- **Que define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que a organização pretende oferecer aos seus parceiros-chave**, de tal modo que todos os parceiros-chave (“stakeholders”) tenham uma clara noção de qual o retorno que a organização espera oferecer-lhes no longo prazo.

Neste sentido, o plano estratégico é ferramenta fundamental para garantir à organização, sua continuidade, dando meios para que ela possa se adaptar às mudanças no ambiente externo, superando suas dificuldades e maximizando o aproveitamento das oportunidades identificadas.

2.4 - Procedimentos para a elaboração do plano⁶

O processo de preparação para a elaboração do plano, na definição de Porto (1998) “envolve, entre outras tarefas, a definição do grupo-base de participantes do processo, o estabelecimento (com boa antecedência) de um cronograma de atividades e de eventos, a programação detalhada das atividades, a realização de eventos de sensibilização (palestras, debates e reuniões), o agendamento prévio dos eventos coletivos (palestras, seminários, workshops, etc.) e a realização de atividades de treinamento para o nivelamento conceitual destes participantes”.

Na elaboração do plano estratégico de uma organização devem ser seguidos os seguintes procedimentos metodológicos:

2.4.1 - Definição do Perfil Organizacional

Antes mesmo de se iniciar a atividade de planejamento estratégico, que materializar-se-á no plano estratégico, deve-se proceder à definição do perfil da organização.

Esta atividade tem por objetivo, coletar dados sobre a organização, abordando aspectos tangíveis como, por exemplo: a composição de sua diretoria e sua estrutura organizacional; seu histórico; sua natureza jurídica; seus principais

⁶ “Planejamento Estratégico em Organizações Governamentais – Procedimentos Metodológicos para Elaboração de um Plano Estratégico”, de autoria de Adroaldo Quintela Santos.

produtos e cliente (beneficiários); o número de funcionários; sua cobertura geográfica. Também deve se dedicar à análise dos aspectos intangíveis que abordem a cultura organizacional e as relações internas.

2.4.2 - Definição da Missão

Uma vez tendo realizado o levantamento das informações que permitiram a compreensão desse perfil organizacional, o passo seguinte é partir para a definição da missão da organização.

A missão da organização é uma “declaração de propósitos, ampla e duradoura, que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da organização em relação a outras do mesmo tipo, ao mesmo tempo em que identifica o escopo de suas operações em termos de linhas de produtos e clientes” (Porto, 1998).

Ela serve para oferecer às pessoas que integram a organização uma unidade de pensamento e direção, consolidando valores e propostas que devem garantir a construção e a manutenção da identidade organizacional.

Neste sentido, embora os estatutos e documentos associados à criação da organização possam servir como indicativo da sua missão, há de se reconhecer a possibilidade de que tais informações, em decorrência da sua antigüidade, não mais espelhem a verdadeira missão da instituição.

Ademais, como salienta Oliveira (1991), a “missão não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa, e é, na realidade, muito mais ampla e envolve inclusive expectativas”. ou seja, definir a missão é ir além de copiar objetivos estatutários da organização, mas compreender como ela se insere no mundo e qual o papel que ela pretende assumir.

Assim é bastante recomendável que a definição da missão da organização ocorra por intermédio de um processo participativo, envolvendo as pessoas que integram a organização e demandando que elas respondam, pelo menos, às seguintes questões:

- Para que existe a organização?
- Qual o âmbito em que opera a organização?
- Que outras organizações atuam, ou podem atuar, neste mesmo âmbito?
- Quais são as restrições e possibilidades legais?
- Qual a percepção dos funcionários com relação à situação atual da organização?
- Qual a percepção dos dirigentes com relação à situação atual da organização?

- Como está sua imagem diante dos “*stakeholders*”? (sociedade, ministérios supervisores, conselhos curadores)
- Quais são os seus clientes (beneficiários)? Qual a sua opinião com respeito à organização?
- Que produtos/serviços ela entrega?
- Qual sua população-alvo e qual a cobertura geográfica (atual e projetada)?

A coleta e análise das respostas a essas perguntas permitiram a enunciação da missão da organização, cabendo lembrar que ela deve possuir três características básicas: a concisão; a consistência e a credibilidade.

2.4.3 - Definição da Visão de Futuro

A visão de futuro pode ser definida como a descrição de um estado futuro ambicioso – difícil, porém passível de ser alcançado – exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para a organização.

O maior propósito de se definir a visão de futuro para uma organização é o de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista. Para Joel Baker⁷ a visão de futuro tem as seguintes características:

- É sempre desenvolvida por líderes;
- Deve ser compartilhada e ter o apoio de todos;
- Deve ser abrangente e detalhada; e
- Precisa ser positiva e inspiradora.

Por sua vez, Hamel & Prahalad⁸ vão propor que a visão de futuro, ponto crucial no processo de planejamento estratégico, deve possuir três atributos:

- Deve transmitir uma noção de direção;
- Deve anunciar uma noção de descoberta, transmitindo aos envolvidos a promessa de explorar novos territórios; e,
- Deve apresentar uma noção de destino, agregando um aspecto emocional à imagem proposta e caracterizando-a, perante os envolvidos, como algo intrinsecamente válidos.

⁷ Citado em Adroaldo Santos.

⁸ Hamel, G & Prahalad, C – Competindo pelo Futuro – Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1995. Citado em Porto, 1998.

O que se observa é que “enquanto a missão delimita o raio de atuação da organização no espaço de uma política pública⁹ e tem caráter permanente, a visão de futuro é a busca da excelência no cumprimento da missão, em determinado período de tempo” (Santos, 1997).

2.4.4 - Análise Estratégica

Como mencionado, a visão de futuro é uma situação esperada que, embora ambiciosa, se mostre possível. A preocupação com a possibilidade de se alcançar a situação proposta decorre do reconhecimento de que uma série de fatores – externos ou internos à organização – pode auxiliar ou comprometer os esforços empreendidos.

Neste sentido, é tarefa de grande importância para o processo de planejamento estratégico dispor de uma avaliação das condições em que a organização se encontra para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro.

Em linhas gerais, a análise estratégica é um esforço de diagnóstico da realidade organizacional buscando: de um lado, “construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo da organização a curto, médio e longo prazos” (Porto, 1998); e, de outro lado, “efetuar uma análise das características internas da organização sob o ponto de vista estratégico” (Porto, 1998).

2.4.4.1 - A análise do ambiente externo:

A análise do ambiente externo é um esforço analítico que deve levar em consideração o ambiente externo em que a organização está inserida, bem como, as variáveis relevantes, na perspectiva organizacional, visando identificar as oportunidades e as ameaças existentes.

Segundo Porto (1998), “oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem contribuir em grau relevante e por longo tempo para a realização da sua missão ou dos objetivos permanentes e/ou para o alcance de um bom desempenho competitivo”.

Por outro lado, as ameaças são “situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem prejudicar

⁹ Obviamente que este espaço no âmbito de uma política pública está condicionado pela proposta de se orientar essa discussão para organizações que atuam neste campo. No caso das empresas, por exemplo, a missão delimita também o seu raio de atuação, mas no âmbito do mercado ou de algum segmento específico do mercado.

substancialmente e por longo tempo o cumprimento da sua missão ou dos seus objetivos permanentes e/ou o alcance de um bom desempenho” (Porto, 1998). São riscos que a organização precisará enfrentar.

Em geral, as análises do ambiente externo e os prognósticos sobre sua evolução são realizados pela adoção de técnicas de cenários. Os cenários “são descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e dos caminhos que os conectam com a sua situação de origem” (Porto, 1998).

Obrigando o planejamento a trabalhar com futuros múltiplos, organizando informações variadas e transformando-as em quadros de referências para a tomada de decisão, os cenários são particularmente úteis para:

- Unificar a percepção que os decisores têm com relação ao futuro, tornando explícitas as premissas e condições que darão base para as decisões tomadas;
- Configurar evoluções prováveis da demanda e do ambiente de atuação da organização; e,
- Antecipar as oportunidades e ameaças à organização.

Neste sentido, a análise do ambiente externo deverá contemplar, entre outras, as seguintes variáveis relevantes e suas possíveis evoluções: as políticas públicas em que se circunscreve a missão da organização ou que a afetam; sua imagem; as políticas econômicas e de financiamento; as mudanças gerenciais em curso, em especial as do estado; e as tendências internacionais.

Uma outra atividade de suma relevância quando da análise do ambiente externo está no estudo dos atores relevantes (stakeholders) e as suas relações de interesse e de poder com relação à organização e aos seus objetivos estratégicos.

De maneira mais simplificada, esta atividade consiste na identificação de todos os atores que têm relação de interesse com a organização; uma análise dos interesses, expectativas, poderes e receios que tais atores podem ter com relação à organização e aos seus objetivos estratégicos.

2.4.4.2 - A análise do ambiente interno:

Apenas a análise do ambiente externo não garante condições mínimas para um bom planejamento. Além de se identificar como estão se comportando as externalidades, é fundamental analisar os pontos fortes e fracos da própria organização. Segundo Porto (1998), as principais finalidades dessa análise são:

- Caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da organização, em relação ao cumprimento da missão;
- Identificar e estabelecer uma hierarquia das forças e das fraquezas que determinam as potencialidades da organização; e,
- Identificar as principais causas dessas forças/fraquezas.

Dentre os aspectos que devem ser considerados quando da análise do ambiente interno de uma organização, merecem ser destacados os seguintes: sua posição e relevância no contexto das políticas públicas que a circunscrevem; os recursos disponíveis para o cumprimento de sua missão; sua capacidade de mobilizar outros recursos; sua capacidade de articular forças e apoios políticos na consecução de sua missão.

Cabe destacar que “diferentemente do planejamento estratégico corporativo (empresarial) que trabalha com o foco concentrado na posição produto-mercado, o planejamento estratégico em organizações governamentais (ou públicas) deve direcionar sua atenção para o eixo **produto políticas públicas**, o que requer uma avaliação da posição dos atores relevantes dentro e fora do governo” (Santos, 1997).

2.4.4.3 - Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico da organização é um dos passos mais importantes para o planejamento e tem por base as hipóteses formuladas sobre a evolução provável do ambiente externo nas suas variáveis mais significativas para a organização e na percepção quanto às suas forças e fraquezas, resultantes da análise de seu ambiente interno.

Com base nessas hipóteses e nas avaliações prévias realizadas é possível para os dirigentes da organização estabelecer o melhor posicionamento estratégico a ser adotado. O quadro apresentado a seguir esquematiza os possíveis posicionamentos face às condições encontradas nos ambientes externo e interno da organização:

		Ambiente interno	
Análise situacional		predominância de pontos fracos	predominância de pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de ameaças	postura estratégica: sobrevivência - redução de custos - desinvestimento liquidação	postura estratégica: manutenção - estabilidade - nicho - especialização
	Predominância de oportunidades	postura estratégica: crecimento - inovação - parcerias - expansão	postura estratégica desenvolvimento - de produção - de usuários - de capacidade - de estabilidade - de diversificação

2.4.5 - Definição dos objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos devem constituir **situações-objetivos** coerentes com a missão, visão e postura estratégica, e que expressem um processo de mudança nas áreas e projetos de uma entidade. Esses objetivos devem ser factíveis no que tange a prazos, recursos físicos, humanos, tecnológicos, políticos e financeiros à disposição da organização.

Antecede à definição dos objetivos estratégicos a identificação e seleção de problemas (objetos das intervenções), com rigorosa análise das suas causas críticas¹⁰.

Listados os problemas, o passo seguinte é a seleção daqueles que a organização vai atacar no período de vigência do plano. Para cada problema selecionado é feita uma análise das causas principais, distinguindo-se aquelas que estão sob e fora o controle do ator principal. Tal distinção é importante para se avaliar a viabilidade dos objetivos estratégicos definidos.

¹⁰ Observa-se aqui a transição da atividade de análise interna para a definição dos objetivos. Isto é, os estudos realizados para identificar os pontos fortes e pontos fracos da organização e suas causas são subsídios fundamentais para a definição dos objetivos estratégicos da organização.

Neste sentido, se o plano privilegia o enfrentamento de problemas cujas soluções estão fora do controle do ator principal – ou da própria organização – este plano é mais vulnerável, uma vez que coloca o alcance dos objetivos estratégicos na dependência de ações que estão sob a governabilidade de outros atores, que podem ter outras prioridades ou mesmo possuírem posições antagônicas às da organização.

2.4.6 - Seleção dos Projetos

Para alcançar os objetivos estratégicos delineados a organização vai ter que implementar um conjunto de projetos que consolidem e sistematizem as ações necessárias e suficientes para atingir este intento.

Metodologicamente, parte-se da definição dos projetos de ação, de seus objetivos específicos, suas metas e os recursos necessários para atingi-las. Parte-se, então, para a elaboração de um perfil sintético dos mesmos, explicitando o conjunto das ações que serão desencadeadas para produzir os resultados que estão sendo propugnados.

2.4.7 - Análise de viabilidade prévia dos projetos

Para finalizar, parte-se para um estudo prévio da viabilidade das alternativas de solução apresentadas para cada um dos objetivos estratégicos identificados. Esta análise compreende, entre outras coisas, a comparação entre os recursos disponíveis e que podem ser mobilizados pela organização e os que são demandados pelo projeto; o suporte político que se pode obter; as questões legais, tecnológicas, culturais e sociais envolvidas; e demais aspectos que permitam avaliar o grau de viabilidade de cada um dos projetos propostos.

Com base nessas avaliações, a organização pode selecionar as alternativas que se apresentaram como as mais factíveis de serem implementadas com base nos critérios e parâmetros que foram previamente estabelecidos.

É também com base nessa análise do grau de viabilidade dos projetos que a organização tende a estabelecer um cronograma de implementação dos projetos, de tal modo que consiga aumentar a eficiência na aplicação dos recursos existentes e maximizar o alcance dos objetivos estratégicos. Em tese, essa cronologia da implementação deve iniciar-se com aqueles que apresentam maior grau de viabilidade, fechando o ciclo com aqueles de mais baixa viabilidade.

É importante ressaltar que, embora a metodologia de elaboração do plano estratégico possa seguir a cronologia anteriormente proposta, não se pode perder de vista o elevado grau de implicação e complementariedade entre cada uma das etapas.

Assim, se metodologicamente elas são apresentadas como fases distintas de um processo, as decisões tomadas em um momento tendem a gerar repercussões sobre as decisões posteriores e, em alguns casos, podem implicar a necessidade de se rever posições anteriormente definidas.

2.5 - Gestão Estratégica do Plano¹¹

Dentre as várias ferramentas que servem para dar suporte a gestão estratégica, especialmente no que se refere aos seus aspectos antecipatórios, está a própria gestão do plano estratégico. Tendo como referência o plano, seus objetivos e diretrizes, é possível se estruturar um sistema para a sua gestão estratégica e da própria organização.

A gestão estratégica do plano é o momento do fazer, ou seja, da efetiva implementação do plano, quando a organização (ou seus dirigentes) deve reunir os meios para aumentar sua governabilidade sobre o processo. Este aumento da governabilidade se expressa na capacidade de direção, gerência e de controle do processo, por parte da organização.

A gestão estratégica tem o desafio de articular no longo e médio prazo com o curto prazo, reduzindo os objetivos estratégicos a ações do dia a dia da organização, desdobrando as diretrizes estratégicas anteriormente definidas em orientações para os níveis tático e operacional, de forma a gerar as mudanças previstas.

Por sua vez, no que tange à gestão estratégica, não se pode perder de vista o caráter seletivo do planejamento e o caráter extensivo da gestão, que deve considerar, além das atividades, metas e objetivos definidos nos projetos todos os outros processos de produção e de regulação da organização.

¹¹ “Planejamento Estratégico em Organizações Governamentais – Procedimentos Metodológicos para Elaboração de um Plano Estratégico”, de autoria de Adroaldo Quintela Santos.

Neste sentido, é importante centrar atenção em alguns aspectos vitais para o êxito da implementação do planejamento estratégico que, de forma sintética, podem assim ser definidos:

2.5.1 - Detalhamento dos Projetos

Todos os projetos devem ser detalhados pelas equipes responsáveis, em conformidade com a metodologia adotada pela organização e/ou com as diretrizes dos organismos financiadores, quando for o caso. Esses projetos devem ser submetidos a uma análise de sua viabilidade técnica e financeira antes de sua implementação pela organização.

2.5.2 - Capacitação das Equipes dos Projetos

A capacitação das equipes dos projetos envolve o treinamento gerencial e o desenvolvimento de habilidades técnicas específicas para a gestão por projetos, caso a organização não detenha experiência neste campo.

2.5.3 - Implementação das Estratégias de Marketing e Endomarketing

O sucesso na implementação do projeto e, conseqüentemente, do seu gestor (indivíduo ou organização) depende da adoção de estratégias de “marketing” que possibilitem promover a sua imagem perante os usuários (clientes), financiadores, fornecedores e demais grupos de interesse que podem influenciar o plano.

De forma mais objetiva, o “endomarketing” visa conseguir este mesmo impacto junto ao público interno e basicamente pode ser considerado efetivo se conseguir: informar aos funcionários da organização/programa sobre todos os passos do planejamento estratégico, internalizando e compartilhando a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização; e, buscar a adesão e o comprometimento dos níveis tático e operacional para as tarefas de detalhamento e de execução dos projetos de ação.

2.5.4 - negociação

Face ao caráter participativo e democrático do planejamento estratégico aqui proposto, os gestores do plano devem se preparar para adotar o caminho da negociação interna durante a sua implementação, uma vez que sem a adesão dos

funcionários, clientes e demais interessados, as transformações propostas não terão caráter duradouro e sustentável.

Também não pode o gestor eximir-se da tarefa de negociar externamente o plano. Esta negociação se coloca no plano de demandas da organização para a superação das causas fora da sua governabilidade, implicando em atividade fundamental para o sucesso da sua implementação.

2.5.5 - Seleção dos Indicadores de Avaliação do Plano

Não se pode conceber um processo de gestão de um plano estratégico que não esteja suportado por um sistema de avaliação, tanto da sua implementação quanto dos resultados alcançados, ou a alcançar. Neste sentido, é importante a seleção e/ou a construção de indicadores relevantes para este fim, de modo a configurar um sistema de informações gerenciais que possam dar apoio ao processo decisório do gestor.

O grau de complexidade desse sistema está diretamente vinculado ao grau de complexidade da própria organização e/ou dos programas e projetos que o plano propõe implementar. Os indicadores que vão compor esse sistema, assim como os instrumentais e ferramentas adotados para seu acompanhamento, devem ser claros e precisos, garantindo confiabilidade ao processo avaliativo.

Em geral, quando da formatação do plano estratégico já se deve estar pensando – até como demanda natural do próprio processo de planejamento – nos indicadores que poderão ser utilizados neste sistema de informações gerenciais e na forma de lhe garantir operacionalidade.

2.5.6 - Implementação do Comitê de Gestão Estratégica

Uma alternativa que uma organização pode adotar para aprimorar a gestão do seu plano estratégico é a instituição de uma unidade responsável pela condução, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico. A idéia, em linhas gerais, seria a de compor um comitê – ou unidade assemelhada – de caráter multidisciplinar que envolvesse os dirigentes da instituição e os coordenadores dos diversos projetos arrolados pelo plano.

Este comitê se reuniria periodicamente com a finalidade de avaliar a implementação do plano e de discutir alternativas e possibilidades para superar as dificuldades e os problemas eventualmente identificados. Esse comitê também

poderia se responsabilizar pelas atividades de “endomarketing”, mantendo a organização a par do andamento do processo.

2.5.7 - Monitoramento do Plano

O monitoramento é uma atividade gerencial que se realiza durante o período de execução e operação do plano, sendo essencial para que os dirigentes da organização tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e que possam apreciar o resultado de sua ação para ajustá-la, sempre que necessário.

Trata-se de um exame contínuo efetuado pela administração, em todos os níveis hierárquicos da organização, com a finalidade de se observar como se está implementando cada uma das ações/tarefas/ etapas previstas no planejamento.

O monitoramento exige a montagem de um sistema de informações gerenciais relevantes e oportunas para o processo decisório da organização, transformando informações primárias em indicadores do andamento do processo de implementação do plano. Fazendo um recorte hierárquico, pode-se estabelecer o seguinte esquema de monitoramento:

Nível hierárquico	Objeto do monitoramento
Comitê de gestão estratégica	Objetivos estratégicos e projetos
Coordenador de projetos	ações
Responsáveis pelas ações	etapas
Responsáveis pelas etapas	tarefas

Deve-se observar que as informações e dados que são geradas para um determinado nível hierárquico servem de subsídio para a estruturação dos indicadores de monitoramento do nível logo acima, de forma encadeada, até alcançar o nível estratégico.

A partir do acompanhamento do comportamento dos indicadores selecionados e de sua comparação com os parâmetros e referenciais adotados para a atividade de monitoramento do plano é possível estabelecer indicadores e processos que subsidiarão a avaliação do plano e a sua atualização.

2.5.8 - Avaliação e Atualização do Plano

Além do monitoramento, o plano estratégico deve ser objeto de ações freqüentes de avaliação e de atualização. Estas atividades, por sua vez, implicam a necessidade de um modelo de administração gerencial orientado pelos objetivos das políticas públicas e que consubstancie os princípios da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações.

De forma mais direta, este esforço de avaliação deve permitir que sejam respondidas as seguintes perguntas:

- O que nós prometemos fazer (planejado)?
- O que foi realmente feito (realizado)?
- Por que foi feito de modo diferente (análise do desvio)?
- O que foi feito para corrigir os erros (medidas de ajuste adotadas)?
- O que ainda precisa ser feito para corrigir os erros/desvios cujas causas estão fora da nossa governabilidade (demanda por operações)?
- Quais os nossos compromissos e metas para o próximo período (atualização do plano)?

Embora parte dessas questões possa ser respondida no próprio processo de monitoramento, a avaliação permite uma discussão mais ampla e diversificada das alternativas para alcance dos objetivos fixados, incorporando à discussão as variáveis fora da governabilidade da organização. Em geral essas avaliações ocorrem em momentos previamente estabelecidos, sendo:

Uma ou mais **avaliações intermediárias**, que devem propor essa discussão mais ampla durante todo o processo de implementação do plano, dando margem para alguns ajustes e correções de rumos em níveis tático e estratégico.

E, uma avaliação do plano ou **avaliação final** que deve ocorrer ao final do prazo estabelecido para a implementação total do plano estratégico que além de permitir uma verificação do que efetivamente foi alcançado pela organização, vai servir de subsídio para a elaboração do plano estratégico, para o período subsequente, reiniciando-se todo o processo.

CAPÍTULO 3 - Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação

3.1 – A Evolução do Planejamento

A visão de planejamento do Tribunal remonta ao tempo de sua criação pela Constituição de 1988, nos artigos 104 e 105, que tratam da composição e da competência do Tribunal, da Lei 8.038 que institui as normas procedimentais e do Regimento Interno do STJ.

As ações voltadas para o Planejamento Estratégico do Superior Tribunal de Justiça foram iniciadas em abril de 1998, por meio da adoção de gestão estratégica pela Administração da Casa à época. Com base nos pronunciamentos do então Presidente Ministro Pádua Ribeiro consolidou-se a Visão Estratégica, apresentando as diretrizes para o biênio 1998/2000, a fim de subsidiar as Secretarias do Tribunal na elaboração de suas metas e ações.

Foram consideradas como prioritárias pela Administração as seguintes ***diretrizes***:

- Contribuir para a reforma dos Poderes;
- Criar uma cultura de modernização contínua da atividade judicante;
- Propiciar uma justiça célere, acessível, presente, eficiente e democrática;
- Garantir a qualidade na prestação dos serviços.

Em 1998, foi delineada, validada e amplamente divulgada, uma primeira versão da *missão do STJ*, conforme descrita a seguir:

Interpretar e decidir questões relativas à legislação federal infraconstitucional, bem como unificar a jurisprudência nacional, garantindo ao consumidor dos serviços uma Justiça célere, acessível, eficiente e democrática.

Tendo em vista diretriz voltada para a qualidade na prestação dos serviços e foco na área fim do Tribunal, a Secretaria Judiciária definiu suas metas e ações para a gestão. Para tanto, O Núcleo da Qualidade da Secretaria do Tribunal elaborou uma metodologia específica, auxiliando os dirigentes daquela Secretaria na execução do referido trabalho, em consonância com a Visão Estratégica da Presidência.

Com a posse do Ministro Paulo Costa Leite como Presidente do STJ em abril de 2000, foi redefinida a Missão do Superior Tribunal de Justiça, qual seja:

Zelar pela autoridade e uniformidade interpretativa do direito federal comum, ou seja, normas infraconstitucionais, garantindo ao consumidor dos serviços uma justiça célere, acessível e efetiva.

A Administração do Tribunal elaborou a Visão Estratégica da gestão, onde foram destacados dois grandes objetivos: *Aproximar a Justiça do Povo e o Aprimoramento Institucional.*

Dentre os principais resultados obtidos pela referida unidade no biênio, está a certificação ISO 9002/94 pelo Sistema da Qualidade implantado nas *atividades autuação, classificação e distribuição dos processos originários* no STJ.

Ficou definida como Política da Qualidade na gestão Pádua Ribeiro:

Assegurar a melhoria permanente da prestação dos serviços,propiciando uma justiça célere, acessível e eficiente e democrática.

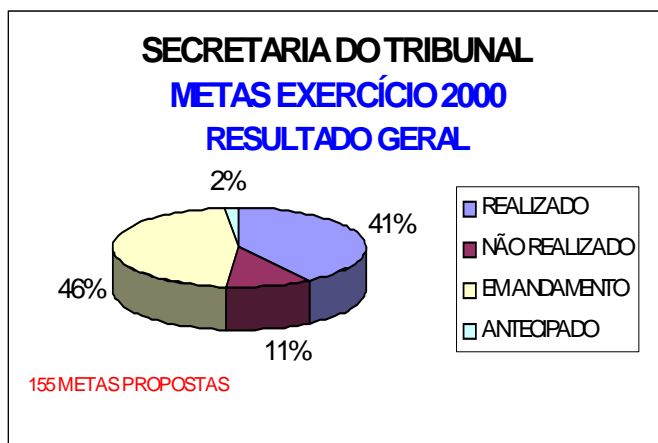
Em maio de 2000, foi realizada uma palestra para divulgar esses objetivos e apresentar os resultados alcançados com a implantação do Sistema da Qualidade. Além disso, a Visão Estratégica foi publicada em jornal de divulgação interna do Tribunal.

Em 08 de junho de 2000, o Ministro Paulo Costa Leite assinou o Ato nº 119 atualizando a Política da Qualidade adaptando-a na nova gestão. Ficou assim definida:

“Assegurar a melhoria permanente da prestação dos serviços, propiciando uma justiça célere, acessível e efetiva”.

A aplicação prática dos objetivos estratégicos concretizou-se por meio dos Planos de Metas de cada Secretaria do STJ. O Núcleo da Qualidade assessorou as Unidades na elaboração dos referidos Planos, preparando diretrizes com metodologia específica para a definição de metas e os respectivos planos de ação.

As informações fornecidas foram consolidadas pela equipe do Núcleo, que analisou, ainda, as interfaces e efetivou o acompanhamento das metas propostas, gerando relatórios periódicos à Direção-Geral visando subsidiar a tomada de decisões administrativas.



No esforço por atingir os dois grandes objetivos estratégicos, no ano de 2000, as Secretarias traçaram 155 metas, sendo que 41% foram integralmente realizadas, 46% foram realizadas em parte, 2% foram antecipadas e 11% não foram realizadas, em média.

A maior parte das metas estava focada em rotinas, demonstrando que, em sua grande maioria, as secretarias gerenciam por meio do controle das atividades e não por resultados.

Entretanto, os percentuais encontrados foram considerados bastante satisfatórios, uma vez que cerca de 87% das metas ou foram realizadas ou estavam em fase de conclusão, sendo que apenas 11% não foram realizadas.

O fato de 46% das metas, ao final de 2000, estarem ainda em fase de execução, pode caracterizar que as secretarias definiram um número elevado de metas ou, então, não avaliaram de forma precisa o prazo para execução das mesmas. Por outro lado, este resultado era esperado, haja vista que a prática de gerenciamento estratégico ainda é nova no STJ e, ainda, que parte dos dirigentes têm perfil técnico e não gerencial. Vislumbrou-se o ajuste da situação apresentada por meio do Programa de Desenvolvimento Gerencial e com a própria prática de gestão.

Em março de 2001, foi elaborado e divulgado Manual Informativo com os dados obtidos no ano de 2000.

Importa comentar, que o Planejamento sofreu impacto significativo em 2001 com a implantação da Pesquisa de Satisfação do Usuário, uma vez que as Secretarias procuraram direcionar prioritariamente suas ações para solução das deficiências identificadas.

Apesar dos resultados positivos obtidos até o princípio de 2001, algumas unidades demonstraram dificuldade na aplicação da metodologia disponibilizada pelo

Núcleo da Qualidade, seja pela falta de uma prática de planejamento integrado, seja por carência de conhecimento técnico específico.

A fim de sanar tais dificuldades e aprimorar a metodologia adotada, foram realizadas diversas ações. Primeiramente, foram ministrados treinamentos em "Planejamento Estratégico" e no *software "MS Project"*, objetivando capacitar multiplicadores em todas as Secretarias.

No curso de "Planejamento Estratégico" os participantes foram sensibilizados e capacitados em metodologia específica para elaboração de metas.

O *"MS Project"* é o *software* que adotado para representar graficamente as informações, integrar e atualizar os dados referentes às metas propostas, permitindo uma melhor comunicação entre as pessoas/unidades envolvidas e facilitando o acompanhamento das ações, resultando em tomadas de decisões mais rápidas.

Assim, decidiu-se estrategicamente pela realização de Seminários de Planejamento, direcionados a todos os dirigentes da Secretaria do Tribunal. O objetivo foi sensibilizá-los para a importância do planejamento institucional, propiciando oportunidade de reflexão sobre o tema e promover a uniformização de conceitos para facilitar a aplicação da metodologia e a elaboração e o acompanhamento dos planos de metas/ação.

A internalização de uma cultura de planejamento foi considerada prioridade pela Administração, acreditando na contribuição dessas ações para o aprimoramento pessoal e profissional de dirigentes e servidores do STJ.

A seguir, descreveu-se as finalidades e os cenários das Secretarias, para embasar a atualização dos planos de metas/ações, realizada pelos multiplicadores do Planejamento Estratégico.

Quanto aos cenários, foi delineado o cenário interno atual de cada Secretaria, com a finalidade de colocar em evidência as deficiências e qualidades da Secretaria analisada, ou seja, os pontos fortes (variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a Secretaria) e fracos (variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação desfavorável para a Secretaria). Além desses, foram considerados também os pontos neutros (quando não há condições de estabelecer se as variáveis identificadas estão proporcionando uma condição favorável ou desfavorável para a Secretaria). Como o planejamento é um processo dinâmico, os

pontos neutros vão sendo enquadrados como fortes ou fracos à medida que forem surgindo informações necessárias para a tomada de decisão adequada. Cabe comentar que os principais fatores considerados na análise interna foram prestação de serviços, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, recursos humanos, estilo gerencial, recursos financeiros, resultados e critérios de avaliação.

Em seguida, foram elencados os itens comuns às diversas Secretarias e os dados obtidos foram consolidados de forma a gerar o cenário global da Secretaria do Tribunal, cujo resultado está apresentado a seguir:

Pontos Fortes:

- ◆ Qualificação dos servidores
- ◆ Canal de comunicação com a chefia/liberdade de expressão
- ◆ Preocupação com a qualidade
- ◆ Atendimento ao público
- ◆ Cumprimento de prazos - serviços e pagamentos
- ◆ Responsabilidade das pessoas/comprometimento com o trabalho

Pontos Fracos:

- ◆ Comunicação
- ◆ Integração entre unidades
- ◆ Carência de pessoal
- ◆ Marketing - divulgação de serviços e resultados da unidade
- ◆ Planejamento/Diretrizes
- ◆ Burocracia
- ◆ Falta de visão global do serviço
- ◆ Estrutura organizacional

Pontos Neutros:

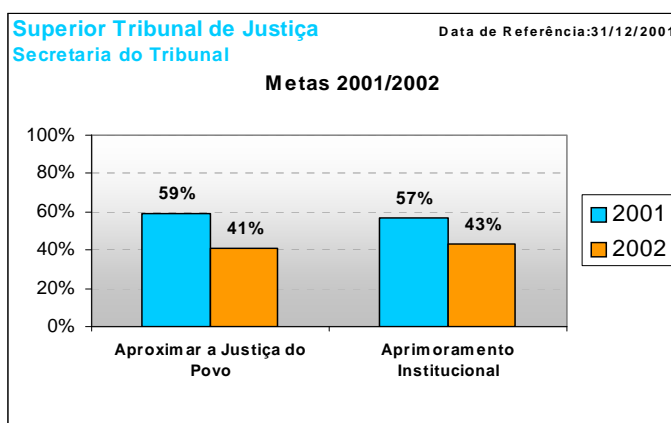
- ◆ Rotinas/Normalização dos serviços
- ◆ Treinamento
- ◆ Relacionamento interpessoal
- ◆ Recursos Tecnológicos
- ◆ Valorização dos servidores/reconhecimento

Os cenários levantados foram apresentados e discutidos entre os dirigentes da Secretaria do Tribunal, decidindo-se pela adoção de novas metas visando

minimizar os pontos fracos e neutros. Utilizou-se, também, dos meios de comunicação disponíveis na Casa para divulgar as finalidades das Secretarias.

O ano de 2001 foi um marco para o Planejamento Estratégico do Superior Tribunal de Justiça, uma vez que as ações desenvolvidas possibilitaram o envolvimento expressivo de servidores e dirigentes, gerando motivação e comprometimento.

Tal engajamento trouxe resultados positivos para o Tribunal, permitindo o acompanhamento efetivo das metas e a integração do planejamento entre as diversas unidades. O gráfico ao lado apresenta os percentuais gerais de realização das metas, relativas ao período 2001/2002. Cabe comentar que a data de referência utilizada na geração dos dados foi 31.12.2001.



De acordo com o gráfico, as metas propostas pelas unidades da

Secretaria do Tribunal em 2001 foram concluídas conforme planejado. Desse modo, os 59%, representados na coluna em azul, correspondem ao percentual previsto para conclusão das metas em 2001, relacionadas ao objetivo estratégico Aproximar a Justiça do Povo. Os 41% restantes, representados na coluna em laranja, correspondem às metas previstas para a conclusão em 2002. O mesmo se aplica ao objetivo Aprimoramento Institucional.

No período de janeiro a março de 2002 os planos de metas/ação das Secretarias foram incluídos, no software "MS Project", aproveitando-se a ocasião para realizar revisão e proceder aos ajustes necessários nos referidos planos. Este trabalho foi realizado mediante o apoio de supervisão técnica contratada.

A supervisão técnica supracitada totalizou 172 horas e atingiu plenamente os objetivos a que se propôs:

- a) Desenvolver e implantar modelo de plano de ação (Projeto).
- b) Padronizar procedimentos para a utilização da ferramenta (MS Project).
- c) Elaborar manual de utilização do modelo desenvolvido.
- d) Apresentar o modelo desenvolvido aos dirigentes e servidores.

As metas das Secretarias que compõem a Secretaria do Tribunal, bem como as do Núcleo da Qualidade, estão padronizadas no *MS Project*, possibilitando o acompanhamento efetivo de sua execução, a visualização imediata das interfaces, e uma visão global do Planejamento Estratégico implantado nessas unidades.

Ressalte-se, ainda, que os multiplicadores treinados no referido *software* acompanharam ativamente os serviços de supervisão técnica, por meio de encontros previamente agendados, recebendo orientações específicas sobre sua utilização.

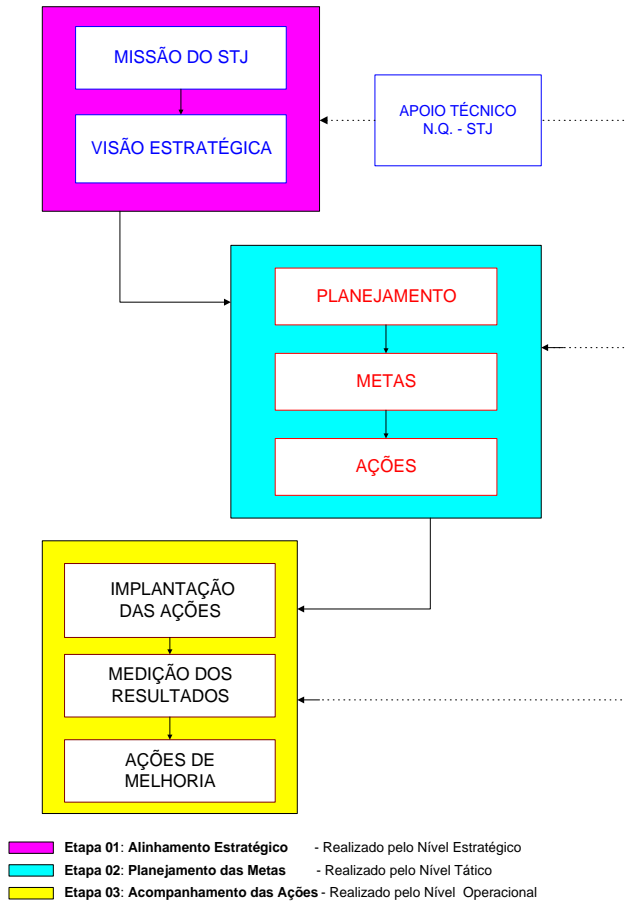
Durante este período foi elaborado manual contendo síntese das ações realizadas e dos resultados obtidos em 2001, bem como as expectativas para 2002. A divulgação foi concretizada por meio da realização do workshop *Planejamento Estratégico: Resultados e Expectativas*, realizado em março/2002 e direcionado a todos os dirigentes e servidores do STJ. No referido evento foi distribuído o manual informativo elaborado.

Vale ressaltar que, todos os Secretários que compõem a Secretaria do Tribunal tiveram a oportunidade de apresentar no workshop os resultados de sua Unidade e confirmar os benefícios da adoção do planejamento estratégico como instrumento de gestão, cujos comentários estão a seguir:

- ◆ Convergência de procedimentos em um mesmo esforço de trabalho.
- ◆ Maior interação entre as unidades.
- ◆ Acompanhamento sistemático das metas/ações.
- ◆ Maior agilidade e qualidade no atendimento às necessidades de recursos e serviços.
- ◆ Adequar a Secretaria à Política da Qualidade e à Missão do STJ.
- ◆ Acompanhar e controlar o andamento e cumprimento das metas da Secretaria.
- ◆ Diagnosticar os pontos fracos.
- ◆ Facilitar a elaboração e correção de planos de ação.
- ◆ Otimizar procedimentos.
- ◆ Permite a revisão de paradigmas internos, a análise do cenário da Secretaria e a definição da missão institucional com enfoque na satisfação do cliente.

- ◆ O foco permanente no acompanhamento das metas proporciona rapidez na tomada de decisões e continuidade dos objetivos traçados. Permite reavaliar permanentemente o cenário onde o projeto, serviço ou produto está inserido.
- ◆ Permite um acompanhamento por parte de todas as unidades envolvidas em determinado projeto.
- ◆ Propicia o controle dos prazos, fases e quaisquer fatores intervenientes.
- ◆ Facilita a coordenação e controle das atividades.
- ◆ Proporciona a concentração de esforços, racionalização de tarefas e minimização de custos.
- ◆ Repercute no ambiente de cada unidade, a medida em que todos, participando das decisões, passam a entender objetivos e prazos, percebendo exatamente qual o papel de cada um.
- ◆ O Planejamento Estratégico possibilitou um acompanhamento mais sistemático das nossas metas, bem como uma visão geral da Secretaria do Tribunal. Proporciona a identificação dos pontos fortes e fracos da Secretaria, assim como o desenvolvimento de ações corretivas.
- ◆ Permite sistematizar as atividades desenvolvidas.
- ◆ Aumenta a eficiência na prestação de serviços.
- ◆ Oferece uma visualização detalhada das metas.
- ◆ Possibilita a melhoria na ação conjunta das unidades para atingir objetivos comuns.

3.2 - Dinâmica do Planejamento no STJ



- Elaboração, validação e divulgação da Visão Estratégica da Gestão, com objetivos e diretrizes (Nível Estratégico)
- Delineamento das metas das unidades com base nos objetivos estratégicos (Nível Tático)
- Implantação ações pelas unidades (Nível Operacional).
- Atualização periódica de dados
- Levantamento de causas e implantação de ações de melhoria, quando necessário

Monitoramento pelo **Núcleo da Qualidade** e elaboração de relatórios periódicos para subsidiar decisões administrativas (Apoio Técnico)

Diante a posse do Ministro Nilson Naves como Presidente do STJ em abril de 2002, Administração delineou a Visão Estratégica da gestão, contendo missão, visão, política da qualidade, análise de cenário, objetivos estratégicos e diretrizes.

Foram validados a Missão do Superior Tribunal de Justiça, os Objetivos Estratégicos e a Política da Qualidade, conforme se segue:

Missão: *Zelar pela autoridade e uniformidade das normas infraconstitucionais garantindo ao cliente uma justiça célere, acessível e efetiva.*

Objetivos Estratégicos:

- ◆ Prover o Judiciário de Recursos Suficientes
- ◆ Contribuir para a Reforma do Judiciário
- ◆ Aproximar a Justiça do Povo
- ◆ Aprimoramento Institucional

Política da Qualidade:

“Assegurar a melhoria permanente da prestação dos serviços, propiciando uma justiça célere, acessível e efetiva.”

Ficou definida como Visão de Futuro:

Ser reconhecido e respeitado pelo cliente como o Tribunal modelo na garantia de uma justiça célere, acessível e efetiva.

Tendo em vista as diretrizes da nova Gestão, divulgadas por meio da Visão Estratégica do Biênio 2002/2004, foi solicitada a revisão do planejamento das Secretarias do Tribunal.

Dentre as informações repassadas às áreas, está a manutenção das metas já descritas nos planejamentos, com a realização dos devidos ajustes para melhor atender às diretrizes referentes aos objetivos estratégicos da gestão e a inclusão de novas metas, caso necessário.

Solicitou-se, ainda, que o planejamento das ações considere o período completo da gestão, 2002 a 2004, diferente da prática de planejamento anual, adotada até então.

As Secretarias foram informadas, ainda, sobre a necessidade de negociação com a interface quando a meta proposta possuir relação de dependência com outra unidade.

Por fim, foram encaminhados informativos a todas as Secretarias apresentando as prioridades para a atual Administração que deveriam ser levadas em consideração para a revisão das metas, bem como plano de ação e metodologia a serem utilizados durante o trabalho.

O referido trabalho foi dividido em cinco etapas.

Na primeira etapa, *Definição da Equipe de Multiplicadores da Secretaria*, foi solicitada a reestruturação da equipe, tendo em vista a exoneração e mudança de lotação de alguns servidores. Foi sugerido às unidades que procurassem envolver um maior número de dirigentes na nova equipe. Todas as Secretarias enviaram ao Núcleo da Qualidade, por e-mail e no prazo solicitado, os nomes dos componentes da sua nova equipe. Em 27/06/2002 foi assinada a Portaria nº 260, designando a equipe de multiplicadores.

Em seguida, as Secretarias passaram ao *Tratamento de Análise Interna de Ambiente*, prioridade número 01 definida pela Administração. Nessa etapa, elas foram orientadas a incluírem em seus planejamentos metas que efetivamente possibilitassem a eliminação/minimização dos pontos fracos, já que eles propiciam situação desfavorável para a Secretaria. Os pontos neutros e fortes também foram alvo de análise para a adoção de metas de melhoria. As Secretarias aproveitaram a ocasião para revisar seu cenário interno, priorizar os pontos fracos a serem atacados e, então, propor as metas/ações.

Quanto à terceira etapa, *Tratamento das Idéias do Prêmio Servidor*, cabe comentar que as Secretarias receberam cópia de todas as idéias propostas, devendo proceder à análise da viabilidade de implantação. Foi solicitado que as idéias consideradas viáveis fossem incluídas no planejamento da Secretaria e as inviáveis fossem justificadas para serem encaminhadas aos servidores proponentes.

Com relação ao *Tratamento dos Resultados da Pesquisa de Satisfação*, as Secretarias analisaram as sugestões/reclamações dos clientes e o relatório enviado pelo Núcleo da Qualidade, com os percentuais gerais apresentados por serviço, para então sugerirem metas de melhorias.

Por fim, foi solicitada às Secretarias a inclusão das novas metas, com seus planos de ação no *software MS Project*, adotado para acompanhamento periódico e sistemático do planejamento estratégico do STJ.

No que diz respeito aos *Indicadores de Desempenho* realizou-se na primeira quinzena de agosto de 2002, dois cursos específicos para capacitação dos multiplicadores e uma palestra direcionada a todos os dirigentes da Secretaria do Tribunal, visando sensibilizá-los para a importância da adoção de indicadores para o monitoramento das metas e medição dos resultados alcançados. Após esses eventos, foram mapeados os elementos de macroprocessos, processos e produtos das Secretarias, através de um Consultor contratado.

Paralelamente a isso, adotou-se um sistema específico de acompanhamento do Planejamento Estratégico - SIAPE, desenvolvido pela Secretaria de Informática para emissão de relatórios gerenciais, visando auxiliar no acompanhamento das metas e tomada de decisões administrativas.

Esse sistema SIAPE vem sendo atualizado mês a mês com as informações gerenciais de cada área, o que está facilitando a visualização do cumprimento ou não das metas propostas pelas diversas unidades do Tribunal, passando assim, a se tomar medidas corretivas mais tempestivamente.

3.3 - Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação

A Secretaria de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça presta serviços de TI a cerca de 4.000 (quatro mil) usuários internos e, ainda, a diversos usuários externos que utilizam os serviços WEB disponíveis. Possui, também, um parque tecnológico bastante diversificado com aproximadamente 3.500 (três mil e quinhentas) estações de trabalho. Além dessa infra-estrutura de hardware, apresenta uma complexa gama de sistemas informatizados que prestam apoio administrativo e jurisdicional à instituição.

3.3.1 – Estrutura da Secretaria de Tecnologia da Informação

Atualmente a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) é constituída por 3 (três) Coordenadorias. A CDES – Coordenadoria de Desenvolvimento, é a

responsável pelo desenvolvimento e sustentação das aplicações e sistemas, a CORE – Coordenadoria de Relacionamento, presta o serviço de suporte técnico aos usuários e finalizando a CIEP – Coordenadoria de Infra-Estrutura e Produção possui a atribuição de manter a infra-estrutura de TI da organização. Os organogramas das coordenadorias com as suas estruturas hierárquicas são apresentados nas figuras abaixo.

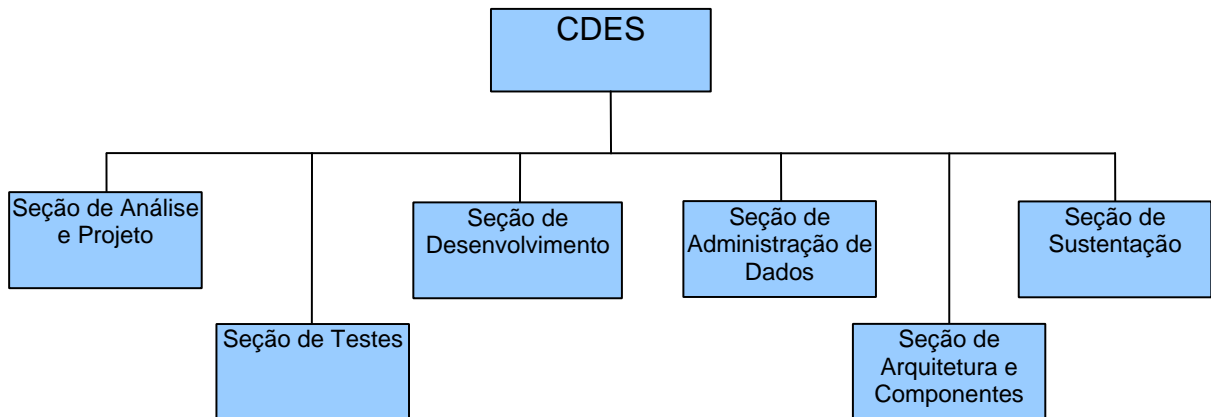


Figura 1 – Organograma CDES. Fonte: STJ

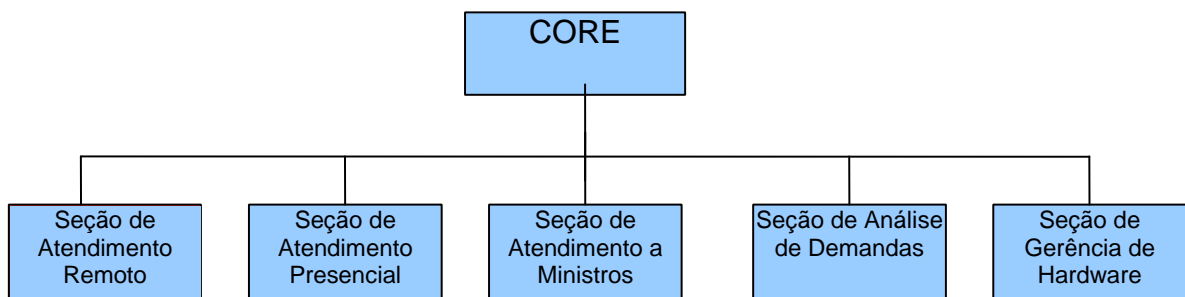


Figura 2 – Organograma CORE. Fonte: STJ

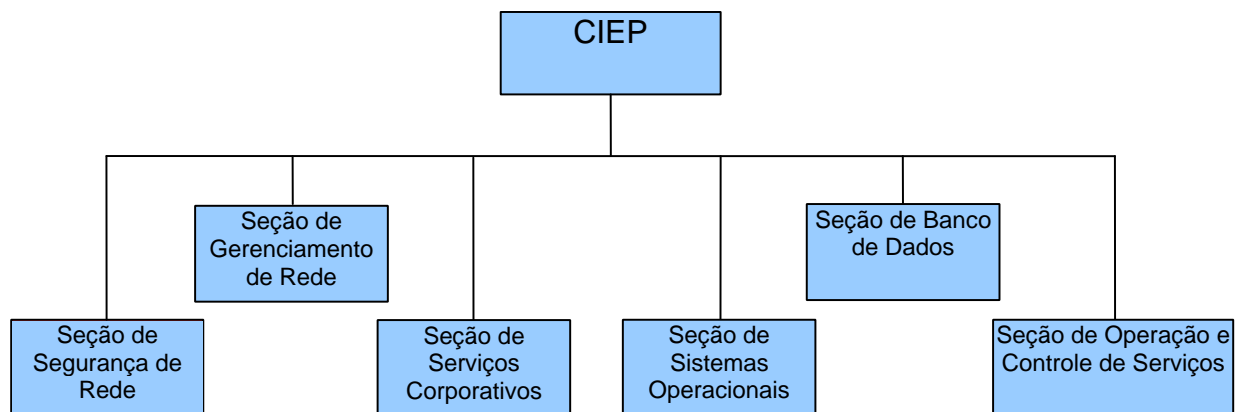


Figura 3 – Organograma CIEP. Fonte: STJ

3.3.2 – A regulamentação da STI

De acordo com a regulamentação de serviço das unidades organizacionais do STJ, segue as descrições das três coordenadorias da Secretaria de Tecnologia da Informação:

A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), subordinada ao Diretor-Geral, tem por finalidade prover soluções de tecnologia da informação, automação de processos, comunicação eletrônica e armazenamento de dados.

À Coordenadoria de Desenvolvimento (CDES) compete planejar, projetar e gerir sistemas e os aplicativos utilizados pelas unidades do Tribunal.

À Coordenadoria de Infra-Estrutura e Produção (CIEP) compete manter operacionais os sistemas de informação de toda a rede de comunicação de dados que atende o Tribunal, bem como desenvolver as atividades de prospecção e absorção de soluções de infra-estrutura tecnológica.

À Coordenadoria de Relacionamento (CORE) compete prover e manter o parque de hardware e software das estações de trabalho, prover suporte ao uso de soluções de tecnologia da informação para os usuários, bem como identificar novas demandas.

(STJ, Regulamento de Serviço, 2008).

3.3.3 – Planejamento Estratégico da STI

O STJ possui um plano de gestão em vigor para o biênio 2006/2008. A metodologia utilizada foi o *Balanced Scorecard* – BSC, no alinhamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de forma a permitir que as unidades atuem de maneira coordenada, com visão estratégica definida.

A missão do STJ está assim definida de acordo com o plano de gestão (STJ, 2006a):

“Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva”.

Os objetivos estratégicos definidos para o STJ são:

- Oferecer serviços com qualidade
- Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental
- Fortalecer as relações institucionais
- Reduzir a entrada de processos recursais

- Elevar a produção de julgados
- Acelerar o trâmite processual
- Contribuir para a modernização do judiciário
- Melhorar o clima organizacional
- Desenvolver competências
- Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros.

O Mapa Estratégico do STJ é apresentado na figura 4.4, considerando as perspectivas Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Orçamento, que integradas proporcionam uma gestão equilibrada do desempenho organizacional.

O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) é o desdobramento do Plano de Gestão do Superior Tribunal de Justiça no que concerne a ações de modernização tecnológica e informatização.

A Secretaria de Tecnologia da Informação identificou os objetivos estratégicos de TI que apóiam o alcance das metas da gestão, distribuindo-os pelas perspectivas do Balanced Scorecard – BSC.

A STI adotou as seguintes perspectivas: Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Orçamento.

A missão da STI foi assim definida de acordo com o plano de gestão da STI (STJ, 2006b): “Prover soluções de Tecnologia da Informação em parceria com usuários internos e externos, visando à modernização, agilidade e eficácia dos serviços prestados pelo Superior Tribunal de Justiça à sociedade”.

Os objetivos estratégicos definidos para o STI são:

- Elevar a satisfação do usuário
- Assegurar níveis de serviço acordados
- Elevar a produção de soluções de TI
- Fortalecer o clima de trabalho da STI
- Aprimorar continuamente a equipe técnica
- Formar competências gerenciais
- Aprimorar a gestão orçamentária

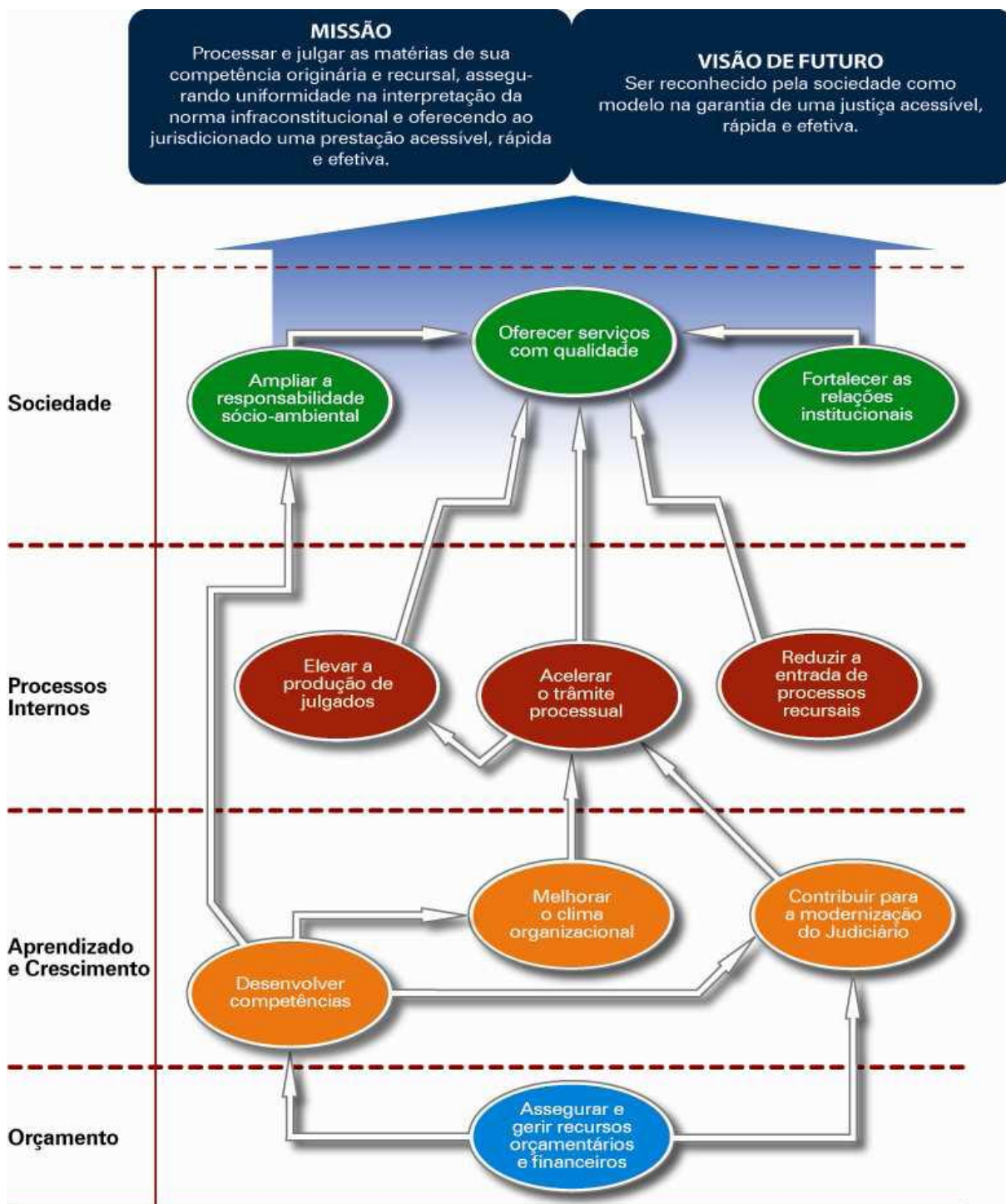


Figura 4 – Mapa Estratégico do STJ. Fonte: Plano de Gestão 2006/2008

O Mapa Estratégico do STI é apresentado na figura 4.5, considerando as perspectivas Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Orçamento.

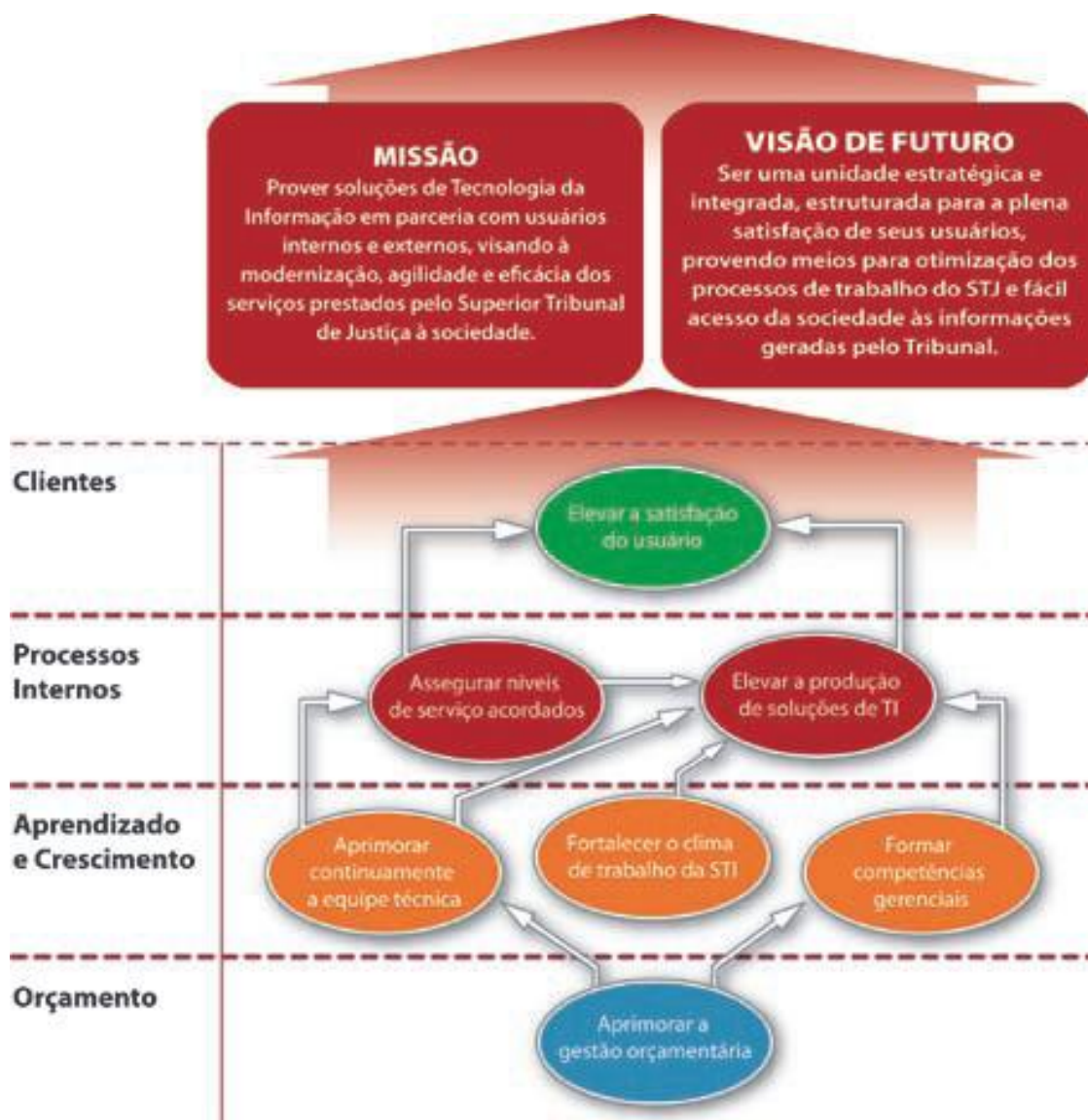


Figura 5 – Mapa Estratégico da TI do STJ. Fonte: Plano de Gestão da TI 2006/2008

3.3.4 – O Sistema de Planejamento e Acompanhamento

No ano de 2000, a Secretaria de Administração e Finanças junto com a Secretaria de Informática elaborou um projeto de sistemas administrativos, denominado ADMINISTRA, que delineava as diretrizes para a informatização da área administrativa do Tribunal.

Naquela época percebia-se a necessidade de se ter um sistema que controlasse todas as demandas administrativas. Esse projeto de modernização viria absorver e consolidar valores e comportamentos mais inerentes à “administração gerencial” e menos burocráticas.

Infelizmente, ainda hoje, o processo orçamentário do STJ segue, em suas linhas básicas, o modelo geral que prevalece na administração pública brasileira. Neste contexto, a execução do processo está praticamente restrita à unidade e às equipes orçamentárias, com o orçamento constituindo mera peça formal e abstrata para os demais integrantes da Instituição.

Evidentemente, os gerentes e técnicos programam suas atividades, mas não são estabelecidas vinculações diretas entre as programações e os recursos orçamentários requeridos, quer na fase de planejamento, quer na etapa de execução. Dessa forma, embora possam ter uma visão razoavelmente precisa do que lhes cabe fazer, técnicos e gerentes não dispõem de informações sobre os correspondentes recursos orçamentários.

Na realidade, nem os gerentes, nem as equipes de orçamento dispõem de informações precisas a respeito dos recursos destinados às atividades do STJ, mesmo as mais estratégicas. Os primeiros, por não participarem da programação orçamentária e os últimos, por alocarem os recursos segundo os itens de despesas (pessoal, material, serviços de terceiros etc.) das unidades, e não de acordo com suas atividades ou processos, por conveniência dos seus próprios controles burocráticos.

Neste contexto, como ocorre praticamente em toda a administração pública brasileira, o STJ ainda adota, como modelo básico, a *gestão da dotação orçamentária*. Em conseqüência, os gerentes da Instituição não são estimulados a incorporar em seus comportamentos a prática efetiva de gerenciamento de recursos, nem incentivados a se sentirem responsáveis pelos custos e receitas de suas unidades. Neste sentido, limitam-se a solicitar os insumos necessários às suas atividades (e que, no máximo, tinham sido vagamente previstos na fase de programação), deixando que as unidades corporativas resolvessem a questão, através de um jogo burocrático e de forte influência pessoal, cuja característica principal é a *completa falta de transparência* para os gerentes.

A direção do STJ terá que analisar e decidir essencialmente sob dois aspectos, para que haja uma profunda reformulação do seu sistema de planejamento e acompanhamento orçamentário.

Primeiro, superar as deficiências e insuficiências que o processo orçamentário do STJ apresenta, como caracterizado anteriormente, e que tende a se agravar

ainda mais, à medida que o Tribunal avança no planejamento estratégico e se incorpora aos princípios e conceitos da chamada “administração gerencial”.

Segundo, do reconhecimento de que o *sistema de planejamento e acompanhamento orçamentário* é um dos instrumentos mais influentes e de maior penetração na prática e na cultura gerencial de qualquer organização. Portanto, o referido sistema terá que desfrutar das condições ideais para a efetiva implantação de inúmeros princípios preconizados no modelo de gestão do Tribunal. Dessa forma, orientações e diretrizes fundamentais ao modelo de gestão - tais como, descentralização, transparência, responsabilidade fiscal, predominância dos fins sobre os meios, entre outras – encontram-se terão que estar fortemente presentes nesse novo sistema.

Em última instância, ele dotará o STJ de ferramenta capaz de formular propostas orçamentárias e acompanhar sua execução, de forma participativa, descentralizada e controlada, permitindo a introdução de uma gerência de recursos efetiva e transparente, exercida em todos os níveis hierárquicos e solidamente vinculada ao planejamento Estratégico do Tribunal e ao Sistema de Planejamento e Orçamento do Governo Federal.

A concretização desse objetivo requererá sua tradução em um conjunto de diretrizes, descritas a seguir:

- a) Introduzir uma gestão efetiva de recursos, receitas e despesas, envolvendo todos os níveis hierárquicos, tanto nos projetos, quanto nos processos ou atividades;
- b) Induzir uma prática gerencial segundo os princípios da responsabilidade fiscal, vinculando à realização de despesas a existência prévia de receita que a financie;
- c) Promover a integração entre o planejamento (estratégico e operacional) e o processo orçamentário do Tribunal, transformando efetivamente o orçamento na dimensão financeira dos planos;
- d) Permitir a consistência e a interatividade do processo orçamentário do STJ com o Sistema de Administração Financeira Federal (SIAFI);

e) Implementar uma gestão orçamentária descentralizada, permitindo que cada gerente do Tribunal formule sua própria proposta e opere diretamente a execução orçamentária dos seus projetos e atividades, continuando, porém, submetido às leis e regras que regem a administração orçamentária federal;

f) Viabilizar uma prática orçamentária ágil, transparente e confiável, disponibilizando diariamente, a todos os níveis gerenciais, dados atualizados e oficiais a respeito da execução orçamentária das ações de todo o Tribunal;

g) Informatizar e colocar em rede todo o processo orçamentário do STJ conferindo-lhe agilidade e interatividade, e permitindo a eliminação de procedimentos manuais e de formulários, em todas as fases de elaboração e acompanhamento do orçamento.

A implantação do Sistema de Planejamento e Acompanhamento Orçamentário do STJ, segundo os parâmetros descritos anteriormente, resultará em uma gestão orçamentária profundamente distinta das práticas até então vigentes, como o demonstra a descrição seguinte, que aborda alguns dos pontos básicos do processo a ser instalado:

a) Subordinação clara dos meios aos fins, pela precedência do planejamento operacional (formulação de metas e indicação de serviços, materiais, equipamentos, instalações etc. requeridas) sobre a programação orçamentária, com o orçamento passando a constituir efetivamente a tradução financeira das decisões programadas;

b) Envolvimento real e direto dos gerentes e técnicos de todas as áreas no processo de planejamento e acompanhamento orçamentário, através de sua participação nas fases básicas:

- Na programação operacional e financeira de seus processos e projetos, quantificando física e financeiramente os insumos necessários.

- Na execução orçamentária, através do manejo e apropriação, sem necessidades de autorização prévia, dos recursos liberados e da obtenção direta de informações sobre saldos

c) Participação efetiva das áreas e funções corporativas (compra, treinamento, informática etc.) no processo orçamentário, através do fornecimento de orientações para o orçamento de aquisição dos diferentes setores do Tribunal, da discussão conjunta com as áreas sobre suas demandas de insumos e, finalmente, do gerenciamento de Planos Anuais de compras;

d) Conseqüentemente, adoção por cada área meio de um novo e mais ativo papel no processo de gestão orçamentária do Tribunal, com o estabelecimento de um efetivo diálogo com as unidades finalísticas e com os demais setores funcionais;

e) Adoção de medidas concretas para o estreitamento do diálogo entre as áreas (que terminará extrapolando inclusive os limites da gestão orçamentária), principalmente através da criação e implantação das seguintes instâncias organizacionais:

- Grupos de trabalho especializados, compostos de representantes das áreas meio e finalísticas envolvidas, tendo em vista aprimorar suas formas de atuação e de relacionamento;

- Comitê de Gestores dos Planos Anuais, composto por coordenadores dos grupos de trabalho mencionados, visando a troca de experiência e a discussão das boas práticas de gestão, inclusive orçamentária.

f) Criação no corpo gerencial, técnico e administrativo de um compromisso efetivo com o gerenciamento de recursos, devido à ampla difusão na Instituição da imprescindível vinculação e dependência entre o gasto e sua fonte de financiamento, introduzindo, assim, no dia a dia do Tribunal, a prática da responsabilidade fiscal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização da administração pública é um imperativo do mundo atual. Não se pode mais admitir uma administração ineficiente e ineficaz de recursos públicos, principalmente em sociedades altamente carentes de serviços públicos, em quantidade e qualidade. É fundamental incentivar gerentes e técnicos para agregar valor às suas atividades, buscando o cumprimento dos objetivos sociais através da prestação de serviços com qualidade e ao menor custo possível.

A existência de lideranças firmes e decididas, desde que devidamente orientadas, pode mobilizar a organização e seus parceiros externos relevantes, no sentido da implantação de uma gestão inovadora e centrada em princípios e modelos consistentes com os desafios e papéis sociais da organização.

A trajetória do Superior Tribunal de Justiça nos últimos 10 anos, vem demonstrando que está no caminho certo para fazer com que o seu Planejamento Estratégico se torne o mais efetivo possível e o mais próximo da realidade, mesmo em um quadro de fortes restrições, como as orçamentárias e de responsabilidade fiscal.

Ainda assim, acredito que são grandes os desafios, tais como: consolidar a instalação efetiva do planejamento estratégico, a implantação e operação de um moderno sistema de planejamento e acompanhamento orçamentário, aprimorar os macroprocessos, processos e produtos finalísticos, a introdução de uma gestão centrada em uma hierarquia consistente de indicadores, e o desenvolvimento e implantação de pesquisa de satisfação do cliente/usuário.

No entanto, esses desafios não se limitam apenas aos aspectos institucionais e organizacionais, mas também aos que se refletem fortemente em sua imagem e desempenho, consistentemente com a premissa básica de *foco nos resultados*, que orientará todo o processo de transformação.

Portanto, esses avanços levariam o Superior Tribunal de Justiça a ser verdadeiramente o que expressa a sua visão de futuro: *“ser reconhecido pela sociedade como Tribunal da Cidadania, modelo na garantia de uma justiça célere, acessível e efetiva”*.

Referências Bibliográficas:

CAMPOS, Fernando de Araújo & Ribeiro, Orlando Campelo - Planejamento e Gestão Estratégica: Conceitos e Ferramentas – Brasília: Mimeo, Enap, 1999.

DOWBOR, Ladislau - Descentralização e Governabilidade in Revista do Serviço Público- Enap, ano 45, nº1, 1994.

MATUS, Carlos - Política, Planejamento e Governo (1 e 2), Ipea, 1993.
Huertas, Franco, Entrevista com Carlos Matus, O Método PES, São Paulo, Fundap, 1996.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças de – Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas – são paulo : atlas, 1991.

PORTO, Cláudio (org.) – Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo – Brasília Mimeo, Macroplan Prospectiva & Estratégia, 1998.

ABNT. NBR ISO/IEC 27001:2006 – Sistema de Gestão de Segurança da Informação - Requisitos. Rio de Janeiro, 2006.

BRASIL. LEI Nº 8.666 - *Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências* - de 21 de junho de 1993.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão 362/2007-TCU-Plenário.

FERNANDES, Aguinaldo A.; ABREU, Vladimir F. *Implantando a Governança de TI da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2008.

FUNKE, Martha. O Futuro nas mãos de especialistas, 2003.
Disponível em www.edgegroup.com.br. Acesso em: 16/07/2008.

GIL, Antônio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Renato S. Terceirização da TI com Governança de Outsourcing, 2008.
Disponível em <http://governadeti.blogspot.com/2008/05/terceirizacao-da-ti-com-governana-de.html>. Acesso em: 20/08/2008.

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSCM-CL v1.1: Model Overview. Carnegie Mellon University, Information Technology Services Qualification Center (ITsqc). Pittsburg, PA. 2006. Disponível em <http://itsqc.cmu.edu/models/escm-sp/index.asp>. Acesso em: 19/07/2008.

HYDER, Elaine B.; HESTON, Keith M.; PAULK Mark C. The eSCM-SP v2.01: Model Overview. School of Computer Science Carnegie Mellon University, Pittsburg, PA. 2006. Disponível em <http://itsqc.cmu.edu/models/escm-sp/index.asp>. Acesso em: 19/07/2008.

ITGI(IT Governance Institute). Governance of Outsourcing. Rolling Meadows, 2005. Disponível em http://www.isaca.org/template_ITGI.cfm?template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=27250. Acesso em: 20/07/2008

ITISMF - IT Service Management Forum. IT Service Management, an Introduction. Sd. Reino Unido: ITSMF.2001.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAGALHES, I.V., PINHEIRO, W.B. Gerenciamento de Serviços de TI na Prática. Novatec. São Paulo, 2007.

MARTINS, Gilberto A.; LINTZ, Alexandre. Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso, 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, STJ. Regulamentação de Serviços. Disponível em <http://www.stj.gov.br>. Acesso em: 22/09/2008.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Plano de Gestão 2006/2008. Brasília: STI, 2006a.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Plano de Gestão da STI 2006/2008. Brasília: STI, 2006b.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, STJ. IN nº 2, de 04 de setembro 2003 - atribuições e responsabilidades dos Gestores. Disponível em http://bdjur.stj.gov.br/dspace/bitstream/2011/863/1/Int_2_2003_SET.pdf Acesso em: 25/09/2008.

TICONTROLE, Comunidade De Tecnologia Da Informação Aplicada Ao Controle. Disponível em <http://www.ti.controle.gov.br>. Acesso em: 16/07/2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *O TCU e a Fiscalização de Tecnologia da Informação*. Disponível em <http://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 30/08/2008.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. *Governança de Tecnologia da Informação*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.