



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**MARCUS AURÉLIO CARVALHO GEORG**

**ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA NAS  
DECISÕES INSTITUCIONAIS**

Brasília  
2010

**MARCUS AURÉLIO CARVALHO GEORG**

**ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA NAS  
DECISÕES INSTITUCIONAIS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como requisito para obtenção de certificado de conclusão de curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão e Administração Pública

Orientador: Prof. Doutor José Gaspar Nayme Novelli

Brasília  
2010

**MARCUS AURÉLIO CARVALHO GEORG**

**ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA NAS  
DECISÕES INSTITUCIONAIS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como requisito para a obtenção do certificado de conclusão do curso de pós-graduação lato sensu em Gestão e Administração Pública

Orientador: Prof. Doutor José Gaspar Nayme Novelli

Brasília, 4 de dezembro de 2010.

**Banca examinadora**

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

---

Prof. Dr. Paulo Moreira Goulart

**DEDICATÓRIA**

**Dedico esta monografia e tudo aquilo que ela representa para mim ao Sr. Mario Georg, Pai, Amigo, confidente e um esperançoso na raça humana. Está fazendo muita falta.**

## AGRADECIMENTOS

Ao STJ, pela oportunidade de retorno ao convívio acadêmico e pela possibilidade de desenvolver um trabalho relevante.

Aos meus filhos, Daniela, Luiz Alexandre e Júlia, pelo carinho e paciência necessários para que concluísse este trabalho.

À minha querida Mãe, Dona Inez, que me auxiliou muitas vezes cumprindo meu papel de pai quando precisei ficar ausente dos meus filhos.

Aos professores do curso de Gestão e Administração Pública pelos instantes em que se propuseram ao compartilhamento de conhecimento e às trocas de experiências, fundamentais para o estímulo à busca de novas fronteiras do conhecimento.

Ao Prof. Doutor Gilson Ciarallo, pela demonstração de carinho, interesse e profissionalismo na condução das suas aulas, sempre muito interessantes.

Agradeço, em especial, ao Professor Doutor Gaspar Novelli por entender que ele conseguiu enriquecer de forma muito substancial a qualidade do trabalho.

## RESUMO

As empresas privadas do mundo todo depararam-se com inúmeras dificuldades para se adaptar aos desafios impostos pela globalização. Tais dificuldades permitiram o aparecimento de métodos, metodologias, técnicas e ferramentas que tinham como foco principal tornar as empresas mais adaptáveis às exigências globais. Esse trabalho objetiva identificar os elementos que caracterizam a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de apoio à tomada de decisões por parte da alta gestão do Superior Tribunal de Justiça. O planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta de muito sucesso, pois permitiu aos gestores das organizações que compartilhassem com seus colaboradores internos a missão da organização, a sua visão de futuro, seus objetivos estratégicos, suas metas, seus planos, os resultados esperados, dando visibilidade de suas ações, assim como permitiu aos acionistas uma consequente transparência quanto aos resultados esperados, criando e disponibilizando ferramentas com o objetivo do controle da organização. As administrações públicas das principais nações democráticas entenderam que o uso de novas práticas advindas da iniciativa privada era necessário para que a gestão pública entregasse ao cidadão-cliente resultados mais satisfatórios, empregando-as no seu modelo de gestão. O Brasil, a partir da década de 1990, incorpora, em sua gestão pública, em especial o Governo Federal, algumas dessas práticas, promovendo uma reforma administrativa que culmina com a implantação da administração gerencial em seu *modus operandi*. No final desta mesma década, o STJ começa a preocupar-se, de forma mais intensa, com a qualidade do serviço e dos produtos prestados à sociedade, promovendo, inicialmente, a qualidade total de seus serviços. Nos últimos dez anos, a prática do planejamento estratégico tem sido uma constante no Tribunal, tornando necessária uma análise quanto aos aspectos que se apresentam na sua forma de gerir e mostrar resultados à sociedade. Este trabalho apresenta um estudo documental com o intuito de traçar as características que permeiam a gestão estratégica do Tribunal, destacando os elementos do planejamento estratégico presentes em seus planos de gestão, assim como avaliando as ações e os estágios alcançados dentro da sua execução. Verifica-se, neste estudo de caso, que a integração almejada ainda exigirá esforço da alta gestão quanto ao compartilhamento de seus objetivos, principalmente no que diz respeito à operacionalização das ações pretendidas, bem como que as ações praticadas pelo órgão têm um caráter ainda muito próximo ao primeiro estágio da execução do planejamento estratégico, o que enseja incrementos na qualidade dos serviços, processos e produtos desenvolvidos, com efeitos pouco abrangentes, embora haja melhoria nesses itens. Com este estudo, podem-se identificar indícios de que a instituição começa a promover uma transição para o estágio tático, no qual as transformações têm efeitos e riscos maiores para a organização.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Judiciário. Estratégia. Planejamento.

## ABSTRACT

Private companies, worldwide, have faced numerous difficulties in adjusting to the challenges posed by globalization. Such difficulties led to the emergence of methods, methodologies, techniques and tools that have focused on making businesses more adaptable to global requirements. This *study* aims to identify the elements that characterize the use of strategic planning as a tool to support decision making by the senior management of the STJ. Strategic planning is a tool with great success because it allows the managers of organizations to share their internal employees with the organization's mission, its future vision, strategic objectives, goals, plans, expected results, giving visibility of their actions, as well as permitting a subsequent transparency to shareholders regarding the expected results, creating and providing tools for the purpose of the organization's control. The government of the major democratic nations understood that the use of new practices, stemming from the private sector, was necessary for the public administration to deliver citizen-customer more satisfactory results, using them in its management model. Brazil, since the 1990's, has been incorporating in its public administration, in particular the Federal Government, some of these practices, promoting administrative reform that culminates with the implementation of management administration in its *modus operandi*. At the end of that decade, the STJ begins to worry more intensely with the quality of services and products provided to society by promoting, at first, total quality of their services. Over the last ten years, the practice of strategic planning has been a constant in the Court, making it necessary to make an analysis on the aspects that present themselves in the way they manage and provide results to society. This paper presents a documentary study that intends to point out the characteristics that underlie the strategic management of the Court, presenting the elements of strategic planning in its present management plans, as well as evaluating actions and achievements in the implementation stages of strategic planning. It appears, in this case study, that effort will still be required by further integration sought by senior management as to share their goals, especially as regards the feasibility of the intended actions, and that the actions taken by the agency have a character still very close to the first stage of the implementation of strategic planning, allowing for increases in quality of services, processes and products developed, with little reaching effects, although there is improvement in these items. With this study we can identify evidence that the institution begins to promote a transition to the tactical stage, where transformations have much larger effects and risks for the organization.

**Keywords:** Public Administration. Judiciary. Strategy. Planning.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>O Problema da Pesquisa</b>	11
<b>Objetivos da Pesquisa</b>	11
<b>Objetivo Geral</b>	11
<b>Objetivos Específicos</b>	11
<b>Justificativa da Pesquisa</b>	11
<b>1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM MODELO EM TRANSFORMAÇÃO</b>	15
<b>1.1 Princípios da Reforma do Estado e a Reforma Administrativa</b>	15
1.1.1 <i>Reforma do Estado</i>	15
1.1.2 <i>Reforma Administrativa</i>	18
1.1.3 <i>Reforma Administrativa – Administração Gerencial</i>	19
1.1.4 <i>Governança Pública e Governança Privada</i>	21
<b>2 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	23
<b>2.1 Gestão por Processo</b>	24
<b>2.2 Planejamento Estratégico</b>	25
2.2.1 <i>Visão</i>	25
2.2.2 <i>Missão</i>	26
2.2.3 <i>Valores Institucionais</i>	26
2.2.4 <i>Estratégia</i>	27
<b>2.3 Os 13 Modelos de Processo de Planejamento Estratégico</b>	27
2.3.1 <i>Modelo 1 – Lima</i>	28
2.3.2 <i>Modelo 2 – Hitt, Ireland e Hoskisson</i>	29
2.3.3 <i>Modelo 3 – Wright, Kroll e Parnell</i>	30
2.3.4 <i>Modelo 4 – Fernandes e Berton</i>	31
2.3.5 <i>Modelo 5 – Costa</i>	32
2.3.6 <i>Modelo 6 – Matias-Pereira</i>	34
2.3.7 <i>Modelo 7 – Kaplan e Norton</i>	35
2.3.8 <i>Modelo 8 – Mintzberg et al</i>	36
2.3.9 <i>Modelo 9 – Chiavenato e Sapiro</i>	37
2.3.10 <i>Modelo 10 – Chiavenato</i>	38
2.3.11 <i>Modelo 11 – Mintzberg, Ahlstrand e Lampel</i>	39
2.3.12 <i>Modelo 12 – Mintzberg, Ahlstrand e Lampel</i>	40

2.3.13 Modelo 13 – Gaspar, Gomez e Miranda	41
2.4 Comparativo dos 13 Modelos	42
2.4 Estágios do Planejamento Estratégico	43
2.5 Aspectos Fundamentais da Execução da Estratégia	44
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	45
3.1 Técnicas da Pesquisa	46
3.2 Universo da Pesquisa	46
3.3 Etapas da Pesquisa	47
3.3.1 Coleta de Dados	47
3.3.2 Elaboração dos Dados	47
3.3.3 Análise e Interpretação dos Dados	48
4 O STJ E O SEU PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	50
4.1 Dos Atos Administrativos, Portarias, Resoluções, Atas	51
4.2 Planos Estratégicos – Quadros Comparativos	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A - Quadro dos 13 Modelos Integral	72
APÊNDICE B - Classificação dos Documentos Analisados	74
APÊNDICE C - Atos Administrativos Analisados	76
ANEXO A - Competências do Superior Tribunal de Justiça	94
ANEXO B - Competências da AMG	95

## INTRODUÇÃO

A globalização, como fenômeno aprofundador da integração social, econômica, política, cultural suportada pelo extraordinário avanço das tecnologias informacionais, em especial da internet, tem sido responsável por transformações profundas e rápidas nas relações do Estado (e seus agentes) com a sociedade.

Tais transformações têm exigido que o Estado se aperfeiçoe, busque ou elabore novas formas de administrar o bem público em busca da eficiência, eficácia e efetividade de suas ações.

Uma das formas mais comuns de fazê-lo é a observação (e adoção) de modelos utilizados pela iniciativa privada, acompanhando os casos de sucesso e, com as adequações necessárias, tornando-os úteis e factíveis na gestão pública. A escolha de qual modelo deve ser utilizado nem sempre é fácil, a transição pode ser um processo difícil e, muitas vezes nem sempre bem-sucedido. A aplicação de modelos adequados aos objetivos da iniciativa privada nem sempre traz os resultados desejados, o que torna tal adequação exercício complexo para qualquer organização pública.

Dentre os modelos e ferramentas gerenciais absorvidos na gestão pública, a partir de práticas observadas na iniciativa privada, este trabalho se propõe a avaliar as ações que tratam do Planejamento Estratégico dentro do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

Embora se compreenda a importância da análise das diversas ferramentas, técnicas e metodologias hoje em aplicação nas esferas públicas, este foco não fará parte do escopo deste trabalho, podendo tais aspectos ser apenas citados como componentes ilustrativos das ideias que serão desenvolvidas.

## **O Problema da Pesquisa**

O trabalho deverá responder à seguinte pergunta: O processo de planejamento estratégico pode ser considerado, a partir da análise de documentos do STJ, uma ferramenta que subsidia as decisões da alta gestão daquele Tribunal Superior?

## **Objetivos da Pesquisa**

### **Objetivo Geral**

Identificar os elementos que caracterizam a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de apoio à tomada de decisões por parte da alta gestão do Superior Tribunal de Justiça.

### **Objetivos Específicos**

Este trabalho busca trazer ao leitor, de forma secundária, os seguintes estudos:

- Contextualizar o momento histórico em que a administração gerencial passa a fazer parte da realidade da gestão pública brasileira;
- Elaborar um estudo que aponte os principais componentes presentes nos modelos de processo de planejamento estratégico de autores consagrados; e
- Apontar possíveis ações que deverão ser provocadas para a consolidação do uso do processo do planejamento estratégico dentro do Superior Tribunal de Justiça.

## **Justificativa da Pesquisa**

A utilização de metodologias e ferramentas com o intuito de simplificar e modernizar setores, sejam da administração privada ou pública, não é garantia de sucesso quanto aos objetivos desejados, mas é, na maioria das vezes, sinônimo de gastos elevados para sua implantação na organização.

Passados mais de dez anos do uso do planejamento estratégico dentro do Superior Tribunal de Justiça, inúmeros esforços foram despendidos no sentido de tornar a instituição mais próxima das necessidades da sociedade., buscando a

qualidade nos serviços prestados, a melhoria contínua dos processos de trabalho, a aproximação constante com o seu cliente.

Este estudo se justifica pela necessidade de obter uma real percepção de como o planejamento estratégico tem contribuído para que o órgão possa cumprir sua missão, como sua utilização tem auxiliado a gestão estratégica da instituição para o alcance das suas metas, de que forma a sua visão de futuro poderá ser alcançada por meio de um planejamento estratégico efetivo.

No primeiro capítulo, pretende-se abordar a Administração Pública nos últimos 30 anos, buscando contextualizar suas principais transformações até o modelo atual, ou nas formas como se apresenta, em especial na esfera federal. Serão abordadas, dessa forma, algumas percepções sobre os efeitos decorrentes das reformas administrativas, consequência das reformas do Estado.

Para efeito de delimitação conceitual, é relevante salientar que Pinto (2008, p. 49) diferencia os conceitos de instituição e de organização, sendo a primeira representada pelo Estado e a segunda, pela Administração Pública. Serão foco deste trabalho as transformações das organizações representadas pelos processos e atividades, ficam de lado as transformações do Estado, fruto dos movimentos políticos que, na maioria das vezes, provocam as transformações administrativas para que reflitam as transformações institucionais. Ainda sobre a administração pública, Pinto (2008, p. 49) mostra que há uma desagregação das suas funções:

A administração pública por sua vez é o dispositivo executivo a serviço de todo o Estado e se desagrega em (a) o nível institucional, como uma extensão da organização pública, portanto definida no seu alcance e funções na normativa do Estado e (b) seu nível operativo, definido em termos de gestão pública por meio de sua administração.

Como anteriormente salientado, este estudo tem como foco o nível operativo da administração, embora se ratifique a importância do nível institucional e se reconheça a dificuldade de separar os efeitos das ações praticadas dentro de uma organização como o STJ. Em termos sistêmicos, entende-se que haverá sempre reflexos nos dois níveis por serem muito interligados quanto aos agentes que os praticam, muitas vezes atores que participam na confecção e na execução das ações de ambos os níveis.

No segundo capítulo, serão apresentadas as faces do processo de planejamento estratégico, retratadas por meio de escolas com percepções distintas e complementares, buscando, na medida do possível, estabelecer associações com sua aplicação nas práticas da Administração Pública. Aqui serão abordados os diversos aspectos e as fases envolvidas naquele processo, conceituando cada um dos elementos que o compõem, desde a identificação dos problemas e de suas causas até a formulação de uma visão de futuro, da identificação da missão do órgão, da criação dos planos, da sua execução e do seu controle, fechando o ciclo associado. Este trabalho pretende oferecer uma visão sistêmica sobre o tema, trazer ao leitor uma perspectiva de processo, estabelecendo laços de continuidade em cada uma das etapas que compõem o ciclo completo do processo de planejamento estratégico.

O terceiro capítulo dedica-se a descrever a metodologia aplicada ao trabalho, descreve as etapas e os principais elementos que participarão do seu desenvolvimento.

Uma vez contextualizados a Administração Pública e o processo do Planejamento Estratégico, o capítulo 4 caracterizará o *modus operandi* da administração do STJ, os motivos que levaram ao uso sistemático da ferramenta de Planejamento Estratégico, seus planos desde 2000, bem como indicadores, projetos, entre outros elementos, que dele fazem parte. Nesse capítulo, concentra-se a pesquisa documental das ações promovidas pela alta gestão para que o órgão pudesse promover o seu planejamento estratégico. Quanto ao estudo das ações promovidas, à medida que os documentos são apresentados de forma cronológica, optou-se por apontar os efeitos esperados e realizar reflexões sobre as mudanças propostas. Em um segundo momento, ainda nesse capítulo, os planos estratégicos são fracionados em seus principais elementos para que o leitor possa observar as mudanças promovidas, propostas sempre por uma nova administração, fazendo-se análises sobre as mudanças. Já no fim do capítulo, serão analisados esses dois vetores, os documentos que representam as ações e os planos de gestão com o intuito de verificar como a organização buscou o que planejava.

Nas considerações finais, fez-se uma junção das ideias presentes nos capítulos 1, 2 e 4, assim como o retorno necessário ao problema apresentado na introdução, o que permite, ao leitor que participe das percepções alcançadas quanto

às novas ações que serão necessárias para a consolidação da missão e da visão de futuro do STJ, dando-se uma resposta ao problema apresentado.

## 1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM MODELO EM TRANSFORMAÇÃO

### 1.1 Princípios da Reforma do Estado e a Reforma Administrativa

Qualquer análise contextual impõe o rigor metodológico de avaliar os principais elementos condicionadores do momento atual.

No âmbito da administração pública, dois movimentos distintos, porém muito interligados – a reforma do Estado e a reforma administrativa – compõem necessariamente o quadro de análise deste trabalho.

#### 1.1.1 Reforma do Estado

O Estado corresponde à organização político-administrativa de uma nação e “se institucionaliza por meio de sua constituição e, portanto é essencialmente de natureza institucional e sua reforma requer mudanças de caráter institucional”, sendo um “conjunto integrado de organizações dos três poderes que buscam seus objetivos dentro dos limites da institucionalidade fixada na sua constituição”, de acordo com Pinto (2008, p. 49). Esta percepção é importante para fixar os limites e as interligações entre as duas reformas. O Estado, representado por instituições políticas democraticamente eleitas para assumir o governo, deve atender aos anseios da sociedade, sua reforma é, nesse sentido, promotora de ajustes institucionais que, na maioria das vezes, refletem-se nas alterações promovidas pelos poderes Legislativo e Executivo por meio das leis.

Matias-Pereira (2010, p. 246-247) traça como principal objetivo da reforma do Estado a “... consolidação do processo democrático, a estabilidade e desenvolvimento sustentável com a justiça social”, tornando-se “medida necessária para permitir que o governo possa atender de forma adequada às demandas da sociedade”. Isso exige que este Estado “se torne cada vez mais eficiente, eficaz e efetivo na prestação de serviços públicos, com qualidade e menores custos para a sociedade”, o que traz à Administração Pública uma “cultura empreendedora”, fator-chave para a “elevação da gestão pública no Brasil”.

Como elementos que contribuem para aumentar a pressão da sociedade por uma gestão pública moderna, Matias-Pereira (2010, p.247) salienta “as rápidas mudanças em termos de acesso às informações, elevação de educação e de cidadania”.

Essa sociedade que pressiona e anseia por um Estado mais focado em resultados, um Estado servidor, tem sofrido transformações profundas após a Segunda Guerra Mundial que “contribuíram de forma decisiva para acelerar o nível político-econômico-social dos governos e das sociedades, especialmente a partir da década e 1970”, Matias-Pereira (2010, p. 110). Destaca-se de suas reflexões:

Esse fato também ensejou o grande anseio para que se fizesse a substituição do modelo burocrático. Cresceram as atribuições dos governos, a complexidade de suas ações e as demandas pelos seus serviços. O processo de globalização econômica, por sua vez, também foi impulsionado, tornando-se fator indutor de mudanças de toda ordem: tecnológicas, econômicas, sociais, culturais e políticas. Inúmeros países começaram a abrir as suas economias, o nível de educação elevou-se, assim como o acesso às informações. As sociedades tornaram-se mais pluralistas, democráticas e conscientes. Nesse cenário de alta consciência, o autoritarismo burocrático estava com os dias contados. O Brasil está inserido no elenco desses países que iniciaram os esforços para promover a reforma do Estado.

Nesse sentido, é necessário identificar as diferenças conceituais entre governar, governança e governabilidade, a fim de definir o caráter institucional do Estado no conjunto das reformas destinadas a aprimorar a execução de suas responsabilidades, Pratts (1997 apud PINTO, 2008, p. 50) assevera:

“Governar” implica a prerrogativa de exercício do poder do Estado conferido legitimamente (eleito) ou não a uma agrupação política (partido), constituída para atender às aspirações de uma dada cidadania nacional. “Governança”, por sua vez, se entende como a propriedade de um estado ou empresa de respeitar ou não o sistema de normas/regras fixadas na constituição do Estado ou nos estatutos empresariais, nos quais se definem os limites e as possibilidades de governar pelos governos e empresas, e sensibilidade às aspirações da cidadania ou dos clientes empresariais. Finalmente, governabilidade é um atributo passivo de uma nação/sociedade que se refere à sua capacidade de se deixar governar e que está vinculada à sua cultura cívica, à organização da sociedade civil, ao capital social e ao nível de educação da cidadania.

Slomski et al (2008, p. 158) traz à tona o conceito de nova gestão pública, que, nos conceitos de Pinto, mescla conceitos da reforma de Estado e reforma administrativa, uma vez que há atributos encontrados tanto na primeira quanto na segunda reforma. Para o autor, este modelo é conhecido como “Nova Gestão Pública” (NGP), cuja característica fundamental é a inclusão do estilo do setor privado na prática administrativa.

Como características da Nova Gestão Pública, Jones e Thompson (2000 apud SLOMSKI *et al*, 2008, p. 159) elencam a ideia do cidadão como um cliente do Estado, a clareza quanto à missão da organização pública, a delegação de autoridade, a inserção de incentivos, a observância orçamentária, a avaliação do desempenho, entre outros aspectos. Essas iniciativas levam, segundo os princípios, Slomski *et al* (2008, p. 159), a fazer com que o Estado adote medidas de reestruturação, reengenharia e realinhamento de suas atividades.

Ainda sob a égide da NGP, apresenta-se um Estado que responda às necessidades de seus cidadãos, os políticos devem fiscalizar o desempenho dos burocratas, prestar contas na forma coercitiva da lei, deve haver a fiscalização do desempenho dos políticos, que, por lei, são obrigados à prestação de contas, é necessária uma reforma política (institucional) que dê mais legitimidade, seguida por uma reforma administrativa que possibilite uma boa governança, Bresser-Pereira (2005 apud SLOMSKI *et al*, 2008, p. 160-161).

O foco cada vez mais acentuado em um Estado que sirva o cidadão, o Estado servidor, tem exigido reformas que “buscam ofertar bens e serviços públicos com maior qualidade, bem como diminuir sua interferência no mercado...”, acrescido de uma concretização do processo político-social que visa à redução das enormes desigualdades socioeconômicas e ambientais no Brasil, o que faz exigir “uma administração pública competente”, tornando cada vez mais “evidenciada nos processos simultâneos de globalização e descentralização a necessidade de fortalecer o papel do gestor público” (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 23-25).

Pode-se concluir, dessa forma, que a reforma do Estado está intimamente ligada aos anseios da sociedade, que, por meio do voto, aponta aos seus representantes o seu desejo de participação efetiva na formulação de um novo Estado, tanto de forma institucional, adequando as leis, quanto de forma organizacional, promovendo ajustes nas organizações, por meio da reforma administrativa.

### 1.1.2 Reforma Administrativa

A Administração Pública é o “dispositivo executivo a serviço do todo o Estado”, desagregando-se em “(a) o nível institucional, como uma extensão da organização política, portanto definida no seu alcance e funções na normativa do Estado e (b) seu nível operativo, definido em termos de gestão pública por meio de sua administração”, segundo Pinto (2008, p. 49).

Esse duplo caráter (institucional e operativo) traz à Administração Pública, principalmente aos seus gestores, uma dificuldade extra quanto às percepções de qual é o seu real papel: ora precisa observar o mundo externo, dinâmico, exigente que se adapta às realidades impostas pela sociedade, cada vez mais influenciada pela globalização, ora necessita dar tranquilidade interna quanto à continuidade das ações praticadas por seus servidores, muitas delas díspares quanto aos anseios da sociedade.

Para Pinto (2008, p. 50), “o dispositivo administrativo à disposição dos três poderes do Estado está definido subsidiariamente nas normas do Estado em termos de estruturas, funções, regras e processos administrativos, que normalmente se inspiram no modelo burocrático com toda sua funcionalidade e disfuncionalidade”. Desta forma, a reforma administrativa tem caráter de “reforma normativa institucional, na medida em que certos elementos determinantes de sua operação são parte integrante a estrutura do Estado”.

Ainda segundo aquele autor, não obstante os esforços quanto ao aprimoramento das normas em caráter institucional com o objetivo de tornar a administração pública mais “virtuosa”, há uma nítida ênfase na introdução de práticas modernas, “geralmente inspiradas no setor empresarial, no mercado e sobretudo na tecnologia de informática e telecomunicações”, levando às “inovações institucionais para regular o emprego da tecnologia” de forma adaptada.

Há de se observar, entretanto, que as reformas podem ter caráter modernizante assim como caráter reformista; o primeiro não implica necessariamente mudanças radicais da distribuição do poder, mas modificações incrementais que se preocupam com a introdução de tecnologias ou processos instrumentais, Pinto (2008, p. 51). As reformas administrativas modernizantes são, em geral, neutras em termos de ganhadores e perdedores, de soma positiva, nas

quais todos ganham com a eficiência administrativa, de acordo com North (1993 apud PINTO,2008, p. 51). Essas reformas estão associadas à introdução de tecnologias no nível organizativo de processos ou de gestão, sendo base para mudanças operacionais do Estado.

Ainda para distinguir as instituições das organizações, Pinto (2008, p. 52) define o caráter institucional como “um sistema de regras e incentivos, as instituições não têm objetivos/metapas, mas propósitos ou funções sistêmicas”, são, dessa forma, “funcionais’ ou ‘disfuncionais’ em vez de ‘eficazes’ ou ‘ineficazes’, dentro de determinada ordem de ‘governança’”. Dessa forma, a Justiça poderia, como instituição do Estado, ser considerada funcional ou disfuncional, já o Superior Tribunal de Justiça, organização pertencente à Justiça, necessariamente poderá ser eficaz ou ineficaz em suas ações.

Essa distinção é relevante principalmente quando se busca definir ações que possam promover ora a reforma do Estado, adequação das instituições, ora a reforma administrativa, a fim de tornar a organização mais eficiente, eficaz e efetiva. É inevitável, entretanto, que as duas trabalhem de forma complementar, uma impulsionando a outra a buscar os efeitos desejados.

Uma vez caracterizadas as duas reformas, busca-se caracterizar qual é a atual reforma administrativa pela qual o país passou, chamada administração gerencial, suas motivações, sucessos e insucessos desde sua provocação inicial.

### *1.1.3 Reforma Administrativa – Administração Gerencial*

Desde o governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992), incrementou-se a ênfase na discussão sobre a reforma do Estado. Naquele momento, identificou-se a necessidade de promover um Estado mais preocupado com sua *performance*, com a qualidade dos serviços prestados, com ênfase no servidor público.

Paula (2010, p. 106) explica o evento motor da transformação da administração pública nos últimos 20 anos como “a crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro”. Tais elementos “estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal que se baseia na articulação entre a estratégia de desenvolvimento dependente e associado, as estratégias neoliberais de estabilização econômica e as estratégias administrativas dominantes no cenário das reformas orientadas para o

mercado”. Segundo a autora, a articulação sustentou a formação de uma aliança política (social-liberal) que viabilizou, nos anos 1990, uma reforma que culminou na implementação de uma nova administração pública no Brasil.

A implantação desse processo não foi linear nos países. Houve necessidade de adequações, de acordo com de Paula (2010, p.126), ao modelo de administração pública mínima. Bresser-Pereira (1998 apud COSTIN, 2010, p. 31) identifica três formas de administração do Estado: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Segundo a autora, após algumas experiências concretas de ajuste estrutural, críticas ao modelo neoliberal foram lançadas a indicar tendências de desmonte do Estado, assim como das suas políticas sociais.

Heidemann e Salm (2009, p. 33) apontam que o principal alvo a ser alcançado pela administração pública gerencial (ou *new public management*) “é a eficiência do esforço o governo” e que, sob a ótica das sociedades, “os governos estão muito caros ou estão prestando serviços em volume e qualidade inferiores aos justificados pelos custos” e que “o governo deve funcionar de acordo com a disposição e a capacidade de financiamento dos cidadãos” para que se torne viável e razoável. Há uma percepção que se torna cada vez mais ingente e necessita da participação de estudiosos e profissionais que possam dar respostas à administração pública: “o tamanho do Estado está diminuindo, mas o trabalho para administrá-lo está aumentando”. A presença de outros atores (empresas e organizações não governamentais, sobretudo) faz-se necessária para que tomem a iniciativa e assumam funções de governança sob a coordenação de um governo, com o intuito de resolver problemas comuns estabelecer uma coprodução do bem público, Heidemann e Salm (2009, p. 33, adaptado).

Ao trazer para si características da administração empresarial, que se preocupa em demonstrar a todos os elementos envolvidos no processo quais as medidas de desempenho a serem alcançadas por meio de acordos prévios, a administração gerencial traz consigo a necessidade de identificar uma série de indicadores a serem atingidos que, após suas ações, apontam para o sucesso ou insucesso de seus planos.

Sob o aspecto da necessidade da avaliação de desempenho, o novo modelo de gestão pública deveria ser priorizado por meio de iniciativas como, de acordo com Dumont (2006, p. 63), redirecionar sistemas de avaliação, inclusive

quanto a parâmetros de desempenho de recursos humanos, além de elaborar e divulgar sistemas de indicadores de desempenho do serviço público (e garantir sua ampla divulgação e acompanhamento).

Sob a ótica dos princípios empreendedores, Dumont (2006, p. 63) informa que a eficácia da gestão pública depende principalmente de “gestores competentes e bem-intencionados” que sejam capazes de extrair seu potencial.

Esse modelo faria incorporar parte do caráter empreendedor observado nas organizações privadas, aproveitando experiências que criassem um ambiente de constante aprimoramento do processo gerencial na administração pública.

#### *1.1.4 Governança Pública e Governança Privada*

Após a diferenciação entre a reforma do Estado e a reforma administrativa, a identificação das principais características da mais atual reforma administrativa que culminou na administração gerencial, chega-se à governança, elemento essencial para o próximo capítulo, que remeterá ao assunto planejamento estratégico e ao porquê do seu uso na administração gerencial.

Em Slomski et al (2006, p. 123), há conceituação de governança pública, destacando-se, a partir de outros autores, como o exercício da administração dos recursos econômicos e sociais de um país com o objetivo de propiciar seu desenvolvimento, que deve ocorrer por meio da responsabilidade em prestar contas, transparência, participação e administração de relacionamento em busca da eficiência e/ou equidade.

Nota-se, dessa forma, que o cidadão eleitor, que dava ao seu representante o voto de confiança para que realizasse suas ações por meio de um governo democraticamente constituído, agora não apenas indica quem deverá agir, mas aponta para que caminhos seguir, ele tem em suas mãos ferramentas gerenciais que indicam o sucesso ou insucesso de suas ações. O político e o gestor público têm, acima de tudo, responsabilidade de prestar contas de seus atos. A organização pública, separada da instituição que representa o Estado, está comprometida a assegurar a integridade daquilo que promove, a envidar esforços para a transparência das suas ações.

Quanto aos padrões de valor que se podem distinguir na governança pública, Hood (1991 apud SLOMSKI *et al*, 2006, p. 123) traz:

- 1 o governo é destinado a ser apoio e propositivo. Os principais valores são: efetividade, eficiência, parcimônia e desempenho;
- 2 os valores centrais são: honestidade e justiça. Como princípios centrais destacam-se: a justiça social, a equidade, a legitimidade e o próprio cumprimento do dever;
- 3 robustez e elasticidade são dominantes. O governo deve ser: confiável, robusto, adaptado, seguro, confidente e capaz de sobreviver a catástrofes.

A gestão pública brasileira tem seus alicerces fixados nos princípios da legalidade, deve o gestor fazer apenas o que está previsto em lei. Santos (2002 apud SLOMSKI *et al*, 2006, p. 174) remete à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF, Lei Complementar nº 101, de 4/5/2000), cujo objetivo é fortalecer os principais eixos da administração pública: “o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos e prestação de contas”.

Uma boa governança pública, Matias-Pereira (2007, p. 77), apoia-se em quatro princípios: relações éticas, conformidade em todas as suas dimensões, transparência e prestação responsável de contas; necessita da participação proativa de todos os atores envolvidos – dirigentes, políticos, órgãos de controle e sociedade organizada.

Como se observará no próximo capítulo, o Planejamento Estratégico, em sua essência, promove cada um dos eixos apresentados, assim como os princípios apontados, motivo pelo qual tem sido utilizado como uma das principais ferramentas/metodologias no âmbito da gestão pública, representada pela administração gerencial.

## 2 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma vez contextualizados, de forma sucinta, os principais condicionantes do atual modelo da administração pública brasileira, apontadas as motivações que levaram ao estágio atual (ideias sobre o papel do Estado na sociedade, incorporação de práticas de gestão, participação da sociedade no controle das ações), faz-se mister a análise da aplicação de uma metodologia/ferramenta gerencial pelo STJ que proporciona aumentar a excelência na gestão pública: a incorporação do planejamento estratégico em 1998.

Neste capítulo o planejamento estratégico será abordado como um processo que servirá para analisar, no quarto capítulo, a forma como nesses dez anos o processo de planejamento estratégico no STJ tem evoluído e tem sido praticado.

Será realizada uma breve definição de gestão por processo com o intuito de posicionar o leitor, posteriormente se tratará do processo de planejamento estratégico.

Apresentar-se-ão, sob forma de tabela, conceitos estabelecidos por autores, logo em seguida, serão apontados os principais pontos dos conceitos. Esses conceitos estarão focados nos elementos que se apresentam na maioria dos processos de planejamento estratégico avaliados.

Em seguida às definições conceituais, os modelos de processos de planejamento estratégicos analisados são mostrados para dar ao leitor uma percepção das possibilidades quanto à formulação de processos que foquem o planejamento estratégico.

Para finalizar o capítulo, abordam-se, de forma sucinta, os estágios em que a organização que implementa a gestão estratégica pode estar inserida e os aspectos relevantes que devem ser considerados na execução do planejamento estratégico, formando o conjunto de elementos que serão utilizados para caracterizar os subsídios à gestão do órgão para a tomada de decisões.

## 2.1 Gestão por Processo

O nascimento das ideias relativas à abordagem administrativa da gestão por processo, também conhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações (Teoria Geral dos Sistemas - TGS) é da década de 20 do século passado, a partir dos estudos realizados pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy sobre a autorregulação dos sistemas orgânicos, Sordi (2008, p. 11). A TGS surge para fazer frente à abordagem científica e reducionista predominante à época, direcionando a análise para o todo, focando nas relações entre as partes, nas suas interações e interconexões. Tal abordagem vem acrescentar, em relação às teorias vigentes à época, um elemento fundamental ao gestor: o lado externo da organização.

Vale ressaltar que Sordi (2008, p. 24) distingue os termos “gestão por processos” e “gestão de processos”. Este se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos, que é uma abordagem administrativa, enquanto a gestão por processos é um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas

Paim et al (2009, p. 99) antecipam os desafios encontrados nas definições associadas à gestão de processos, e termos como visão por processos, orientação por processos, estrutura organizacional orientada por processos, assim como a própria gestão por processos, além de não estarem claros, confundem-se na literatura encontrada.

Há de se fazer uma distinção entre organizações com gestão administrativa funcional, em que as áreas funcionais (venda, marketing, produção, etc.) respondem pelos resultados esperados especificamente delas sem compromisso com as demais, as organizações com gestão administrativa “pura” por processo, que abandonam definitivamente as áreas funcionais para focarem nos macroprocessos, e as organizações com estruturas matriciais, com elementos funcionais e processuais nos quais a organização dos recursos e fluxos está ao longo dos processos básicos de operação.

O Superior Tribunal de Justiça tem envidado esforços no sentido de tornar-se uma organização híbrida: hierárquica no que diz respeito à sua estrutura organizacional e focada em processos quando se trata da busca dos resultados a serem alcançados. O foco em gerenciamento de processos que se pretende alcançar no órgão está caracterizado, principalmente, na medição e na melhoria dos processos da organização, buscando-se agregar valor, reduzir custos e dar mais consistência aos resultados. São elementos comuns às metas a serem alcançadas em um planejamento estratégico: foco no cliente, medição de desempenho, avaliação e retroalimentação dos processos.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 6), o processo de administração estratégica é o “conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

A conexão entre o planejamento estratégico e as operações da organização proporcionada pela gestão estratégica com o objetivo de transformar as estratégias da organização é a forma como Carneiro (2010, p.58) apresenta o processo de gestão estratégica, relacionando-o à implementação da estratégia e ao seu monitoramento, com o objetivo de assegurar o sucesso no alcance das metas planejadas.

A seguir são apresentados alguns elementos que são utilizados na maioria dos processos de planejamento estratégico analisados para este trabalho.

### **2.2.1 Visão**

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17), a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e do que pretende realizar.

A ação persistente, a constância de propósitos e a continuidade são pressupostos da visão de futuro apontados por Lima (2007, p. 85), é papel dela a indicação do rumo para a organização.

Kaplan e Norton (2009, p.38) apontam a declaração de visão como a definição dos objetivos de médio e longo prazos (três a dez anos), devendo expressar para o mundo como ela deseja ser vista.

Já Herrero-Filho (2005, p.46) diz que a visão tem como papel o desenvolvimento do senso de destino para os participantes da organização e pode ser definida em diferentes dimensões. Ainda nesse sentido, Carneiro (2010, p.58) acrescenta que a visão deve criar um clima de envolvimento e comprometimento com um estado futuro desejado.

### 2.2.2 Missão

Enquanto Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.18) apresentam a missão como a especificação dos negócios nos quais a empresa pretende competir, assim como os clientes aos quais pretende atender, Kaplan e Norton (2004, p.36) apresentam a missão como uma declaração concisa, com foco interno, como a razão de ser da organização, devendo descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

Herrero-Filho (2005, p. 44), por sua vez, diz que a missão tem como objetivo explicar a razão de ser de uma organização, serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre as várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo.

### 2.2.3 Valores Institucionais

Segundo Costa (2007, p.38-39), os valores institucionais são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado mérito.

Para Chiavenato e Sapiro (2010, p. 90), os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes prezados pela organização.

Os valores institucionais têm seu foco nas questões comportamentais da organização, segundo Carneiro (2010, p.58), estando relacionados a princípios de conduta que devem ser seguidos pelas pessoas que compõem a instituição.

### 2.2.4 Estratégia

Para Kaplan e Norton (2004, p.38), a estratégia é a seleção de um conjunto de atividades em que a organização se torna excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado.

Se a estratégia refere-se ao caminho para o alcance da visão de futuro, para Carneiro (2010, p. 58) a gestão estratégica vem como a forma de gerenciar tal estratégia, é o conjunto de decisões que determinam o desempenho da organização no longo prazo.

### 2.3 Os 13 Modelos de Processo de Planejamento Estratégico

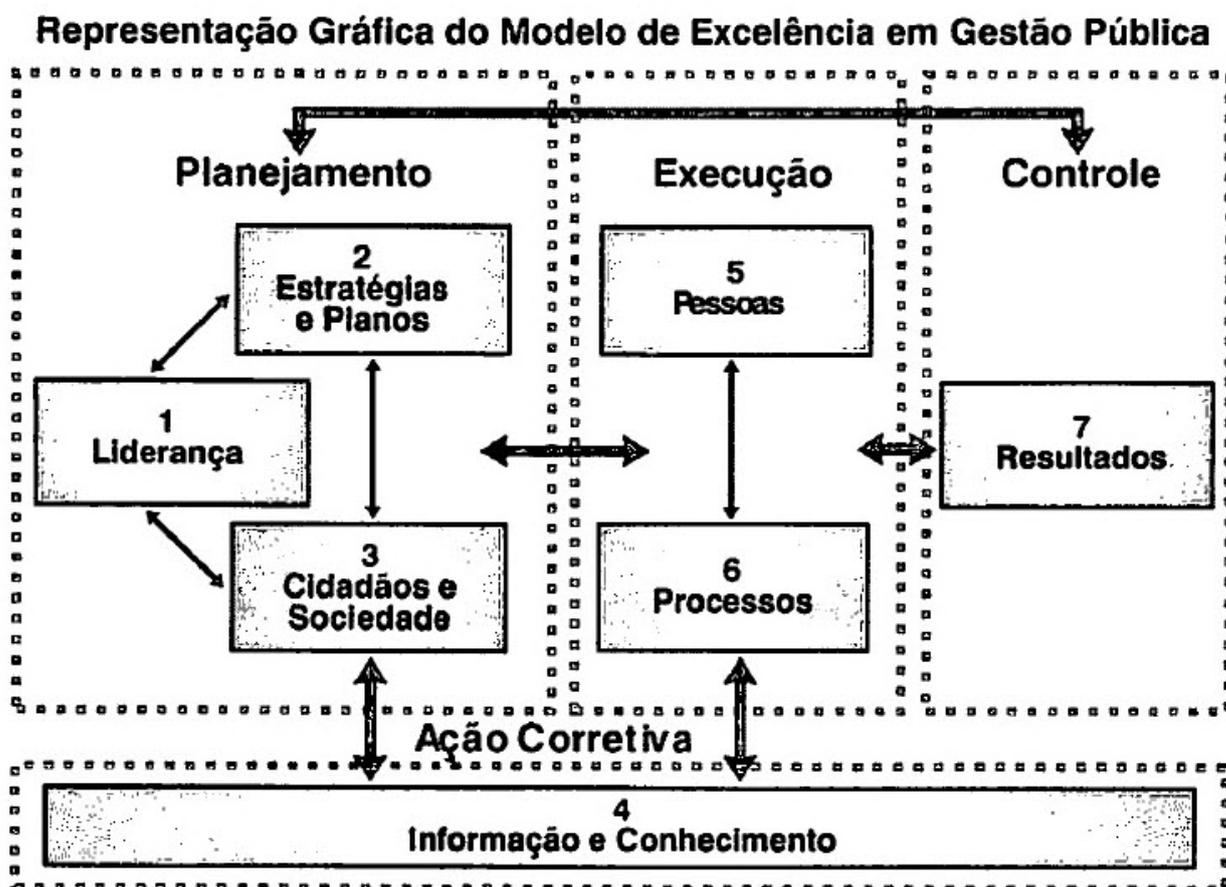
Ao realizar esta pesquisa, percebeu-se que cada autor apresentava um modelo para o processo de planejamento estratégico, com semelhanças e novidades em relação aos demais. Tal percepção possibilitou entender a necessidade de apresentá-los como uma forma didática de introduzir seus elementos.

Chegou-se à conclusão de que não há um consenso sobre quais são os elementos que deverão participar na elaboração, execução, gerência e controle de um processo de planejamento, deve o estrategista ou o gestor ter a sensibilidade de inseri-los conforme a necessidade, o negócio da organização e o seu grau de amadurecimento.

Cada autor buscou sistematizar sua experiência com sua forma de enxergar o processo, mas se verá que há muitos itens comuns, dando consistência ao processo.

A seguir, descreve-se um conjunto de 13 modelos que estavam presentes na referência bibliográfica, apresentados em forma esquemática com alguns apontamentos importantes para a análise.

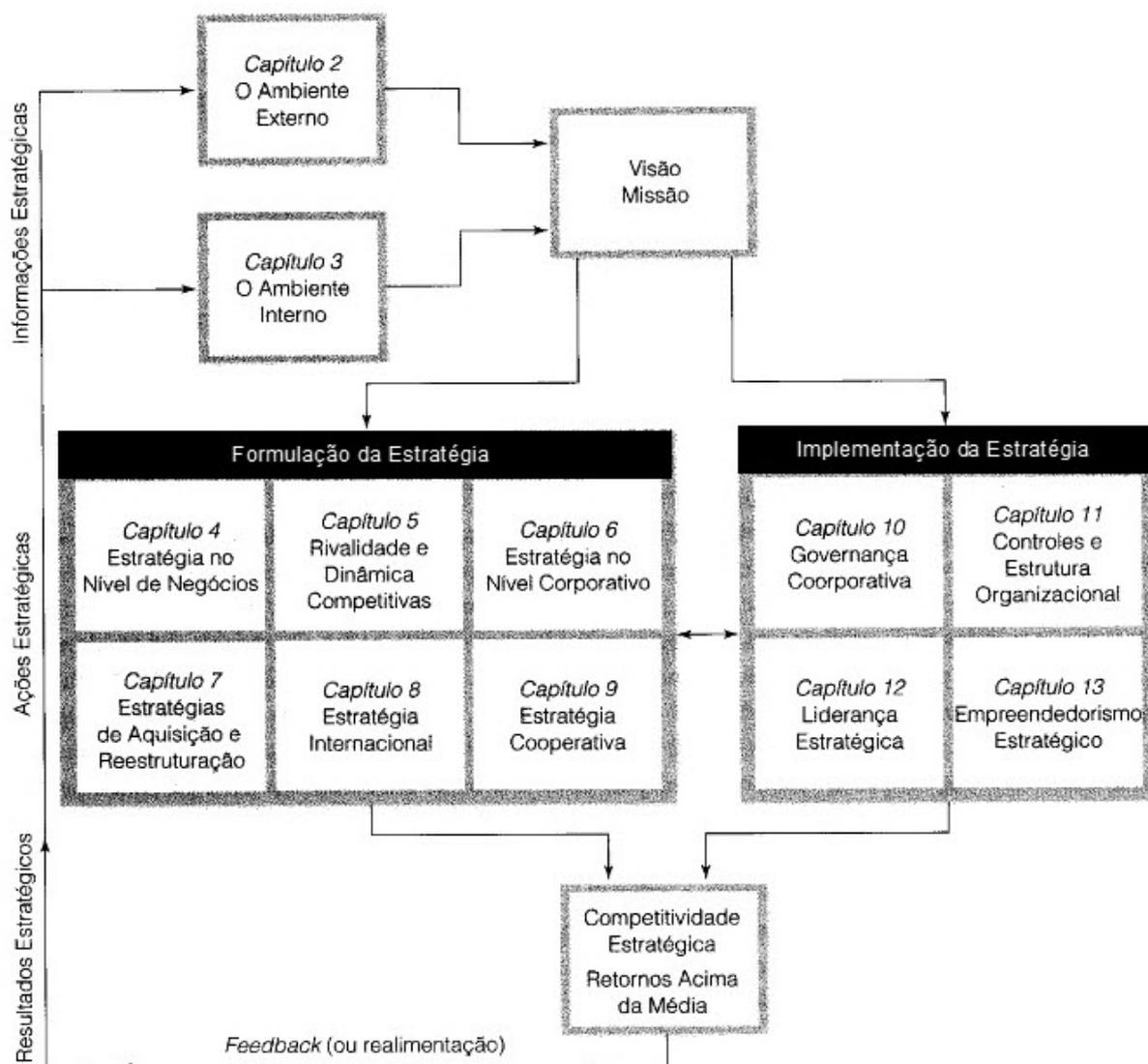
## 2.3.1 Modelo 1 – Lima



*Figura 2.3.1- Processo do Planejamento Estratégico  
Fonte: Lima (2007, p. 92)*

Lima traduz um modelo de processo de planejamento estratégico dentro da esfera federal (serviço público) presente na GESPÚBLICA. Esse modelo foi escolhido como o primeiro exatamente pela dificuldade de encontrar modelos semelhantes aplicados na administração pública, a maioria está presente no mundo empresarial. Destaca-se a presença de cidadãos e da sociedade, com quatro fases bem definidas: planejamento, execução, controle e a correção feita por meio da informação e do conhecimento.

### 2.3.2 Modelo 2 – Hitt, Ireland e Hoskisson



**Figura 2.3.2 - Processo do Planejamento Estratégico**  
 Fonte: Hitt; Ireland; Hoskisson (2008, p.5)

Dividido em três grupos, informações estratégicas, ações estratégicas e resultados estratégicos, esse modelo implementa, como no anterior, as fases planejamento, execução, controle e correção, detalhando um pouco mais cada uma delas. Esse modelo apresenta a governança e a liderança como elementos destaques na consecução do planejamento estratégico. Aponta a necessidade de planejamentos distintos para o nível de negócio e para o nível corporativo.

### 2.3.3 Modelo 3 – Wright, Kroll e Parnell

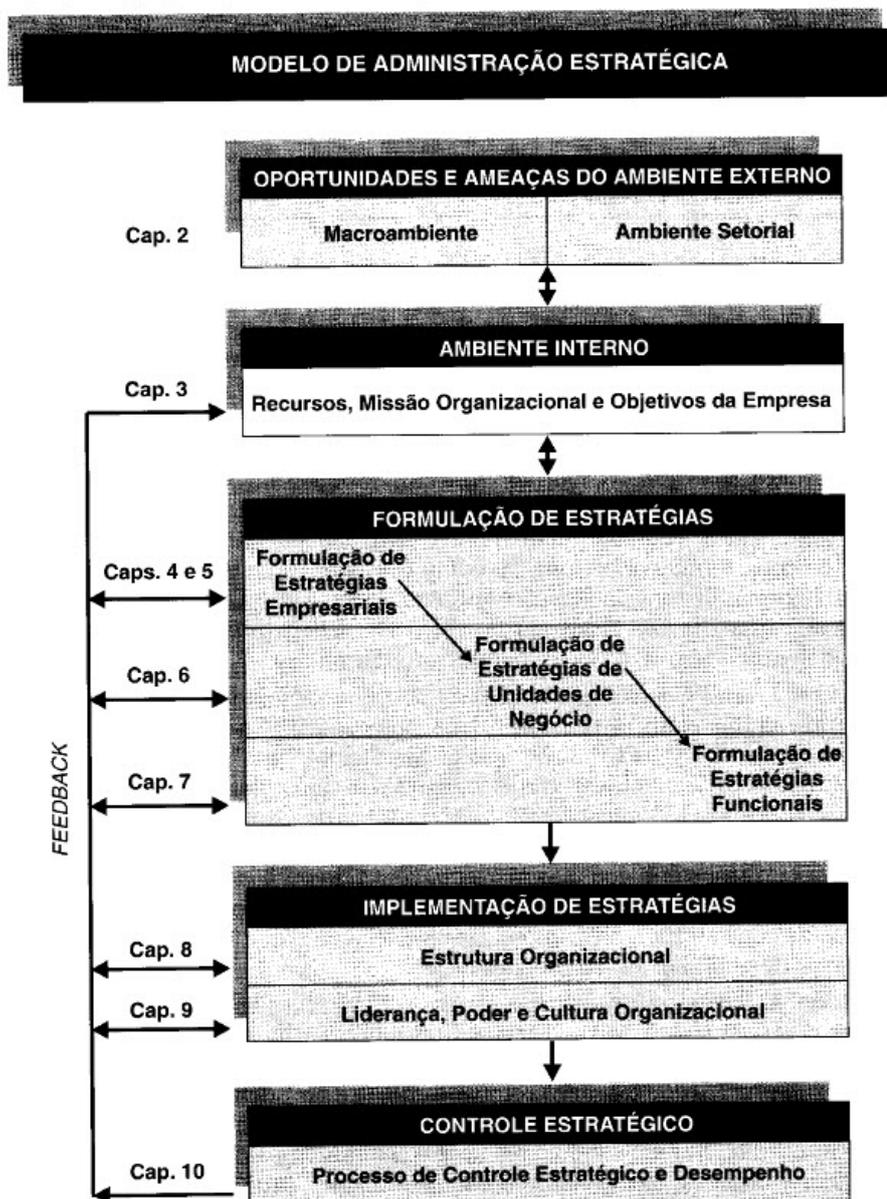


Figura 2.3.3- Processo do Planejamento Estratégico  
Fonte: Wright ; Kroll; Parnell (2007, p.22)

Esse modelo faz uma divisão em cinco grupos, há uma análise inicial do ambiente externo (macroambiente e ambiente setorial) acompanhada pela análise do ambiente interno em que se evidenciam os recursos, a missão e os objetivos da organização. O próximo bloco já trata das estratégias, sua implementação e controle, gerando informações que retroalimentam o processo. É um processo de

fácil compreensão, com os principais elementos, como se verá no quadro analítico abaixo. Destaca-se a divisão entre estratégias empresariais, estratégias de negócio e, por fim, estratégias funcionais, caracteriza-se a integração e a sinergia no processo de formulação de estratégia. O modelo apresenta, também, uma preocupação na avaliação de desempenho, peça fundamental do planejamento estratégico.

#### 2.3.4 Modelo 4 – Fernandes e Berton

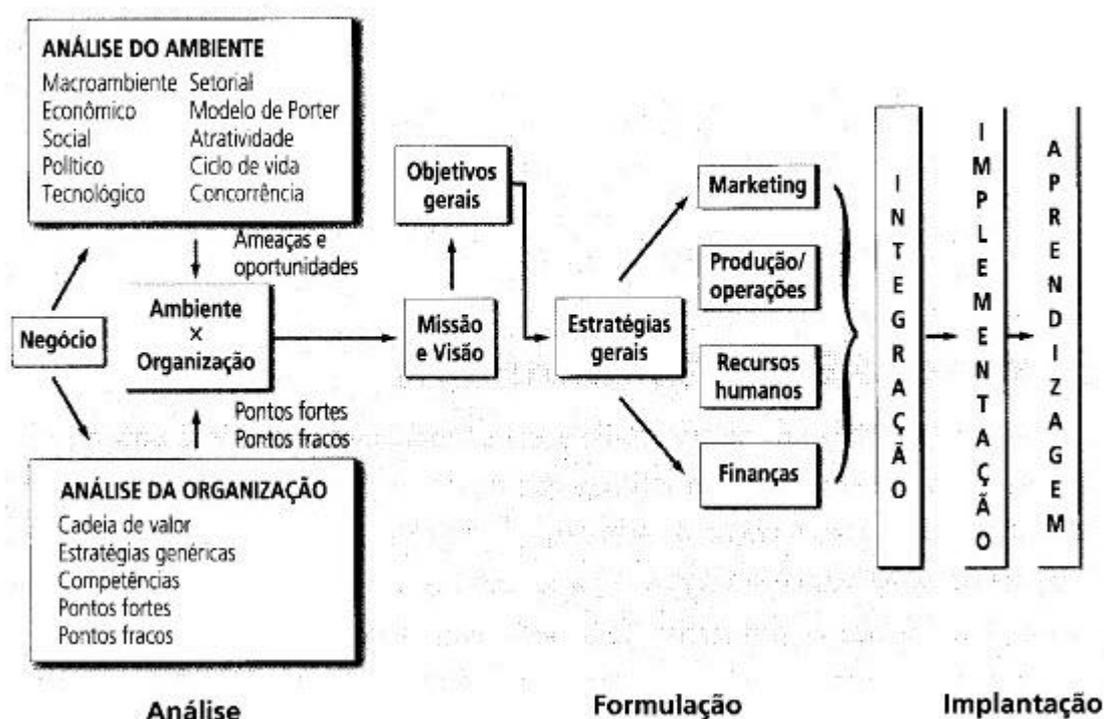


Figura 2.3.4- Processo do Planejamento Estratégico  
Fonte: Fernandes; Berton(2005, p.3)

Esse modelo é dividido logicamente em três fases: a análise, a formulação e a implantação. Destaca-se o fato de o “negócio” da organização ser o vetor condutor das análises do ambiente externo e interno. Semelhante ao modelo anterior, ainda na análise se verifica a presença da missão e da visão da empresa, auxiliando a identificação dos objetivos gerais. Observa-se que a formulação está focada em estratégias voltadas para as unidades de negócio (marketing,

produção/operações, recursos humanos, finanças). Na fase de implantação, destaca-se a preocupação de que as estratégias sejam executadas de forma integrada, de forma sistêmica. O aprendizado, último passo da fase de implantação, requer controle, avaliação de indicadores e correções, fundamentais para o ciclo do processo.

### 2.3.5 Modelo 5 – Costa



**Figura 2.3.5- Processo do Planejamento Estratégico**  
Fonte: Costa (2007, p. XL)

Esse modelo está, logicamente, dividido em quatro grupos:

- i. **Sensibilização** – compreende-se que todo planejamento nasça a partir de uma sensibilização por parte daqueles atores que, envolvidos no processo, sentem a necessidade de provocar as alterações necessárias na organização, para que ela possa seguir em rumo aos seus objetivos,
- ii. **Análise** – fase em que é necessário olhar para fora da organização, seu ambiente externo, e para dentro da organização, seu ambiente interno. Está subdividida em:

- a. Análise do ambiente interno – pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar;
  - b. Análise do ambiente externo – catalisadores e ofensores, oportunidades e ameaças;
  - c. Análise de vulnerabilidade;
  - d. Formulação de cenários; e
  - e. Definição de propósitos, missão, visão, valores e princípios da empresa.
- iii. **Fase do Planejamento, subdividida em:**
- a. Formulação de estratégias – corporativas, setoriais (ou competitivas) e funcionais;
  - b. Definição de projetos e planos de ação;
  - c. Definição de orçamento – receitas, despesas e investimentos; e
  - d. Definição de cronograma de implantação.
- iv. **Fase da execução** – em que a estratégia é colocada à prova por meio dos planos de ação estabelecidos na fase anterior, está subdividida em:
- a. Gestão do processo – liderança, decisões, avaliação e correção de rumos;
  - b. Gestão das pessoas – motivação, capacitação, alocação, avaliação, reconhecimento e recompensa.

### 2.3.6 Modelo 6 – Matias-Pereira



*Figura 2.3.6- Processo do Planejamento Estratégico*  
*Fonte: Matias-Pereira (2009, p.145)*

Embora esse modelo possa parecer mais simples que os demais (pelo número de elementos que são apresentados), nota-se que não há uma preocupação do detalhamento das macrofunções. Veja, por exemplo, que o diagnóstico do ambiente deverá, necessariamente, ser subdividido em interno e externo. A ênfase dada nesse modelo está no desempenho, desde a formulação dos indicadores até suas metas e seu monitoramento. O processo contínuo de monitoramento e da execução dos planos de ação traz consigo um *loop* (laço) que representa a retroalimentação acompanhada dos ajustes e correções de rumo que se fazem necessários no dia a dia da organização.

### 2.3.7 Modelo 7 – Kaplan e Norton

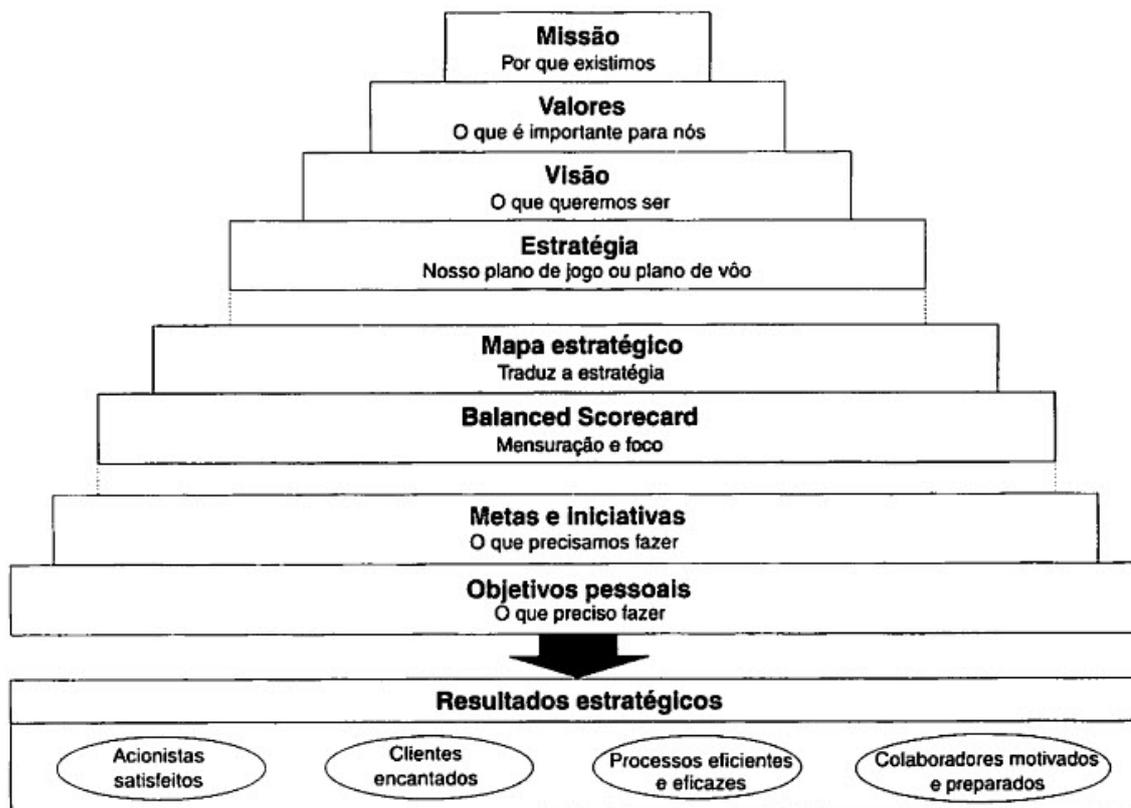
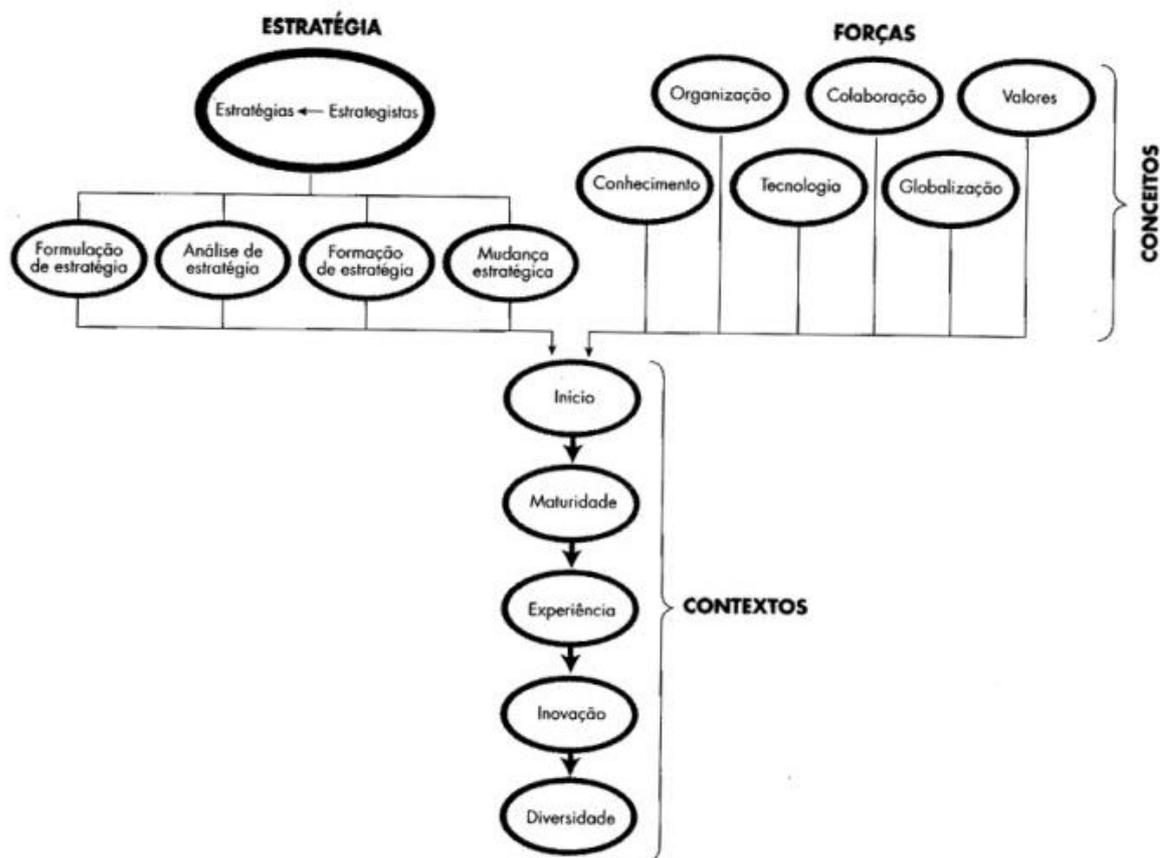


Figura 2.3.7- Processo do Planejamento Estratégico  
Fonte: Kaplan; Norton (2004, p.35)

Ess modelo proposto pelo autor está dividido em quatro grupos:

1. Análise e planejamento, em que são identificadas a missão e a visão da organização, apontados os valores e planejada a estratégia;
2. Utilização de ferramentas como o mapa estratégico e o *balanced score card*, que tem como principal uso a divulgação e a mensuração dos resultados obtidos;
3. A identificação de metas e iniciativas a serem alcançadas, assim como os objetivos pessoais, apontando para aquilo que precisa ser feito; e
4. Os resultados esperados, buscando a satisfação dos acionistas, clientes devidamente atendidos, a eficiência e a eficácia nos processos e o envolvimento/comprometimento dos colaboradores.

### 2.3.8 Modelo 8 – Mintzberg et al



**Figura 2.3.8- Processo do Planejamento Estratégico – Fonte: Mintzberg et al (2006, p.18)**

Esse modelo traz uma novidade que são os contextos relacionados ao nível de maturidade da organização: inicial, maturidade, experiência, inovação e diversidade.

Há, também, como novidade a presença do estrategista e a presença destas forças: organização, globalização, valores, conhecimento, tecnologia e colaboração.

Os itens previstos nesse modelo sofrem subdivisões, tornando-se um dos modelos mais completo em termos de itens presentes – a análise se restringe aos itens presentes nos treze modelos.

### 2.3.9 Modelo 9 – Chiavenato e Sapiro



**Figura 2.3.9 - Processo do Planejamento Estratégico**  
 Fonte: Chiavenato e Sapiro (2010, p.49)

Este modelo se divide em quatro macroprocessos, assim formulados:

1. Análise e diagnóstico – são identificados os objetivos da empresa, análise do ambiente externo (ameaças, oportunidades, economia, política, social, tecnologia, cultura), análise do ambiente interno (forças, fragilidades, recursos, competências);
2. Elaboração e escolha estratégica – levantamento das alternativas estratégicas com a escolha da mais apropriada;
3. Implementação, assegurando a execução organizacional e política;
4. Avaliação da estratégia, com ênfase no alcance dos resultados esperados.

## 2.3.10 Modelo 10 – Chiavenato

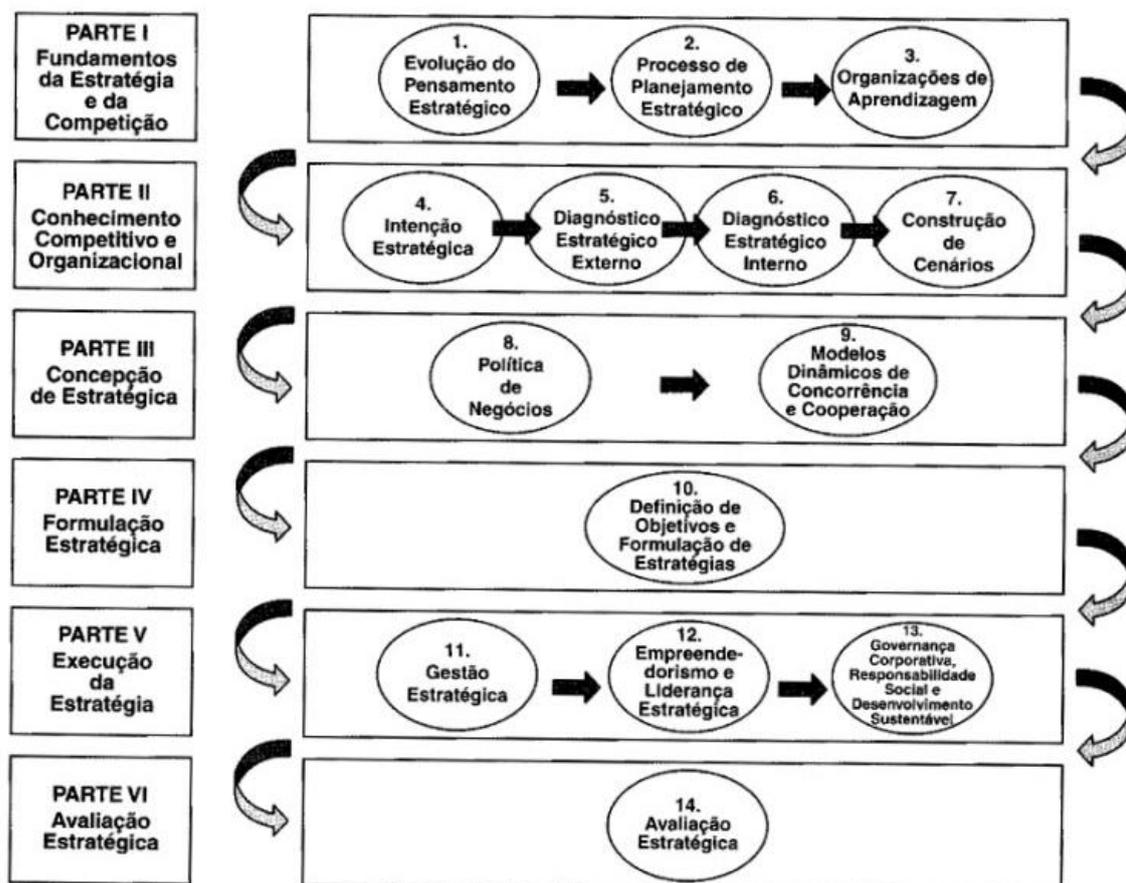
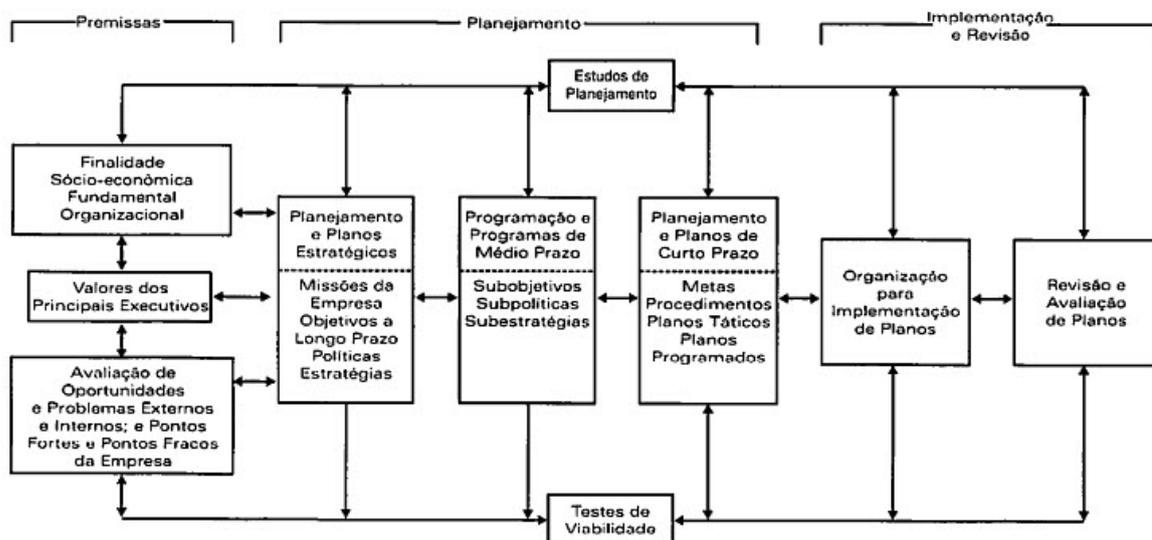


Figura 2.3.10 - Processo do Planejamento Estratégico  
Fonte: Chiavenato e Sapiro (2010, p.51)

Esse modelo apresenta quatorze macroprocessos divididos em seis grandes grupos. As setas internas apontam a ordem sequencial dos macroprocessos dentro do grupo, e as setas externas evidenciam as interfaces existentes entre os grupos.

O aparecimento da concorrência, da cooperação, da liderança e do empreendedorismo, da governança, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável é a novidade trazida por esse modelo, elementos de caráter comportamental importantes para a consecução do planejamento estratégico.

### 2.3.11 Modelo 11 – Mintzberg, Ahlstrand e Lampel



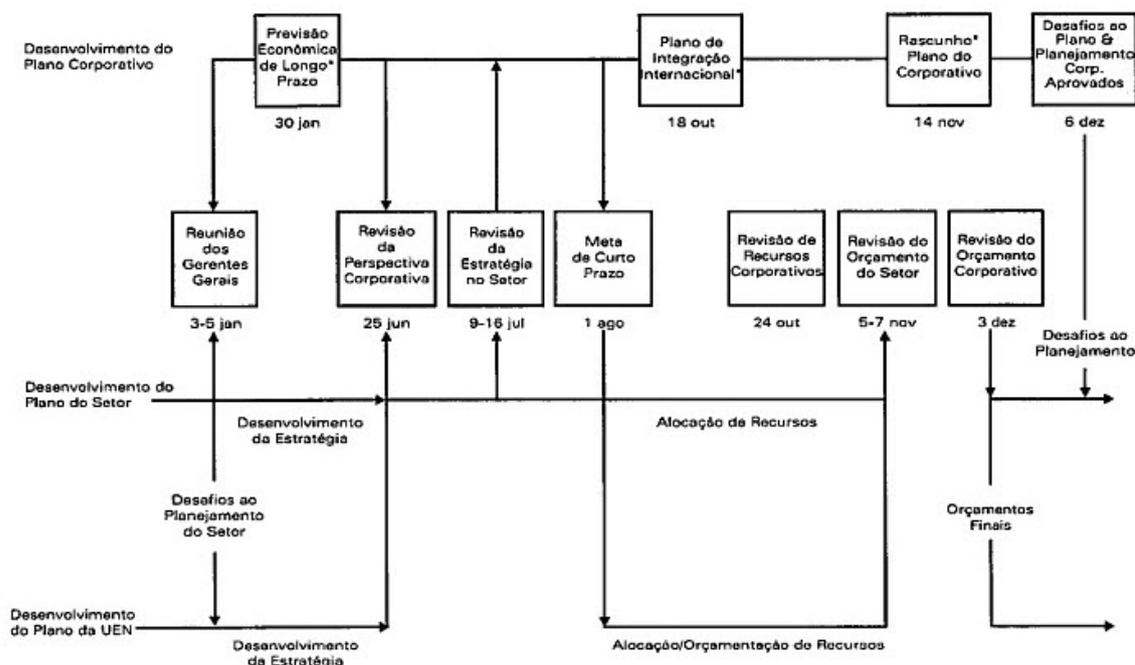
O Modelo Steiner de Planejamento Estratégico.

Figura 2.3.11 - Processo do Planejamento Estratégico  
Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (1998, p.46)

Esse modelo está dividido em três blocos, assim distribuídos:

1. Análise ou premissas – responsável por identificar os objetivos socioeconômicos da organização, seus valores e de seus principais executivos, análise dos ambientes externo e interno, apontando as ameaças e oportunidades, assim como os pontos fortes e fracos da organização;
2. Planejamento – são identificados os planos estratégicos, as missões da empresa, os objetivos a longo prazo, suas políticas e suas estratégias. Nessa fase, também são definidos os programas de médio e curto prazos, estabelecendo metas, procedimentos, planos táticos; e
3. Implantação – fase em que os planos são implantados, executados, avaliados, revisados e corrigidos / adequados.

### 2.3.12 Modelo 12 – Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

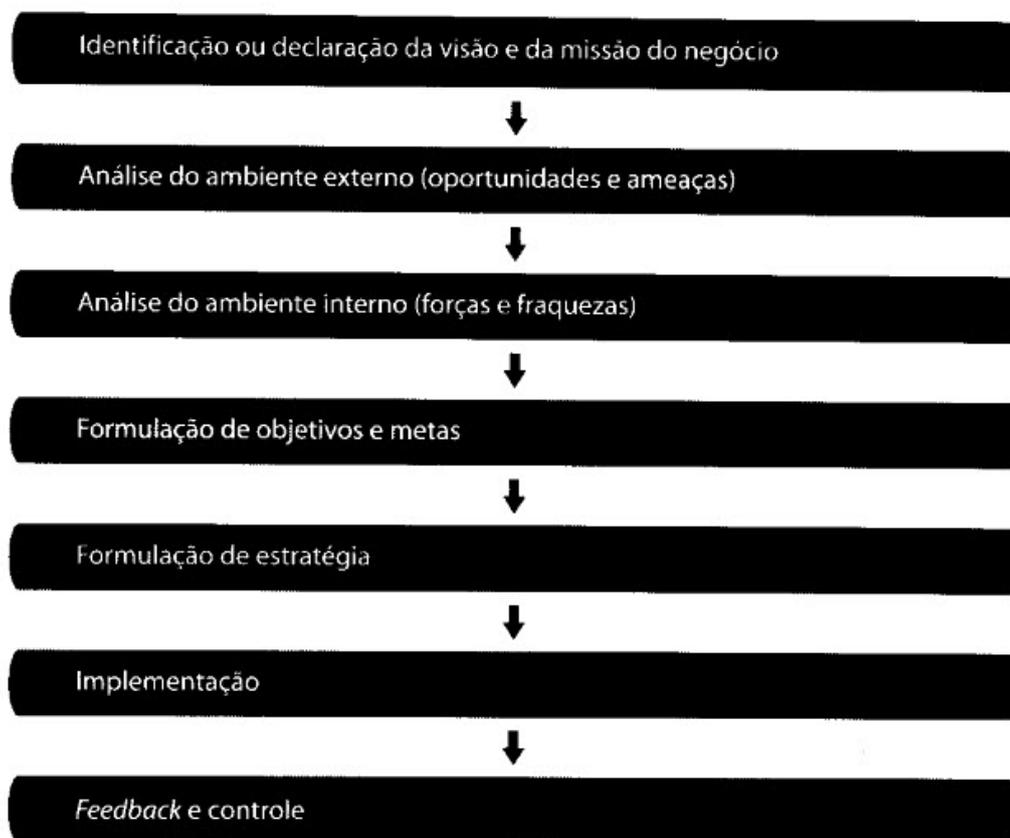


Ciclo Anual de Planejamento na General Electric.

**Figura 2.3.12 - Processo do Planejamento Estratégico**  
 Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (1998, p.50)

Esse modelo não é teórico, é um modelo que já foi utilizado pela General Electric. Está dividido em três blocos: corporativo, setorial e por unidade de negócios. Praticamente as fases de planejamento, execução, controle, revisão e retroalimentação. Há uma programação com cronograma que apresenta as datas em que determinados macroprocessos deverão estar com os resultados apresentados. Por ser uma organização globalizada, há um plano de integração internacional que influencia o plano corporativo.

### 2.3.13 Modelo 13 – Gaspar, Gomez e Miranda



*Figura 2.3.13 - Processo do Planejamento Estratégico  
Fonte: Gaspar; Gomez; Miranda (2010, p.64)*

Esse último modelo foi acrescido por se tratar de um processo de planejamento estratégico de uma área de TI dentro de uma organização. Observa-se a semelhança entre ele e o sexto modelo. Com isso, pode-se depreender que as unidades de negócio podem e devem estabelecer seus próprios planejamentos estratégicos, levando em consideração, sempre, o planejamento estratégico da organização. Salieta-se que, na gestão pública, não é incomum que uma determinada unidade de negócio (normalmente TI) saia à frente das demais unidades e provoque um efeito cascata, institucionalizando o planejamento estratégico.

## 2.4 Comparativo dos 13 Modelos

Apesar do caráter muitas vezes prescritivo desses modelos, é importante salientar que cada organização procurará traduzir, em seu modelo do processo de planejamento estratégico, características que lhes são peculiares, que são da sua natureza. Seria certo afirmar, portanto, que se houver cem modelos de planejamento estratégico de cem organizações distintas, serão encontradas muitas similitudes, porém não haverá planos estratégicos iguais. Cada organização terá representado, em seu processo de planejamento estratégico, as características que a torna única no mercado.

Veja na tabela abaixo (a tabela completa, com todos os elementos que foram encontrados, encontra-se no APÊNDICE A) uma exemplificação do que foi dito anteriormente.

**Tabela 2.4.1** - Comparativo entre os 13 modelos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
<b>Missão</b>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	11
<b>Visão</b>		X		X	X		X	X	X	X			X	8
<b>Objetivos</b>			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	10
<b>Metas</b>					X	X	X	X		X		X	X	7
<b>Planos / Programas</b>	X	X		X	X	X		X		X	X	X		9
<b>Estratégia</b>	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	11
<b>Ambiente Externo</b>		X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	10
<b>Ameaças</b>			X	X	X			X	X	X	X		X	8
<b>Oportunidades</b>			X	X	X			X	X	X	X		X	8
<b>Ambiente Interno</b>		X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	10
<b>Pontos Fortes</b>				X	X			X	X	X	X		X	7
<b>Pontos Fracos</b>				X	X			X	X	X	X		X	7
<b>Fases</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
<b>Planejamento</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
<b>Execução</b>	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	12
<b>Controle</b>	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	11
<b>Correção / Realimentação / Aprendizado</b>	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	11
<b>Avaliação de Desempenho</b>			X		X	X	X	X	X	X	X			8
<b>Total de itens do Modelo</b>	13	17	23	26	40	12	12	42	28	25	19	12	15	

Na tabela 2.4.1, há um comparativo entre os treze modelos, com os itens que são apresentados em cada um deles e a sua presença ou ausência nos modelos. As colunas representam os modelos de 1 a 13, as linhas identificam os principais itens de cada modelo.

Há um grupo de itens que se apresentam em mais de 50% dos modelos. Destaca-se nesse grupo missão, visão, planos/programas, objetivos, metas, ambiente externo (oportunidades e ameaças), ambiente interno (pontos fortes e

pontos fracos), estratégias (organizacional, funcional, setorial/concorrência, genérica). Ainda nesse grupo, que todos os modelos têm, em sua essência, a caracterização de fases, com ênfase em planejamento, execução, controle, correção e avaliação de desempenho.

Quanto à quantidade de itens presentes nos modelos, os mais simples apresentam cerca de doze itens, já os mais elaborados chegam a apresentar 42 itens relacionados. A quantidade de itens não necessariamente chegará a ser sinônimo de qualidade, mas, com certeza, representa um modelo mental mais repleto de percepções da realidade vivida.

Esses elementos são objeto de estudo nos planos de gestão apresentados no quarto capítulo, para servir de avaliação do planejamento estratégico elaborado pelo STJ.

## **2.4 Estágios do Planejamento Estratégico**

Chiavenato e Sapiro (2010, p. 253) apontam três estágios possíveis nos quais a organização que implanta o planejamento estratégico pode estar.

No estágio incremental, a organização promove mudanças incrementais em certas partes com o objetivo de melhoria contínua ou de qualidade total, foca melhorias de processo e/ou redução de custo, havendo pouco impacto na organização, é de baixo risco e baixo retorno.

No segundo estágio, denominado tático, encontram-se as organizações que promovem mudanças do tipo funcional-cruzado por meio de redesenho radical de processos (reengenharia), o aumento das parcerias (terceirização, por exemplo): tais ações são de risco e retornos altos.

No terceiro estágio, o sistêmico, estão aquelas organizações que promovem mudanças sistêmicas, as quais envolvem transformações amplas e profundas em toda a organização (renovação, revitalização ou desenvolvimento organizacional), que exigem redefinição de regras e conexões com estratégias de inovação. Têm riscos e retornos bem elevados.

## 2.5 Aspectos Fundamentais da Execução da Estratégia

A etapa da execução do processo de planejamento estratégico é a mais demorada, difícil e complexa. Para Chiavenato e Sapiro (2010, p. 256-258), essa etapa, em geral, marca definitivamente o sucesso ou o fracasso da gestão estratégica. Segundo os autores, não basta apenas formular a estratégia, é necessário fazê-la funcionar no mundo real, o mais importante não é ter a estratégia discutida e formulada, mas sim a estratégia efetivamente praticada na organização. Todas as pessoas da organização – sem exceção – devem ser participantes do plano estratégico.

Para os autores, a liderança estratégica, a comunicação e a orientação, a adequação da estrutura organizacional, o ajuste da cultura organizacional, a abertura no estilo da gestão e a participação e o engajamento das pessoas são considerados aspectos fundamentais da execução do planejamento estratégico.

Os elementos que compõem grande parte dos processos de planejamento estratégico, as características dos estágios em que se encontram as organizações que implantaram a gestão estratégica juntamente com os aspectos fundamentais da execução do planejamento darão a base para a identificação dos indícios do uso do planejamento estratégico no STJ.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Creswell (2010, p.26), os projetos de pesquisa podem ser classificados em quantitativos, qualitativos e mistos. A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano, o seu processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados em geral coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados, culminando em um relatório final de caráter e estrutura flexível. A pesquisa quantitativa, por sua vez, serve para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis que são medidas por instrumentos, seu relatório final é composto por introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão, portanto possuem uma estrutura com menor flexibilidade que a pesquisa qualitativa. A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem de investigação que combina ou associa formas presentes tanto na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa. Este trabalho classifica-se, sob essa análise, como uma pesquisa qualitativa.

Já Matias-Pereira (2010, p. 27) classifica os métodos de pesquisa em dois grandes grupos: o de abordagem (mais abstrato) e o de meios técnicos (mais concreto). Os métodos classificados como de abordagem são subclassificados em quatro grupos: dedutivo, indutivo, dialético (Marx) e hipotético. Os métodos classificados como de meios técnicos (mais comumente utilizado em administração, economia e contabilidade), por sua vez, são subdivididos em experimental, observacional, comparativo, estatístico e monográfico. Sob a ótica desse autor, o método utilizado para essa pesquisa classifica-se como de meios técnicos de caráter monográfico ou, como também é conhecido, estudo de caso.

Ainda sobre o método, Medeiros (1991, p. 31) classifica o método da pesquisa em indutivo, é aquele que, de fatos particulares, tira uma conclusão genérica, e em dedutivo, aquele que parte de enunciados gerais dispostos em ordem como premissas de um raciocínio para chegar a uma conclusão particular. Sobre a classificação indutiva do método, Creswell (2010, p.92) aponta os estudos teóricos qualitativos em que a teoria torna-se o ponto final, caracterizando-se na

formação de um modelo generalizado da teoria a partir do estudo de dados baseados específicos. Sob essa percepção, esse trabalho classifica-se como indutivo.

### 3.1 Técnicas da Pesquisa

Quanto às técnicas de pesquisa, Medeiros (1991, p. 35) traz a pesquisa documental, que compreende o levantamento de documentos que podem ser encontrados em arquivos públicos ou de empresas particulares, entre outros, a documentação direta; segundo o autor, a modalidade mais conhecida é a entrevista, a utilização de documentos científicos, classificados em primários (resultados novos de pesquisa) e secundários (apresentando repetição de informações) e, por fim, pesquisa bibliográfica.

Esse trabalho utilizou-se de :

1. Pesquisa bibliográfica: para a construção do referencial teórico dos dois primeiros capítulos: Administração Pública – um modelo em transformação e O Processo de Planejamento Estratégico.
2. Pesquisa documental – para levantamentos de arquivos que fazem parte da realidade do Superior Tribunal de Justiça, destacando-se aqueles encontrados no Banco de Dados Jurídico – BDJur –, ferramenta utilizada pelo órgão para armazenar documentos relevantes para o seu dia a dia. Ainda nesta etapa, utilizaram-se documentos relativos aos resultados de trabalhos da Assessoria de Gestão e Modernização Estratégica, unidade vinculada à Secretaria do Tribunal, e apresentações desses resultados em formato de arquivos *word* (editor de texto da Microsoft) e *powerpoint* (ferramenta de apresentação de *slides* da Microsoft).

### 3.2 Universo da Pesquisa

A pesquisa focada em administração gerencial, capítulo 1, preocupou-se em buscar o referencial bibliográfico que atendesse a três elementos: o primeiro, foco da administração gerencial no Brasil, o segundo, que estivesse contido no período dos últimos trinta anos, e o terceiro, que apresentasse a complexidade constatando aspectos relativos ao momento político com aspectos organizacionais.

A pesquisa focada em planejamento estratégico, capítulo 2, preocupou-se em trazer ao leitor conceitos já consagrados do planejamento estratégico assim

como referencial bibliográfico suficiente para que fosse possível confrontar a composição de modelos de processo de planejamento estratégico distintos, dando a dimensão da complexidade do uso dessa metodologia.

A pesquisa documental que se apresenta no capítulo 4 está limitada às ações do Superior Tribunal de Justiça dos anos de 2000 a 2010, o período de 1998/1999 pode ser considerado período de pré-planejamento estratégico em virtude de ter favorecido o aparecimento das primeiras ideias focando a qualidade, culminando, no fim do ano de 1999, com a criação do Núcleo de Qualidade, fundamental na evolução do planejamento estratégico do órgão.

### **3.3 Etapas da Pesquisa**

A pesquisa consistiu em três etapas, descritas a seguir: a coleta de dados, a elaboração dos dados e a análise dos dados.

#### *3.3.1 Coleta de Dados*

Marconi e Lakatos (1985, p. 19) apontam a etapa de dados como a que inicia a aplicação dos instrumentos elaboradores e das técnicas selecionadas com o intuito de efetuar a coleta dos dados. Entre as técnicas de pesquisa apontadas pelas autoras, destacam-se coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história da vida.

Este trabalho consistiu em realizar a coleta de dados por meio da técnica de pesquisa documental.

#### *3.3.2 Elaboração dos Dados*

Após a coleta dos dados, Marconi e Lakatos (1985, p. 19-20) orientam que, antes da análise e da interpretação, devem ser seguidos os seguintes passos: seleção, codificação e tabulação.

A coleta de dados consistiu em três fontes documentais:

1. Ferramenta BDJur (Banco de Dados Jurídico) – contém textos referentes ao STJ e a outros órgãos. Desses textos, destaca-se o grupo composto por atos administrativos, instruções normativas,

atas de sessão, resoluções, portarias e ordens de serviço, e o grupo formado por monografias elaboradas por servidores do STJ, elas serão codificadas com o prefixo BDJUR. Buscaram-se, no primeiro grupo, aqueles documentos que tratassem de planejamento estratégico, foram mais encontrados aqueles que tratavam de alterações de estruturas organizacionais, formulação de equipes, focando o planejamento estratégico e afins, atas de sessões em que os participantes faziam referência ao planejamento estratégico e suas implicações para o órgão. Já no segundo grupo, o das monografias, buscaram-se relatos a respeito do histórico do planejamento estratégico, assim como relatos sobre seu uso efetivo no STJ para a formatação de cenários existentes à época.

2. Documentos encontrados no portal do STJ, destacam-se o Plano Estratégico do STJ 2010-2014, boletins estatísticos, relatórios estatísticos, metas e indicadores, matriz de controle dos indicadores, relatórios de gestão (2006 a 2009), resultados de gestão 2008-2010, relatórios de desempenho (de agosto de 2006 a dezembro de 2009), que serão codificados como PESTJ,
3. Documentos selecionados por profissionais da AMG que servem de base para os estudos da instituição e encontram-se em diretório compartilhado na rede interna do STJ, que serão codificados como AMGDOC. Os documentos pesquisados, nesse caso, tratam de apresentações sobre o histórico do planejamento estratégico

A codificação sugerida serve para facilitar a tabulação que será realizada com o objetivo de apresentar o cruzamento de informações.

### *3.3.3 Análise e Interpretação dos Dados*

Análise e interpretação, embora estreitamente relacionadas, são duas atividades distintas.

Na análise, o pesquisador procura estabelecer as relações necessárias entre as informações obtidas e as hipóteses formuladas, que poderão ser

comprovadas ou refutadas, e a interpretação; segundo Marconi e Lakatos (1985, p. 21), é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, a exposição do verdadeiro sentido do material apresentado em relação aos objetivos e ao tema escolhido.

Esse trabalho traz uma interpretação dos dados que será apresentada no tópico considerações finais, buscando aproximar-se dos objetivos gerais e procurando dar respostas ao problema apresentado, ambos constantes na introdução. Após a identificação dos elementos que compõem o processo de planejamento estratégico no capítulo 2, assim como o mapeamento dos documentos coletados nas fontes documentais do capítulo 4, a análise consistiu em identificar as evidências de participação daqueles elementos nos documentos apresentados, foram salientados os aspectos importantes relativos à presença ou ausência deles. Outra análise consistiu em comparar três componentes pertencentes aos modelos de processo de planejamento estratégico vistos no capítulo 2: a missão, a visão e os valores da organização, por serem mais comumente utilizados na gestão da instituição.

#### 4 O STJ E O SEU PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Superior Tribunal de Justiça foi criado por meio da Constituição Federal de 1988. No anexo B, encontram-se as competências constitucionais do órgão, que norteiam os elementos do seu planejamento estratégico.

Muitas vezes confundido com o Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça tem como foco o julgamento de ações que tratam de normas infraconstitucionais, enquanto que o primeiro trata de normas constitucionais.

Os registros das ações que são realizadas pelos servidores do STJ somados aos registros dos atos administrativos que suscitaram tais ações seriam, caso houvesse a capacidade de torná-los dinamicamente documentados, fontes riquíssimas para verificar se está realizando as competências e com que qualidade elas estão sendo executadas.

Embora ainda não de forma oficial, institucionalizada, ressaltam-se os esforços que estão sendo executados para ter uma “comunidade virtual” mais ativa dentro do STJ, o que provoca, mesmo que seja de forma tímida, um alinhamento bastante significativo entre as ações de unidades distintas, principalmente no que diz respeito aos profissionais de sistemas de informação e os profissionais do negócio. Esses esforços estão sendo traduzidos em uma nova ordem de ações e comportamentos baseados em compartilhamento de informações por meio da internet/intranet, o que cria um modelo de gestão compartilhado que deverá ser consolidado na gestão atual, iniciada em setembro de 2010 e que finalizará em agosto de 2012.

As contribuições sobre o histórico do planejamento foram frutos de uma busca em portarias, resoluções, atos administrativos, atas de sessões, apresentações realizadas pelas áreas responsáveis, entre outras, com o objetivo de trazer à luz dos dias de hoje as tratativas e percepções que foram dadas ao assunto “planejamento” dentro do órgão. Ressalta-se que não foi possível identificar, dentro da organização, uma unidade administrativa que tivesse esse assunto de forma exaustivamente organizada, indexada e que viesse a tornar o esforço de levantamento menos moroso e cansativo. Apesar disso, a Secretaria de Documentação dispõe para o público interno e externo uma ferramenta chamada

BDJur, Biblioteca Digital Jurídica, que permite uma pesquisa por termos que facilitam, em parte, a identificação de possíveis documentos que tragam subsídios ao desejado: conseguir captar as percepções que foram documentadas sobre planejamento, planejamento estratégico, pensamento estratégico, gestão estratégica, entre outros.

O curto intervalo de tempo entre gestões do STJ, dois anos, sempre foi um elemento importante quanto à continuidade dos efeitos que se pretendia com as ações de cada administração que poderiam, ou não, ser de interesse da gestão subsequente. A descontinuidade administrativa sempre foi uma preocupação, principalmente do corpo técnico que estava imbuído da necessidade de tomar as providências. Muitas vezes não houve uma finalização de atividades, situação que provocou a sensação de que o que, em um instante, era importante deixou de ser no momento seguinte. Esse efeito criou um corpo técnico e gerencial, na maioria das vezes, preocupado com as consequências com os custos e resistente, outras vezes, por falta da perspectiva de continuidade. Tal leitura, ocorrida diversas vezes, leva a uma natural necessidade de promover um planejamento de ações que proporcione uma evolução contínua. Dentro desse cenário interno de ações muitas vezes descontinuadas, a que se soma o cenário externo com o serviço público no qual é preciso dar um retorno cada vez maior à sociedade, encontraram-se as condições para que ideias focadas em um planejamento estratégico florescessem, ora com um movimento de baixo para cima (apontada pelo corpo técnico, tentando sensibilizar o corpo gerencial de mais alto nível), ora com um movimento de cima para baixo, representando anseios externos que deveriam ser atendidos pelo órgão.

#### **4.1 Dos Atos Administrativos, Portarias, Resoluções, Atas**

Para realizar a pesquisa, procurou-se entender de que forma as informações e as ações do mais alto nível (presidência e diretoria-geral) se faziam compreendidas e cumpridas pelas unidades do Tribunal.

Por meio do BDJur (sigla de Banco de Dados Jurídico, ferramenta disponível na internet vinculada à Secretaria e Documentação do STJ, cujo principal foco é a disponibilização de informações relativas, entre outras, aos atos administrativos do órgão), foi realizada uma pesquisa que teve como foco as ações que visavam ao planejamento estratégico do STJ e seus correlatos – gestão

estratégica, gestão por competência, gestão de projeto, gestão por processo, gestão estratégica de pessoas e capacitação gerencial.

A tabela abaixo aponta a quantidade de documentos por ano, categorizados por tipo de instrumento. Para elaborar esse quadro, fez-se necessária a realização de seis (quantidade de tipos de instrumentos) vezes treze (quantidade de anos) consultas, totalizando setenta e oito buscas ao banco de dados e documentos do BDJur, uma ferramenta pouco apropriada para a realização de pesquisa quantitativa.

**Tabela 4.1.1 – Distribuição de atos por ano pesquisado**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Ata	18	24	9	35	35	76	55	100	89	44	36	94	65	680
Ato	26	6	34	39	39	93	94	108	77	5	0	0	0	521
Instrução Normativa	0	3	6	1	2	5	6	7	5	9	9	5	4	62
Resolução	5	11	9	12	18	15	27	37	28	61	35	19	9	286
Portaria	12	17	27	12	12	195	441	359	527	606	814	897	670	4589
Ordem de Serviço	1	1	5	5	4	6	0	3	5	6	6	61	50	153
	62	62	90	104	110	390	623	614	731	731	900	1076	798	6291

A esse esforço da pesquisa, salienta-se que mais de noventa por cento dos documentos que são trazidos não têm qualquer correlação com aquilo que se pretendia, ou seja, buscar ações concretas promovidas por seus representantes que trouxessem luz sobre os passos desejados para o planejamento estratégico do STJ, assim como os assuntos correlatos; soma-se a leitura de tais instrumentos, muitas vezes infrutíferas. Ao suscitar à área responsável um registro mais detalhado sobre os caminhos trilhados nesses anos de implantação de planejamento estratégico, foram indicados como fonte os documentos que se encontravam na página do STJ. Apesar de haver documentos ricos em informações, para o estudo com o objetivo de avaliar a evolução e seus resultados relativos à concretização de um pensamento gerencial dentro do órgão, as informações que foram apontadas se mostraram insuficientes.

A tabela abaixo representa numericamente a relação entre o tipo de ato administrativo e os anos pesquisados.

**Tabela 4.1.2 – Distribuição de atos analisados: Tipo do Ato X Ano pesquisado**

Ano	Total	Ato	Ato Regulamentar	Portaria	Resolução
1999	2	2			
2000	5	1		4	
2001	1			1	
2003	8	3		4	1
2004	9	3		5	1
2005	6	4		2	
2006	5	2		3	
2007	4		2	1	1
2008	5			3	2
2009	5			4	1
2010	1			1	
	51	15	2	28	6

Realizou-se a classificação dos atos quanto aos estágios do planejamento estratégico apresentados no capítulo dois, item 2.4: aqueles atos que remetiam à qualidade total, à melhoria de processos, que envolviam pouco risco, foram classificados como incremental; já aqueles em que há uma nítida preocupação com o envolvimento das unidades, o aumento das parcerias, a terceirização e às mudanças mais radicais foram classificados como táticos, seguindo a conceituação apresentada. Não houve classificação como sistêmica por entender que nenhum ato analisado trouxe similitude com o conceito apresentado: transformações amplas e profundas em toda a organização (renovação, revitalização ou desenvolvimento organizacional) que exigem redefinição de regras e conexões com estratégias de inovação.

A classificação completa encontra-se no APÊNDICE B. Levou-se em consideração que uma determinada organização pode ser classificada em um determinado estágio, mas estar promovendo ações que se caracterizam de outro, sem prejuízo da sua classificação. Quanto aos atos analisados, percebe-se que há uma ênfase muito forte nas ações que são classificadas como incrementais, visando ao aumento contínuo da qualidade dos processos, dos serviços e dos produtos apresentados.

Não houve registro de ação que pudesse ser classificada como sistêmica. Entretanto, há iniciativas que estão sendo formalizadas que mostram uma visão sistêmica, os gestores representantes das unidades têm realizado reuniões no sentido de buscar caminhos comuns que irão, como consequência, apontar a promoção de transformações profundas na instituição.

**Tabela 4.1.2 – Distribuição de atos analisados por estágio do planejamento estratégico**

Documento	Total	Incremental	Tático	Sistêmico
Ato	15	12	3	
Ato Regulamentar	2	2		
Portaria	28	18	10	
Resolução	6	5	1	
	51	37	14	0

Observou-se, por fim, que há uma nítida participação do presidente do Tribunal quanto à promoção do planejamento estratégico; ele representa a liderança estratégica, há mecanismos de comunicação, os próprios documentos analisados são de domínio público e são divulgados aos servidores do tribunal, houve várias adequações da estrutura organizacional e cursos voltados para a formação de gestores, ajustando a cultura organizacional, e o estilo de gestão tem sido alterado de forma lenta e gradual, buscando o envolvimento de todos os servidores. Esses elementos foram apresentados como aspectos fundamentais para a execução do planejamento estratégico e foram evidenciados nos atos e planos analisados, como será visto. Entretanto, nas considerações finais, haverá uma abordagem mais conclusiva e com apontamentos de possíveis adequações.

No Apêndice C, encontram-se os documentos analisados, assim como observações relevantes ao estudo. Devido ao seu caráter muito extenso, entendeu-se como uma boa prática colocá-lo como apêndice, deixando para esse capítulo as análises mais pontuais relativas aos elementos presentes no planejamento estratégico.

Quanto aos elementos que compõem o planejamento estratégico, não houve a possibilidade de fazer a análise quanto à sua presença nos documentos, foram tratados apenas nos planos estratégicos.

## 4.2 Planos Estratégicos – Quadros Comparativos

Há exatos dez anos, foi estabelecida no STJ a prática na elaboração de planos estratégicos, com a intenção de comunicar aos servidores do órgão o planejamento e as ações a serem promovidas. A unidade, que se tornou responsável pela condução da elaboração e da orientação às demais unidades da instituição, sofreu uma série de metamorfoses que foram responsáveis pelo papéis assumidos ao longo do tempo: começa com o papel de implantar um sistema de qualidade, repensar a organização, transformar os processos, apontar melhorias, reestruturar organicamente a instituição, ser responsável pelo planejamento, planejar de forma estratégica e integrada, trazer novas ferramentas e metodologias de trabalho, modernizar por meio de tecnologia e das pessoas, observar o mundo externo no sentido de buscar integração institucional.

Ao ler e avaliar cada um dos documentos elaborados, nota-se uma evolução muito grande quanto à técnica utilizada para sua confecção e divulgação. A cada modelo apresentado, novos elementos passaram a integrá-lo.

O ano de 1999 pode ser considerado como o ponto inicial para chegar ao planejamento estratégico, com o nascimento do Núcleo da Qualidade, e o ano de 2004 como o ano em que a Gestão Estratégica passou a ser um projeto oficialmente estabelecido pelo órgão, apresentado em seu planejamento estratégico. O ano de 2010 passa a ser um novo marco: o planejamento estratégico deixa de ter um período de dois anos, o que coincidia com o período da presidência, para ter um período de cinco anos, possibilitando um período mais longo, abrangendo duas gestões e mais um ano de uma terceira gestão. Esse avanço é fundamental quanto à continuidade das ações, tornando-as de caráter organizacional, perdendo, em consequência, o caráter individual daquele que estava no cargo no momento de sua manifestação.

Com o intuito de facilitar a leitura de tais planos estratégicos, foram elaborados quadros comparativos para, de forma sintetizada, avaliar as suas

evoluções. Com essa análise, buscaram-se os elementos que foram apresentados no capítulo dois como indicadores do uso do planejamento estratégico do STJ. Utilizou-se dos conceitos relativos aos estágios em que a organização pode estar quanto à execução da gestão estratégica para elaborar uma análise dos projetos estratégicos, das metas estratégicas e dos objetivos estratégicos, de forma semelhante à que foi elaborada com os atos administrativos.

O primeiro quadro, mostrado abaixo sob forma de tabela, apresenta os componentes identificados no Capítulo 2 (nas linhas) e os planos/planejamentos estratégicos apresentados pelo STJ nas colunas. O cruzamento irá identificar se há a presença dos componentes nos planos correspondentes.

	2000 2002	2002 2004	2004 2006	2006 2008	2008 2010	2010 2012
Missão	X	X	X	X	X	X
Visão		X	X	X	X	X
Valores	X	X	X	X	X	X
Objetivos	X	X	X	X	X	X
Planos						
Metas			X	X	X	X
Estratégias	X	X	X			
Ambiente Interno			X	X	X	X
Ambiente Externo			X	X	X	X
Indicadores			X	X	X	X
Projetos			X	X	X	X
Temas						X
Fases						
Análise	X	X	X	X	X	X
Planejamento	X					
Execução						
Controle						
Correção/Adequação/Aprendizado						
Avaliação de Desempenho						

**Quadro 4.2.1** - Elementos presentes nos Planejamentos Estratégicos do STJ

Para efeito de padronização, considerou-se a fase “Análise” necessariamente presente em todos os planos por entender que, para elaborar um plano, é necessário que se faça uma análise, mesmo que superficial, das condições que levaram à elaboração do plano. Para que se considerasse presente o item “Estratégias”, devem ser encontrados apontamentos para, pelo menos, um dos três níveis: estratégico, tático e operacional. O “Planejamento” foi considerado existente caso houvesse um apontamento para ações que deveriam ser promovidas e a

“Execução” para os apontamentos que indicassem como as ações seriam promovidas. As três últimas fases (controle, correção e desempenho) não foram encontradas em quaisquer dos planos apresentados, mas isso não inviabiliza o planejamento estratégico, pois o detalhamento dessas fases normalmente ocorre com o detalhamento dos planos de ação.

O segundo quadro apresenta os conteúdos de valores institucionais encontrados nos planos:

Período	Valores
2000 a 2002	Estar aberto a mudanças, Trabalhar com vontade e disposição, Trabalhar em equipe, Ter humildade, Estimular diálogo, Usar Criatividade, Ter orgulho institucional
2002 a 2004	Presteza, Dignidade, Lealdade/Fidelidade, Bondade, Amizade, Criatividade/Inovação, Dedicção, União/Cooperação, Trabalho em equipe, Orgulho institucional
2004 a 2006	Orgulho Institucional, Presteza , Inovação, Cooperação, Transparência, Confiança, Respeito
2006 a 2008	Auto-desenvolvimento, Comprometimento, Cooperação, Ética, Inovação, Orgulho Institucional, Presteza, Transparência
2008 a 2010	Auto-desenvolvimento, Comprometimento, Cooperação, Ética, Inovação, Orgulho Institucional, Presteza, Transparência
2010 a 2014	Auto-desenvolvimento, Comprometimento, Cooperação, Ética, Inovação, Orgulho Institucional, Presteza, Transparência , Responsabilidade Socioambiental

**Quadro 4.2.2** - Valores presentes nos Planejamentos Estratégicos do STJ

Há uma manutenção quase irrestrita de todos os valores institucionais nos últimos três períodos, o que denota certo amadurecimento quanto aos valores que a instituição quer fazer valer na sua forma de atuar. Há, entretanto, uma novidade, a saber, a responsabilidade socioambiental, o que demonstra que a instituição está em sintonia com os movimentos que a sociedade tem apontado como importantes no trato do bem público. Esse caráter da importância socioambiental tem adquirido cada vez mais espaço nas agendas de ações estratégicas do órgão, existem ações com objetivos de inclusão social até mesmo na contratação de empresas privadas que visem ao aspecto ambiental (economia de energia, diminuição de uso de papel, entre outros).

O terceiro quadro apresenta os conteúdos relativos à missão do STJ, encontrados nos planos:

Período	Missão
2000 a 2002	Zelar pela autoridade e uniformidade interpretativa do direito federal comum, ou seja, normas infraconstitucionais, garantindo ao usuário dos serviços uma justiça célere, acessível e efetiva.  <b>Conceitos:</b> <b>Zelar pela autoridade:</b> assegurar o reconhecimento pela sociedade das decisões do STJ. <b>Direito federal comum:</b> são matérias disciplinadas na lei, para serem analisadas pelo STJ, que não tratam de conflitos com a Constituição Federal. <b>Uniformidade interpretativa do direito:</b> é o estabelecimento de uma interpretação única e convergente na aplicação das leis federais. <b>Normas infraconstitucionais:</b> toda matéria que não é diretamente tratada pela Constituição Federal. <b>Justiça acessível:</b> consiste em propiciar ao cidadão condições de reclamar seus direitos junto à Justiça e, ainda, de democratizar todas as informações referentes ao processo judicial. <b>Justiça célere:</b> significa agilidade e rapidez nos julgamentos. <b>Justiça efetiva:</b> executar os serviços judiciais com qualidade, assegurando os melhores resultados com os menores custos.
2002 a 2004	Zelar pela autoridade e uniformidade interpretativa das normas infraconstitucionais, garantindo ao cliente uma justiça célere, acessível e efetiva.
2004 a 2006	Garantir à sociedade uma justiça célere, acessível e efetiva, zelando pela autoridade e uniformidade na interpretação e no cumprimento das normas infraconstitucionais.  <b>Conceitos:</b> <b>Celeridade</b> . agilizar a prestação dos serviços e o trâmite processual. <b>Acessibilidade</b> . viabilizar o acesso à justiça, facilitando a disponibilização dos serviços e das informações processuais ao cidadão. <b>Efetividade</b> . trabalhar com competência e criatividade para garantir uma prestação jurisdicional que atenda às demandas da sociedade.
2006 a 2008	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.
2008 a /2010	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.
2010 a 2014	Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação de qualidade, rápida e efetiva.

#### Quadro 4.2.3 - Missões presentes nos Planejamentos Estratégicos do STJ

Assim como no quadro anteriormente analisado, os últimos três períodos têm mantido a missão de forma quase imutável, excetuando-se a retirada do adjetivo “acessível” e a inclusão de “qualidade” à prestação dos serviços, ocorrida no último plano. Os valores de uma instituição devem permanecer quase imutáveis, conforme foi conceituado no Capítulo dois.

O quarto quadro apresenta as visões de futuro apresentadas nos planos de gestão:

Período	Visão
2000 a 2002	Ser, até 2007, reconhecido pelo cidadão como o Tribunal modelo na garantia de uma justiça mais ágil e acessível.
2002 a 2004	Ser reconhecido e respeitado pelo cliente como o Tribunal modelo na garantia de uma justiça célere, acessível e efetiva.
2004 a 2006	Ser reconhecido pela sociedade como o Tribunal da Cidadania, modelo na garantia de uma justiça célere, acessível e efetiva.  <b>Conceitos:</b> <b>Tribunal da Cidadania</b> - Tribunal empenhado em cumprir sua responsabilidade social de reduzir a distância entre a justiça e o cidadão. <b>Modelo</b> - Tribunal de referência, exemplo para outros órgãos do Poder Judiciário.
2006 a 2008	Ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva.  Conceitos: <b>Modelo</b> – Tribunal de referência, exemplo para outros órgãos do Poder Judiciário. <b>Acessibilidade</b> – Facilidade de acesso às pessoas, serviços e informações. <b>Rapidez</b> – Presteza na entrega dos serviços e brevidade no trâmite processual. <b>Efetividade</b> – Atendimento real às demandas da sociedade e satisfação dos jurisdicionados.
2008 a 2010	Ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva.  <b>Conceitos:</b> <b>Modelo</b> – Tribunal de referência, exemplo para outros órgãos do Poder Judiciário. <b>Acessibilidade</b> – facilidade de acesso às pessoas, serviços e informações. <b>Rapidez</b> – presteza na entrega dos serviços e brevidade no trâmite processual. <b>Efetividade</b> – atendimento real às demandas da sociedade e satisfação dos jurisdicionados.
2010 a 2014	Consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, oferecendo justiça de qualidade, rápida e efetiva.  <b>Conceitos:</b> <b>Tribunal da Cidadania</b> – Tribunal de referência no que concerne à prestação jurisdicional com qualidade, rapidez e efetividade e considerando a responsabilidade socioambiental. <b>Qualidade</b> – Julgamentos sem falhas, observando a razoável duração do processo e o e custo adequado. <b>Rapidez</b> – Presteza na entrega dos serviços e brevidade no trâmite processual. <b>Efetividade</b> – Atendimento real às demandas da sociedade e satisfação dos jurisdicionados.

**Quadro 4.2.4** - Visões presentes nos Planejamentos Estratégicos do STJ

A visão da organização sofre mudanças período a período, excetuando-se os planos de 2006/2008 e 2008/2010, em que há igualdade. Observa-se que a visão mais recente recupera parte da visão proposta no plano relacionado ao período de 2004/2006, quando o STJ se apresenta à sociedade como o Tribunal da Cidadania. A acessibilidade deixa de ser ponto importante no último modelo, pois se depreende que tal qualidade está diretamente relacionada à efetividade quando retrata o atendimento às demandas da sociedade.

O quinto quadro avalia os conteúdos de estratégias da instituição propostos pelos planos. As estratégias estiveram presentes nos dois períodos como diretrizes, fazendo parte do terceiro período (2004 a 2006) explicitamente como “Estratégias”, suprimidas nos períodos subsequentes.

Período	Estratégias
2000 a 2002	<p>Analisar a criação de melhores canais de comunicação com a sociedade.</p> <p>Buscar cada vez mais a visibilidade e a transparência, para que a opinião pública saiba o que o STJ faz, como faz e por que faz.</p> <p>Desenvolver uma cultura de proximidade do STJ com o cidadão.</p> <p>Assegurar a melhoria permanente da prestação dos serviços, propiciando uma justiça célere, acessível e efetiva.</p> <p>Estabelecer a distribuição diária de processos.</p> <p>Manter uma estrutura administrativa leve, ágil, transparente, capaz de prestar suporte à atividade-fim.</p> <p>Adotar gestão participativa e em equipe.</p> <p>Estabelecer um clima de confiança do usuário em relação ao STJ.</p> <p>Analisar a criação de canais de comunicação interna.</p> <p>Uniformizar procedimentos judiciais e administrativos.</p> <p>Manter intercâmbio com outros Tribunais Superiores.</p> <p>Promover maior informatização para agilizar a prestação jurisdicional.</p>
2002 a 2004	<p>Propor ao Congresso Nacional maior liberação de recursos financeiros</p> <p>Envidar esforços para a aprovação do Plano de Carreira</p> <p>Buscar definições mais precisas das competências da instância de superposição</p> <p>Negociar aprovação da reforma junto ao Senado Federal</p> <p>Zelar por um Judiciário forte, independente, respeitado e confiável</p> <p>Trabalhar com o foco no cliente</p> <p>Priorizar as atividades de atendimento ao cliente</p> <p>Investir na melhoria da imagem institucional</p> <p>Divulgar as atividades/resultados do STJ</p> <p>Zelar por um Judiciário rápido, eficaz e democrático</p> <p>Agilizar a prestação jurisdicional</p> <p>Investir em inovações tecnológicas</p> <p>Racionalização dos procedimentos/ aumento da produtividade/ eliminação de desperdícios</p> <p>Empreender gestão “portas abertas”</p> <p>Investir na valorização dos servidores</p> <p>Garantir o comprometimento do servidor com os resultados do STJ</p> <p>Promover integração entre as áreas fim e meio</p> <p>Incrementar o uso da informática para desburocratização e economia</p>
2004 a 2006	<p>Agilizar a Prestação Jurisdicional . reduzir o tempo de permanência dos processos no STJ, otimizando e uniformizando os trâmites processuais.</p> <p>Aproximar o Tribunal da Sociedade . trabalhar com o foco no cidadão, viabilizando o acesso à Justiça.</p> <p>Garantir uma Prestação Jurisdicional Efetiva e Transparente . oferecer uma prestação jurisdicional que atenda às demandas da sociedade e zelar pela transparência das ações e resultados institucionais.</p> <p>Contribuir para a Expansão e Modernização do Judiciário . atuar junto aos diversos órgãos do Judiciário e aos demais poderes da União, a fim de garantir a implementação da reforma, expansão e modernização tecnológica do Poder Judiciário.</p>

**Quadro 4.2.5 - Estratégias presentes nos Planejamentos Estratégicos do STJ**

O sexto quadro aponta os conteúdos de objetivos estratégicos da instituição incluídos nos planos (de 2000 a 2004 não houve apontamentos):

Período	Objetivos Estratégicos
2004 a 2006	<p><b>Oferecer serviços com qualidade</b>  <b>Ampliar a responsabilidade socioambiental</b>            Prover os recursos orçamentários necessários            Otimizar a utilização dos recursos orçamentários            Otimizar os processos de trabalho            Melhorar a produtividade            Tornar a comunicação institucional mais efetiva            Desenvolver e qualificar as pessoas  <b>Melhorar o clima organizacional</b>            Promover inovações metodológicas e tecnológicas</p>
2006 a 2008	<p><b>Oferecer serviços com qualidade</b>  <b>Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental</b>            Elevar a produção de julgados  <b>Acelerar o trâmite processual</b>            Manter em patamares elevados o conceito do Tribunal perante a sociedade objetiva, clara e acessível.            Contribuir para a modernização do judiciário  <b>Melhorar o clima organizacional</b>  <b>Desenvolver competências</b>  <b>Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros</b></p>
2008 a 2010	<p><b>Oferecer serviços com qualidade</b>  <b>Ampliar a responsabilidade socioambiental</b>            Fortalecer as relações institucionais            Reduzir a entrada de processos recursais  <b>Elevar a produção de julgados</b>  <b>Acelerar o trâmite processual</b>            Contribuir para a modernização do judiciário  <b>Melhorar o clima organizacional</b>  <b>Desenvolver competências</b>  <b>Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros</b></p>
2010 a 2014	<p><b>Oferecer serviços com qualidade</b>            Promover a cidadania  <b>Ampliar a responsabilidade ambiental</b>            Aprimorar a comunicação institucional            Fortalecer e harmonizar as relações institucionais  <b>Elevar a produção de julgados</b>  <b>Acelerar os trâmites judiciais</b>            Buscar a excelência na gestão            Fomentar a interação e a troca de experiências no Judiciário  <b>Desenvolver competências</b>  <b>Melhorar o clima organizacional</b>            Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI            Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais  <b>Assegurar e gerir recursos orçamentários</b></p>

**Quadro 4.2.6** - Objetivos presentes nos Planejamentos Estratégicos do STJ

Observa-se (itens em negrito) que há um permanente grupo que acompanha praticamente todos os planos, o leitor encontra a base que sustenta os objetivos estratégicos: a qualidade do serviço, a responsabilidade socioambiental, a busca pela elevação da produção de julgados, a melhoria na qualidade dos processos de trabalho refletindo na celeridade dos trâmites judiciais, o

desenvolvimento de competências, o clima organizacional com melhor qualidade e a busca e gestão de recursos orçamentários de forma adequada.

A relevância desse quadro está em apontar o seu núcleo base, tratado anteriormente, mas também em apontar novos elementos que darão o tom futuro das ações. Observa-se, dessa maneira, que o caráter institucional toma corpo dentro do planejamento estratégico: a promoção da cidadania, o aprimoramento da comunicação institucional, o fortalecimento e harmonização das relações institucionais somados ao fomento da interação e troca de experiências no Judiciário, todos esses ingredientes irão, gradativamente, dar à agenda da alta gestão do STJ novas dinâmicas quanto às suas ações, sendo necessário o desenvolvimento de novas competências gerenciais para atender às demandas futuras.

A Tabela 4.2.7 apresenta a distribuição anual das metas estratégicas sob a classificação dos estágios do planejamento estratégico. Foi identificado, para a classificação, que tipos de impactos e riscos estariam envolvidos para o alcance das metas.

**Tabela 4.2.7 – Distribuição das Metas X Estágio Execução Planejamento Estratégico**

Ano	Total	Incremental	Tático	Sistêmico
2004	16	11	5	
2006	20	13	7	
2008	24	13	11	
2010	30	20	10	

Observa-se um aumento gradual das metas apresentadas pelo planejamento estratégico do órgão e o fato de que a quantidade de metas classificadas como incrementais é superior às classificadas como táticas. Assim como na análise realizada nos documentos, identifica-se a ausência quanto a metas que possam ser classificadas como sistêmicas. No último período, 2010, há um aumento significativo de metas que foram classificadas como incrementais e um pequeno decréscimo quanto às classificadas como táticas, isso leva a crer que se devem consolidar os esforços relativos às melhorias de processos antes de partir para o estágio em que as transformações deverão ser mais radicais, impondo ao órgão maturidade quanto aos riscos a serem enfrentados.

Na Tabela 4.2.8, procurou-se, à similitude da análise anterior, estabelecer a relação dos projetos estratégicos com os estágios da execução do planejamento estratégico.

**Tabela 4.2.8 – Distribuição dos Projetos X Estágio Execução Planejamento Estratégico**

Ano	Total	Incremental	Tático	Sistêmico
2004	32	25	7	
2006	25	19	6	
2008	16	12	4	
2010	11	8	3	

Ao contrário do que aconteceu com as metas estratégicas, o número de projetos estratégicos vem diminuindo gradativamente, isso se deve a dois fatores importantes: o primeiro é que, à medida que os projetos considerados estratégicos são finalizados, não necessariamente há um outro projeto estratégico para substituí-lo. O segundo tem a ver com a maturidade adquirida associada aos insucessos de implantação de projetos estratégicos, tornando a gestão mais ciente das dificuldades de alavancar um número elevado de projetos estratégicos.

Assim como as análises anteriores a respeito dos estágios relacionados à execução do planejamento estratégico, há uma supremacia quanto aos projetos associados ao estágio incremental em relação aos considerados táticos. Há, novamente, a falta de associação com o estágio sistêmico.

Na tabela 4.2.8 foi elaborada análise semelhante às duas anteriores, desta vez tendo como elemento apontado os objetivos estratégicos relacionados aos estágios da execução do planejamento estratégico.

**Tabela 4.2.8 – Distribuição dos Objetivos X Estágio Execução Planejamento Estratégico**

Ano	Total	Incremental	Tático	Sistêmico
2004	10	8	2	
2006	9	6	3	
2008	20	12	8	
2010	14	7	7	

Nesse quadro é possível perceber que há uma certa manutenção da quantidade de objetivos estratégicos, caso seja desconsiderado o período relativo a

2008. Pode-se observar, também, um crescimento relativamente consistente dos objetivos considerados táticos, há um equilíbrio no último período, diferentemente dos quadros anteriores.

Na análise composta pelos três quadros, pode-se averiguar que, apesar de apresentar objetivos que estão classificados como incrementais e táticos na mesma quantidade, as ações (projetos) e os controles (metas) ainda focam a melhoria contínua da qualidade dos processos, serviços e produtos, sendo pouco ousados na tentativa de alavancar a excelência por meio de transformações mais radicais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, buscou-se, de forma sistêmica, contextualizar o momento em que o planejamento estratégico se insere nas ações dos gestores do Superior Tribunal de Justiça, caracterizadamente pela reforma administrativa que culminou na implantação da administração gerencial, bem como conceituar os principais elementos que compõem uma das metodologias mais utilizadas no modelo de administração implantado, o planejamento estratégico, e a análise de documentos que apontam para a presença desses elementos na forma de gestão do Tribunal.

A prática da gestão estratégica por um período consistente, quase dez anos, tem demonstrado uma preocupação cada vez maior em fazê-la se tornar mais abrangente, permitindo que não fique apenas no nível estratégico, permeando os níveis tático e operacional de forma alinhada e integrada. Um exemplo que denota essa preocupação está na formatação de um programa de capacitação de gestores e servidores como o PAC – Programa de Anual de Capacitação – que visa à formação do seu quadro gerencial e técnico em técnicas e ferramentas úteis no dia a dia do Tribunal.

Embora se possa ser assertivo quanto à resposta ao problema apresentado, verifica-se que a integração almejada ainda exigirá esforço por parte da alta gestão quanto ao compartilhamento de seus objetivos, principalmente no que diz respeito à operacionalização das ações pretendidas.

Pode-se, após a análise realizada no quarto capítulo, afirmar que as ações praticadas pelo órgão têm um caráter ainda muito próximo ao do primeiro estágio da execução do planejamento estratégico, ensejando incrementos nas qualidades dos serviços, processos e produtos desenvolvidos, com efeitos pouco abrangentes, embora haja melhoria nesses itens. Conseguiram-se identificar, nas ações analisadas e nos planos de gestões do órgão, indícios de que a instituição começa a fazer uma transição para o estágio tático, no qual transformações têm efeitos e riscos muito maiores para a organização.

O Plano de Gestão atual, de 2010 a 2014, possui um equilíbrio quanto à classificação de seus objetivos estratégicos, o que pode apontar, para as gestões futuras, ações que promovam, de forma mais radical, as transformações desejadas em busca de uma instituição mais próxima à sociedade, mais focada na efetividade de suas ações e na sua participação da Justiça brasileira. As ações que foram promovidas até esse momento, entretanto, mostram uma gestão estratégica ainda com características fortemente do primeiro estágio.

Nota-se que, quanto aos planos de gestão do Tribunal, os principais elementos apresentados no segundo capítulo, que fazem parte da maioria dos processos de planejamento estratégico analisados, estão presentes na metodologia utilizada pelo STJ. Há, contudo, ausência da definição explícita de um processo de planejamento estratégico, devendo ser elemento primordial para a compreensão dos gestores do Tribunal, assim como de todos os servidores, das etapas e ações que o compõem, assim como dos resultados esperados.. Há necessidade de que tal processo seja evidenciado, exposto à comunidade, dando transparência à visão estratégica do órgão, para que possa ser compartilhado e alimentado por todos.

Tal falta de visibilidade quanto ao processo de planejamento estratégico, junto àqueles que tornam operacionais as ações, reduz os efeitos esperados quanto ao alinhamento das ações e, conseqüentemente, aumenta os riscos ao alcance dos objetivos estratégicos.

Algumas ações têm sido realizadas com a intenção de tornar as ações das unidades com efeitos sistêmicos. Salienta-se, entretanto, que o esforço tem que ser de todos e que os resultados alcançados ainda são muito pequenos e frágeis, devendo ter um envolvimento induzido, ora por ações de capacitação com o intuito de transformar a cultura organizacional, ora por imposições administrativas, buscando a aproximação das unidades.

Após o estudo e uma maior proximidade tanto do planejamento estratégico quanto à percepção dos problemas identificados pela gestão do Tribunal, com o objetivo de contribuir com a gestão estratégica do órgão, sugerem-se alguns estudos que podem ser promovidos:

1. Realizar estudo sobre a situação atual de todos os projetos estratégicos estabelecidos pelo órgão, identificando o sucesso/insucesso, o gestor mais atual, impressões sobre a implantação e justificativas para prováveis razões de insucesso. Resultado esperado: documentar os casos de sucesso e os casos de insucesso dos projetos apresentados e compartilhar com a instituição a fim de servir de conhecimento para os futuros projetos.
2. Envidar esforços no sentido de elaborar documento com visão integrada daqueles instrumentos atualmente vigentes que tratam o planejamento estratégico e seus adjacentes, dando clareza quanto à percepção da organização a respeito do assunto. Resultado esperado: dar visibilidade à comunidade quanto ao papel do planejamento estratégico e quanto às normas que regem a metodologia no Tribunal.
3. Desenvolver estudo com o intuito de utilizar ferramenta gerencial que complemente o Banco de Dados Jurídico (BDJur), proporcionando ao gestor uma qualidade maior no que diz respeito às pesquisas quantitativas, assim como apresentar, ainda como resultado do estudo, sugestões com o intuito de tornar as pesquisas com resultados mais próximos aos resultados esperados, diminuindo os infrutíferos acessos a documentos que nada têm a contribuir com as pesquisas realizadas. Resultado esperado: dotar o órgão de ferramental mais adequado quanto à disponibilização dos conhecimentos adquiridos e praticados na instituição, aproximando de outras iniciativas que têm objetivos de compartilhamento do conhecimento.
4. Propor estudo com o objetivo de apresentar à instituição os impactos da implantação de uma gestão focada em resultados ao planejamento estratégico, assim como o uso de ferramentas que

auxiliem a medição do desempenho dos servidores. Resultado esperado: dotar a instituição de informações a respeito dos resultados alcançados com a implantação do planejamento estratégico, assim como permitir que os gestores possuam ferramentas que os apoiem na tomada de decisões e na correção/adequação das ações no alcance de seus resultados.

Este trabalho, por fim, por estar focado em documentação escassa acrescido da falta de uma metodologia mais abrangente – poderia utilizar metodologia mista, combinando a pesquisa qualitativa apresentada com pesquisa quantitativa, objetivando uma maior abrangência nos elementos pesquisados com a consequente melhoria dos resultados alcançados. O tempo, as atividades diárias impostas por uma rotina de trabalho bastante intensa e a falta da disposição dos tempos de terceiros demonstraram-se inimigos implacáveis para o alcance de resultados mais alvissareiros com a pesquisa, mas resultou em um regozijo quando da sua finalização.

## REFERÊNCIAS

- CARNEIRO, M. F. S. **Gestão Pública: O papel do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações, da Intenção aos Resultados.** São Paulo: Elsevier Editora, 2010.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: Da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos.** Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2007.
- COSTIN, C. **Administração Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2010.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.; **Administração Estratégica: Da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- FERRER, F. *et al.* **Gestão Pública Eficiente: Impactos Econômicos de Governos Inovadores.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.
- GASPAR, M.; GOMEZ, T.; MIRANDA, Z. **T.I Mudar e Inovar: Resolvendo Conflitos com ITIL v3: aplicado a um estudo de caso.** Brasília: Editora Senac, 2010.
- HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. **Políticas Públicas e Desenvolvimento: Bases epistemológicas e modelos de análise.** Brasília: Editora UnB, 2009.
- HEIJDEN, K. v. d. **Planejamento por Cenários: A Arte da Conversação Estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERRERO-FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização.** São Paulo: CENCAGE Learning, 2008.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** São Paulo: Elsevier Editora, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2008.
- LIMA, P. D. B. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: QUALITYMAR, 2007.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, M. E. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- MEDEIROS, J. B. **Redação Científica: A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. *et al.* **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria Governamental: Governança e Controle Econômico na Implementação das Políticas Públicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. São Paulo: Artmed Editora, 2009.
- PAULA, A. P. **Por Uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV 2005.
- PEIXOTO, J. P. M et al, **Governando o Governo: Modernização da Administração Pública no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- PINTO, R. F. As Reformas do Estado e o Paradigma da Nova Economia Institucional **In: PEIXOTO, J. P. M. (Org). Governando o Governo: Modernização da Administração Pública no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora: 2009.
- SLOMSKI, V. *et al.* **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- SORDI, J. O. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

## APÊNDICE A - Quadro dos 13 Modelos Integral

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
Missão		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	11
Visão		X		X	X		X	X	X	X			X	8
Princípios					X					X				2
Valores					X		X	X		X	X			5
Objetivos			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	10
Metas					X	X	X	X		X		X	X	7
Planos / Programas	X	X		X	X	X		X		X	X	X		9
Políticas											X			1
Projetos					X			X		X				3
Cidadão	X													1
Estrategista / Gerente								X		X	X	X		4
Resultados	X	X					X							3
Cenários										X				1
Estratégia	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	11
Nível Negócio		X	X	X	X			X						5
Nível Funcional (corporativo)		X	X		X			X						4
Nível Empresarial			X		X			X						3
Genérica			X	X				X						3
Ambiente Externo		X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	10
Ameaças			X	X	X			X	X	X	X		X	8
Oportunidades			X	X	X			X	X	X	X		X	8
Macroambiente				X										1
Ambiente Setorial			X	X										2
Econômico				X					X					2
Social				X					X					2
Político				X					X					2
Cultural									X					2
Tecnológico				X					X					2
Concorrência				X										1
Catalisadores					X									1
Ofensores					X									1
Ambiente Interno		X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	10
Pontos Fortes				X	X			X	X	X	X		X	7
Pontos Fracos				X	X			X	X	X	X		X	7
Pontos a Melhorar					X									1
Organização			X				X	X						3
Cultura			X				X	X	X					4
Estrutura									X					1
Colaboração								X						1
Conhecimento								X						1
Tecnologia								X						1
Globalização								X						1
Valores								X						1
Competências								X	X					2
Processos	X				X			X						3
Pessoas	X				X									2
Motivação					X									1
Capacitação					X									1
Alocação					X									1
Avaliação					X									1
Reconhecimento					X									1
Recompensa					X									1
Avaliação					X									1
Cadeia de Valor				X										1
Competências				X										1
Liderança	X	X	X		X				X					5
Informação	X	X												2
Conhecimento	X													1
Governança Corporativa		X							X	X		X		4
Ações		X					X							2
Recursos			X		X							X		3
Receitas			X		X							X		3

Despesas			X		X							X		3
Investimentos					X							X		2
<b>Contexto</b>								X						1
Início								X						1
Maturidade								X						1
Experiência								X						1
Inovação								X						1
Diversidade								X						1
<b>Fases</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Planejamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Execução	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	12
Controle	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	11
Correção / Realimentação / Aprendizado	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	11
Avaliação de Desempenho			X		X	X	X	X	X	X	X			8
Indicadores						X		X	X	X				4
Integração				X				X	X					3
Sensibilização					X			X	X					3
<b>Total de itens do Modelo</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	

## APÊNDICE B - Classificação dos Documentos Analisados

Ano	Documento	Documento	Estágio
1999	Ato nº 343, de 31 de agosto de 1999	Ato	Incremental
1999	Ato nº 408 de 29 de Outubro de 1999	Ato	Incremental
2000	Portaria nº 162 de 23 de março de 2000	Portaria	Incremental
2000	Portaria nº 172 de 14 de abril de 2000	Portaria	Incremental
2000	Ato nº 119 de 08 de junho de 2000	Ato	Incremental
2000	Portaria nº 295 de 15 de junho de 2000	Portaria	Incremental
2000	Portaria nº 442 de 26 de setembro de 2000	Portaria	Incremental
2001	Portaria nº 131 de 18 de junho de 2001	Portaria	Incremental
2003	Ato nº 23 de 20 de fevereiro de 2003	Ato	Incremental
2003	Portaria nº 49 de 21 de fevereiro de 2003	Portaria	Incremental
2003	Resolução nº 5 de 14 de maio de 2003	Resolução	Incremental
2003	Ato nº 132 de 23 de julho de 2003	Ato	Incremental
2003	Portaria nº 71 de 26 de setembro de 2003	Portaria	Incremental
2003	Ato nº 132 de 23 de julho de 2003	Ato	Incremental
2003	Portaria nº 566 de 07 de novembro de 2003	Portaria	Tático
2003	Portaria nº 73 de 1º de outubro de 2003	Portaria	Tático
2004	Portaria nº 248 de 13 de maio de 2004	Portaria	Incremental
2004	Ato nº 118 de 13 de maio de 2004	Ato	Incremental
2004	Portaria nº 58 de 25 de maio de 2004	Portaria	Incremental
2004	Resolução nº 9 de 14 de julho de 2004	Resolução	Tático
2004	Portaria nº 194 de 15 de agosto de 2004	Portaria	Incremental
2004	Portaria nº 263 de 23 de agosto de 2004	Portaria	Tático
2004	Ato nº 278 de 22 de setembro de 2004	Ato	Tático
2004	Ato nº 281 de 30 de setembro de 2004	Ato	Incremental
2004	Portaria nº 310 de 28 de outubro de 2004	Portaria	Tático
2005	Ato nº 96 de 19 de maio de 2005	Ato	Tático
2005	Ato nº 116 de 17 de junho de 2005	Ato	Tático
2005	Ato nº 117 de 23 de junho de 2005	Ato	Incremental
2005	Portaria nº 64 de 28 de Junho de 2005	Portaria	Incremental
2005	Portaria nº 66 de 29 de junho de 2005	Portaria	Tático
2005	Ato nº 216 de 30 de setembro de 2005	Ato	Incremental
2006	Ato nº 103 de 11 de maio de 2006	Ato	Incremental
2006	Ato nº 104 de 22 de maio de 2006	Ato	Incremental
2006	Portaria nº 103 de 6 de julho de 2006	Portaria	Tático
2006	Portaria nº 197 de 11 de dezembro de 2006	Portaria	Incremental
2006	Portaria n. 319 de 29 de dezembro de 2006	Portaria	Tático
2007	Ato Regulamentar nº 1 de 10 de abril de 2007	Ato Regulamentar	Incremental
2007	Resolução nº 5 de 2 de julho de 2007	Resolução	Incremental
2007	Portaria nº 183 de 3 de julho de 2007	Portaria	Incremental

<b>Ano</b>	<b>Documento</b>	<b>Documento</b>	<b>Estágio</b>
2007	Ato Regulamentar nº 2 de 5 de julho de 2007	Ato Regulamentar	Incremental
2008	Resolução nº 2 de 7 de abril de 2008	Resolução	Incremental
2008	Resolução nº 6 de 25 de junho de 2008	Resolução	Incremental
2008	Portaria nº 298 de 4 de julho de 2008	Portaria	Incremental
2008	Portaria nº 298 de 7 de outubro de 2008	Portaria	Tático
2008	Portaria nº 573 de 22 de dezembro de 2008	Portaria	Incremental
2009	Portaria nº 208 de 27 de março de 2009	Portaria	Incremental
2009	Resolução nº 6 de 30 de junho de 2009	Resolução	Incremental
2009	Portaria nº 189 de 3 de julho de 2009	Portaria	Incremental
2009	Portaria nº 591 de 24 de agosto de 2009	Portaria	Incremental
2009	Portaria nº 265 de 3 de agosto de 2009	Portaria	Tático
2010	Portaria n. 143, de 9 de setembro de 2010	Portaria	Tático

## APÊNDICE C - Atos Administrativos Analisados

No Manual de Atos Administrativos do STJ, publicado em 2007, encontramos, entre outras, as seguintes definições:

- **Ata** (p. 35): Ata é o registro sucinto das ocorrências e das decisões de assembleia, reunião, congresso, mesa redonda, convenção etc. Os fatos ocorridos nessas ocasiões devem ser relatados com a máxima fidelidade.
- **Ato Regulamentar** (p. 45): Com numeração seguida, ininterrupta e reiniciada anualmente, é o ato de competência do Presidente do Tribunal destinado a aprovar ou modificar o Regulamento da Secretaria.
- **Instrução Normativa** (p. 64): Instrução normativa é ato do Presidente quando decorre de deliberações do Plenário, da Corte Especial ou do Conselho de Administração e quando diz respeito à rotina dos trabalhos de distribuição e ao estabelecimento de diretrizes para a Secretaria do Tribunal. É ato do Diretor-Geral para estabelecer normas, métodos e procedimentos sobre matéria específica destinados a orientar dirigentes e servidores no desempenho de suas atribuições.
- **Ordem de Serviço** (p. 82): Constitui incumbência determinada por escrito, de caráter eminentemente operacional, expedida pelo chefe imediato, com vigência limitada ao tempo de execução da tarefa.
- **Portaria** (p. 90): portaria é ato de competência do Presidente ou do Diretor-Geral, que dispõe sobre assuntos de natureza predominantemente administrativa, especialmente os relativos a pessoal (exoneração, delegação de competência, designação, elogio, penalidade e outros do gênero), bem como ao funcionamento dos serviços do tribunal (horário de expediente, suspensão de prazos legais, designação de comissões, etc.).
- **Resolução** (p. 105): Resolução, conforme definido no Regimento Interno do Tribunal, é o ato de competência do Presidente, com numeração seguida e reiniciada anualmente, destinado a comunicar as deliberações do Plenário, da Corte Especial ou do Conselho de Administração e as que dizem respeito à rotina dos trabalhos de distribuição.

### Ato nº 343, de 31 de agosto de 1999

Instrumento utilizado pelo Presidente do Tribunal, o Ato nº 343 de 2009 estabelece a Política da Qualidade no STJ, com foco em melhoria dos serviços prestados, visando à celeridade, à acessibilidade, à eficiência e à democratização da justiça, conforme o artigo primeiro:

Art. 1º A Política da Qualidade no Superior Tribunal de Justiça busca assegurar a melhoria permanente da prestação dos serviços, propiciando uma justiça célere, acessível, eficiente e democrática.

Aponta, ainda, para os objetivos específicos a serem alcançados em seu artigo segundo, onde se destacam a celeridade dos serviços judiciais, a satisfação dos usuários, o aumento da produtividade, o melhor uso dos recursos por meio do controle de desperdícios, a busca pela racionalização das rotinas de trabalho, a valorização dos servidores com seu desenvolvimento profissional e, por fim, a melhoria das condições de trabalho.

Fica uma lacuna nesse trabalho quanto ao estudo que culminou na formulação do ato administrativo, que, supostamente, concluiu que havia problemas a serem tratados no nível de organização principalmente quanto aos métodos de trabalho vigentes à época.

Aspecto importante nesse instrumento foi a criação de uma equipe “ad hoc” (Núcleo de Organização e Métodos) com o objetivo de promover e multiplicar as ações que focavam a qualidade dos serviços à época, caracterizando que não havia, na estrutura vigente, unidade responsável tanto pelo estudo quanto pela execução de ações que visassem a esse propósito. Esse modelo permanecerá por um tempo relativamente grande.

Ainda sobre esse ato administrativo, a importância era tal que os representantes de cada unidade (secretarias, assessorias, coordenadorias, gabinetes e comissões permanentes) compunham Conselhos da Qualidade, dando uma envergadura tão grande quanto à própria estrutura organizacional.

### **Ato nº 408 de 29 de Outubro de 1999**

Logo em seguida ao Ato nº 343, o Presidente do STJ utiliza-se do o Ato nº 408 de 2009 com intuito de promover as adequações na estrutura orgânica, entre outras alterações, em seu artigo sexto atribui à Assessoria-Jurídica, vinculada ao Gabinete do Diretor-Geral, o papel do desenvolvimento de atividades relativas ao Programa de Qualidade do órgão. Essa proximidade entre Assessoria-Jurídica e Programa de Qualidade deve-se mais, provavelmente, à facilidade de compreensão,

por parte da referida assessoria, dos anseios do Presidente à época, por usarem a linguagem jurídica de forma comum, do que necessariamente a compreensão do assunto tratado. Veja o que trata o seu artigo sexto (mantidos os textos relativos à qualidade):

**Art. 6º** À Assessoria Técnico-Jurídica compete:

III - desenvolver atividades referentes ao Programa da Qualidade;

IV prestar assessoramento às diversas unidades, na área de estudos organizacionais e de normatização;

V identificar, em conjunto com as áreas envolvidas, as deficiências dos métodos e procedimentos que dificultem o atingimento de objetivos e metas organizacionais, apresentando diagnósticos e propostas de solução;

VI elaborar, em coordenação com as diversas Secretarias e Coordenadorias, estudos visando à identificação das necessidades de áreas e da respectiva distribuição, bem como leiaute das instalações das unidades;

VII desenvolver quaisquer outras atividades que lhe forem determinadas pelo Diretor-Geral.

**Parágrafo único**

Fazem parte da Assessoria o Núcleo da Qualidade e o Núcleo de Organização e Métodos.

Fica evidente que as competências relativas às novas unidades que promoveriam o Programa de Qualidade são bastante distintas àquelas relativas à Assessoria-Jurídica pura. O mais relevante é, entretanto, a percepção da necessidade de se tornar uma instituição focada na qualidade dos serviços prestados, elevando o grau de importância que o cidadão deveria ter perante o órgão.

#### **Portaria nº 162 de 23 de março de 2000**

Constitui o Conselho da Qualidade, o Núcleo da Qualidade e o Núcleo de Normatização, tendo como escopo a atuação, classificação e distribuição dos processos originários.

Essa Portaria juntamente uma seqüência de outras que e seguem dão a dimensão ou escopo da atuação do Programa de Qualidade desejado ao Órgão: atuação, classificação e distribuição dos processos originários.

#### **Portaria nº 172 de 14 de abril de 2000**

Constitui o Conselho da Qualidade, o Núcleo da Qualidade e o Núcleo de Normatização, tendo como escopo a atuação, classificação e distribuição dos

processos originários, exatamente como a 162, alterando apenas a formação dos servidores que compõem os grupos, revogando a Portaria anterior.

#### **Ato nº 119 de 08 de junho de 2000**

Esse Ato revoga o Ato nº 343 de 2000, praticamente reeditando-o. Há um detalhe interessante: retira os predicados acessível e democrática, acrescentando um novo, efetiva, à qualidade esperada pelos serviços do órgão. Embora seja um detalhe pequeno, o Ato condiciona que seus serviços busquem a efetividade, ou seja, que as realizações sejam no sentido de fazer o que precisa realmente ser feito. Tal condição remete a qualidade no ato de repensar o seu papel, ao invés de apenas executá-lo da melhor forma (eficazmente) e com o menor custo (eficientemente).

#### **Portaria nº 295 de 15 de junho de 2000**

Constitui o Conselho da Qualidade, o Núcleo da Qualidade e o Núcleo de Normatização, tendo como escopo a autuação, classificação e distribuição dos processos originários das seguintes classes: habeas corpus, mandado de segurança, medida cautelar, reclamação e suspensão de segurança. Revoga a portaria 172.

Observa-se o acréscimo do texto que se refere às classes que deveriam ser o escopo do trabalho, reduzindo o trabalho, dando, porém, mais qualidade quanto a que classes de processos deveriam participar dos estudos.

#### **Portaria nº 442 de 26 de setembro de 2000**

Constitui o Conselho da Qualidade, o Núcleo da Qualidade e o Núcleo de Normatização, tendo como escopo a autuação, classificação e distribuição dos processos. Revoga a portaria 295.

Observa-se a retirada do texto que se refere às classes que deveriam ser o escopo do trabalho, voltando ao escopo original previsto nas portarias supracitadas 162 e 172.

#### **Portaria nº 131 de 18 de junho de 2001**

Esta Portaria traz a novidade quanto ao escopo do Núcleo de Qualidade, como a elaboração do Boletim, do Ementário e da Revista do Superior Tribunal de Justiça, segundo seu artigo primeiro.

### **Ato nº 23 de 20 de fevereiro de 2003**

Esse Ato revoga o Ato nº 119 de 2000, praticamente reeditando-o. Mantém a questão da efetividade, trazida no Ato nº 119, mas os objetivos específicos passam a ser, segundo seu artigo 2º, a agilização da prestação jurisdicional, a satisfação das necessidades e das expectativas do seu cliente, o investimento da capacitação e da valorização dos servidores e, finalmente, a promoção da melhoria contínua da prestação dos serviços.

Esse ato torna clara a intenção da revogação do ato anterior: a inclusão do termo “cliente”, dando ao cidadão uma característica já tratada na administração gerencial. Acresce a inclusão do termo “expectativa”, levando o pesquisador a crer uma mudança de postura, no sentido de realizar pesquisa dos seus interesses para que a administração promova suas ações no sentido de sua efetividade.

### **Portaria nº 49 de 21 de fevereiro de 2003**

Trata das competências relativas aos Conselhos de Qualidade no que diz respeito à Organização Funcional do Sistema de Gestão de Qualidade, com foco na prevenção de não-conformidades relativas aos produtos e serviços do órgão, no monitoramento da política de qualidade, na sua análise crítica e na garantia das condições necessárias à manutenção e melhoria contínua do Sistema.

Estabelece as competências do Núcleo de Qualidade que terá um papel de destaque na integração das unidades, de orientador da Política de Qualidade, de auditor quanto às práticas e fomentador por meio de divulgação do conhecimento e da sua normatização dentro da organização.

O trabalho tem um foco muito forte na ISSO 9001/2000, refletindo a influência que o assunto assumiu, à época, tanto na gestão privada quanto na gestão pública.

Essa ênfase cederá espaço para uma visão mais focada em projetos e processos, na gestão por competência e no empreendedorismo, como ficará evidenciado.

### **Resolução nº 5 de 14 de maio de 2003**

Observar a composição da Secretaria do Tribunal, formada por duas assessorias: Jurídica e Técnica.

Complementa, ao final, informando a composição da Assessoria Técnica pelo Núcleo da Qualidade, Núcleo de Organização Métodos, Núcleo de Programação Visual e o Núcleo de Comunicação Interna.

### **Ato nº 132 de 23 de julho de 2003**

Estabelece o Regulamento dos Serviços da Secretaria o Tribunal, complementando a Resolução nº 5 de 2003. Estabelece as competências da Assessoria Técnica, do Núcleo de Qualidade e do Núcleo de Organização e Métodos. O planejamento estratégico e a gestão estratégica estão presentes na formulação das suas competências, embora a ênfase seja dada à qualidade.

### **Portaria nº 71 de 26 de setembro de 2003**

Estabelece a gerência de contrato cujo objeto consiste na prestação de serviços de auditoria de recertificação e de auditorias de acompanhamento, visando a recertificação das atividades de elaboração do Boletim, do Ementário de Jurisprudência e da Revista do STJ, pela Norma ISSO 9001/2000. Esta Portaria foi revogada pela Portaria nº 58, de 25 de maio de 2004, que deu continuidade aos serviços com um novo contrato.

Esse ato foi incluído no sentido de verificarmos os efeitos que já estavam sendo sentidos quanto às ações promovidas sob a ótica da qualidade.

### **Ato nº 132 de 23 de julho de 2003**

Estabelece a estrutura orgânica da Secretaria do Tribunal, em destaque, para esse estudo, compreende-se:

1. A formação da Secretaria do Tribunal, em destaque a Assessoria-Técnica, formada por Núcleo da Qualidade, Núcleo de Organização e Métodos, Núcleo de Comunicação Interna e Núcleo de Programação Visual
2. A competência atribuída à Assessoria-Técnica que é prestar assessoramento ao Diretor-Geral nas atividades de organização e métodos, qualidade, planejamento e acompanhamento, comunicação interna e programação visual.
3. As competências atribuídas às unidades subordinadas à Assessoria-Técnica, destacando-se o planejamento estratégico, explicitamente informado nas competências do Núcleo de Qualidade: é a primeira vez que aparece a expressão no que diz respeito às competências de uma unidade nos documentos pesquisados.

Esse Ato foi revogado pelo Ato nº 216 de 30 de setembro de 2005, tendo durado, portanto, dois anos e dois meses.

#### **Portaria nº 566 de 07 de novembro de 2003**

Institui o Comitê de Planejamento Estratégico, define como se comporá em termos de servidores do tribunal, estabelece suas competências e o período de 10 de novembro a 26 de março do ano seguinte para o desenvolvimento de suas atividades. Entre suas competências destacam-se:

- I. Revisar o planejamento estratégico do Tribunal,
- II. Elaborar o plano estratégico
- III. Acompanhar o desdobramento do plano estratégico junto às unidades
- IV. Coordenar a divulgação do plano estratégico.

Na pesquisa documental realizada, trata-se da primeira vez que o planejamento estratégico é tratado como um “objeto/documento” formal, resultado de atividades bem definidas. Houve, à época, a preocupação com os desdobramentos do plano estratégico nas unidades do órgão, fato esse ainda não equacionado até os dias de hoje.

#### **Portaria nº 73 de 1º de outubro de 2003**

Essa portaria informa da designação do titular da Subsecretaria de Desenvolvimento de Recursos Humanos como gestora de contrato cujo objeto é a prestação de consultoria especializada com o intuito de instrumentalizar o Modelo de Gestão por Competência.

#### **Portaria nº 248 de 13 de maio de 2004**

Essa Portaria trata das competências relativas à Organização Funcional do Sistema de Gestão da Qualidade e às atribuições dos Conselhos da Qualidade, do Núcleo de Planejamento da Qualidade e do Núcleo de Planejamento Organizacional.

#### **Ato nº 118 de 13 de maio de 2004**

Estabelece a Política da Qualidade do STJ, que tem como atribuição assegurar a melhoria permanente da prestação de serviços buscando a celeridade, acessibilidade e a efetividade. A Política da Qualidade visa à implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade, tendo como objetivos a promoção de inovações metodológicas e tecnológicas, a otimização dos trâmites processuais, o oferecimento de serviços de qualidade, a promoção da satisfação da sociedade e a agilização da prestação jurisdicional.

O seu artigo 5º informa que a prioridade deverá dada aos processos de trabalho da área-fim, associados à cadeia de valor do tribunal, completando com as unidades que deverão estar envolvidas em seu parágrafo único:

Parágrafo único. As unidades envolvidas diretamente na cadeia de valor são os Gabinetes de Ministros, as Coordenadorias de Turmas, Seções e da Corte Especial e a Diretoria Judiciária.

Os esforços e recursos são direcionados para essas unidades, dando o caráter das preocupações da gestão da época.

#### **Portaria nº 58 de 25 de maio de 2004**

Revoga a Portaria nº 71 e dá continuidade aos serviços constantes na portaria revogada (vide acima), com um novo contrato com novo prestador de serviço.

## **Resolução nº 9 de 14 de julho de 2004**

Essa resolução introduz, pelo caráter de importância dado ao assunto à época, uma nova unidade à estrutura da Secretaria da Presidência, a Secretaria Especial de Modernização e Reforma. A previsão de funcionamento dessa Secretaria é de caráter temporário, sendo suas competências e forma de atuação previstas nos parágrafos 2 e 3 do Artigo 1º:

§ 2º À Secretaria Especial de Modernização e Reforma compete, sob a orientação direta do Ministro-Presidente, conduzir programa de modernização do Sistema Judiciário, desenvolvendo e coordenando a implantação dos projetos E-JUS e E-JUD e outros projetos especiais voltados para maior agilidade, transparência e acesso à Justiça, mediante a promoção de inovações, expansão da prestação jurisdicional, consolidação da infra-estrutura tecnológica e otimização da governança interna, em articulação com as instâncias federais e estaduais dos Poderes Judiciário e Executivo, em especial com o Ministério da Justiça, e outros organismos nacionais e internacionais.

§ 3º A Secretaria Especial de Modernização e Reforma realizará suas atividades com apoio da Secretaria do Tribunal, orientando tecnicamente a Secretaria de Tecnologia da Informação e das Comunicações na operacionalização dos projetos especiais mencionados no parágrafo anterior.

Altera a estrutura da Secretaria do Tribunal quanto à unidade responsável pelo tratamento às atividades de planejamento estratégico, passando a ter a formação abaixo:

1. Núcleo de Planejamento Estratégico
2. Núcleo de Organização e Métodos
3. Núcleo da Qualidade
4. Núcleo de Estatística

Há uma nítida mudança quanto ao papel da Assessoria Técnica, que passa a ser chamada de Assessoria de Planejamento, Organização e Estatística (APO), assim como a sua composição: Núcleo de Planejamento Estratégico (NPLAN), Núcleo de Organização e Métodos (NORME), Núcleo da Qualidade (NQUAL), Núcleo de Estatística (NUEST) formado por duas seções – Seção de Análise de Dados (SEADAD) e Seção de Estatística (SESTAT). Com essa Resolução as competências relativas à Comunicação Interna e Programação Visual deixam de ser foco da nova unidade. A inclusão da palavra “planejamento” no nome da unidade dá o caráter desejado: focar em ações e estudos voltados ao planejamento do órgão.

## **Portaria nº 194 de 15 de agosto de 2004**

Essa Portaria traz a novidade da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, relativas às atividades de análise e julgamento dos processos originários, para dentro de um gabinete, do Ministro José Arnaldo da Fonseca.

Há uma evolução quanto ao caráter que a qualidade assume dentro do órgão, se enfronhando em nichos cada vez mais próximos aos agentes que promovem os serviços que justificam a existência do tribunal: os Senhores Ministros e seus julgamentos de processos.

#### **Portaria nº 263 de 23 de agosto de 2004**

Essa Portaria trata das atribuições relacionadas aos Conselhos da Qualidade, do Núcleo da Qualidade e do Núcleo de Organização e Métodos.

#### **Ato nº 278 de 22 de setembro de 2004**

Aprova os projetos estratégicos a serem implementados pelo Superior Tribunal de Justiça no contexto do Programa de Modernização do Sistema Judiciário definido pela Presidência. Foram apontados trinta e cinco projetos estratégicos.

#### **Ato nº 281 de 30 de setembro de 2004**

Aprova a primeira versão do Planejamento, definindo a Missão, a Visão de Futuro, os Valores, as Estratégias, os Objetivos Estratégicos, as Metas e os Indicadores de Desempenho do Superior Tribunal de Justiça para o biênio 2004/2006.

#### **Portaria nº 310 de 28 de outubro de 2004**

Semelhante à Portaria 263 do mesmo ano, essa portaria trata das atribuições relacionadas aos Conselhos da Qualidade, do Núcleo da Qualidade e do Núcleo de Organização e Métodos, dando uma redação diferente quanto aos responsáveis pelos Sistemas de Qualidade. Enquanto na portaria anterior havia apenas um responsável, a pessoa titular do Núcleo da Qualidade, na Portaria nº 310 há uma designação para cada um dos Sistemas de Qualidade.

#### **Ato nº 96 de 19 de maio de 2005**

Institui o Comitê Gestor do Clima Organizacional do STJ, sendo da sua competência o tratamento das questões indicadas nas pesquisas de clima organizacional realizadas no Tribunal, visando à obtenção de melhores índices de satisfação dos integrantes da instituição. Tratou-se de atender a um objetivo estratégico do planejamento estratégico do STJ: a melhoria do clima organizacional.

#### **Ato nº 116 de 17 de junho de 2005**

Institui a Política de Gestão de Pessoas do Tribunal. Observa-se o alinhamento que o Ato procurou dar ao Planejamento Estratégico do STJ, apontando no seu bojo princípios, diretrizes e políticas.

Nos princípios há um apontamento para missão, visão, valores e estratégias como vetores norteadores da Política de Gestão de Pessoas.

Nas diretrizes há uma preocupação quanto à visão sistêmica de suas ações, à busca de melhores práticas de gestão, e à transparência quanto à divulgação das ações praticadas pelos servidores e gestores do Tribunal.

Nas políticas vemos, novamente, a preocupação quanto à missão, à visão de futuro, os valores da organização, levando ao gestor e o servidor a necessidade de compreensão do seu papel como alguém a serviço da sociedade, do cidadão.

#### **Ato nº 117 de 23 de junho de 2005**

Aprova os projetos estratégicos a serem implementados pelo Superior Tribunal de Justiça no período 2005/2006, e revoga o Ato nº 278 de 2004. Apresenta dezesseis Metas Estratégicas e trinta e dois Projetos Estratégicos.

#### **Portaria nº 64 de 28 de Junho de 2005**

Designa os servidores que compõem a equipe de Gestores dos Projetos Estratégicos, e define suas atribuições:

- I - elaborar roteiro de projeto, sob orientação do Núcleo de Planejamento Estratégico;
- II - elaborar plano de ação para os projetos estratégicos;
- III - negociar prazos e ações conjuntas com outras unidades (interfaces);
- IV - estimar custo total e detalhado para os projetos;
- V - prever treinamentos necessários à implementação dos projetos, bem como solicitá-los previamente à área de recursos humanos;

- VI - prever aquisições e tomar as providências necessárias, observando o trâmite administrativo;
- VII - informar as ações executadas e as novas ações planejadas, atualizando mensalmente o andamento dos projetos até o 5º dia útil do mês subsequente;
- VIII - gerenciar os projetos estratégicos sob sua responsabilidade, garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos;
- IX - participar dos treinamentos específicos oferecidos aos gestores de projetos.

### **Portaria nº 66 de 29 de junho de 2005**

Semelhante à Portaria 310, a qual revogou, trata das atribuições relacionadas aos Conselhos da Qualidade, do Núcleo da Qualidade e do Núcleo de Organização e Métodos, dando uma redação diferente quanto aos responsáveis pelos Sistemas de Qualidade.

### **Ato nº 216 de 30 de setembro de 2005**

Altera os Regulamentos de Serviços das unidades integrantes da estrutura orgânica da Secretaria do Tribunal.

Revoga o ato 197 de 2002, que trata do regulamento da Secretaria de Jurisprudência.

### **Ato nº 103 de 11 de maio de 2006**

Revoga o Ato nº 96 de maio de 2005, que institui o Comitê Gestor do Clima Organizacional, dando nova redação à Composição do Comitê, trazendo consigo a inclusão de uma nova unidade, a Secretaria de Órgãos Julgadores, e alterando as unidades anteriores refletindo a nova estrutura do Tribunal. Faz parte do Comitê Gestor a Assessoria de Gestão Estratégica, anteriormente denominada Assessoria de Planejamento, Organização e Estatística.

Essa Portaria foi revogada logo em seguida, pelo Ato nº 128 de 14 de junho de 2006, deixando o tratamento às ações do Comitê Gestor do Clima Organizacional sob a responsabilidade direta do Diretor Geral.

### **Ato nº 104 de 22 de maio de 2006**

Aprova o Plano de Gestão do Superior Tribunal de Justiça para o biênio de 2006/2008.

#### **Portaria nº 103 de 6 de julho de 2006**

Revoga a Portaria nº 64 de 2005 e designa os servidores que compõem a equipe de Gestores dos Projetos Estratégicos, e define suas atribuições, introduzindo, em relação à sua predecessora, a alteração da unidade Núcleo de Planejamento Estratégico para Coordenadoria de Planos de Gestão, a atualização dos planos de ação, a identificação dos riscos envolvidos com foco no controle, a inclusão do plano de comunicação dos projetos, foco no desempenho e nas ações executadas.

Há um nítido aumento na preocupação quanto aos controles relativos às etapas da execução dos projetos, refletindo a falta de informações gerenciais quanto aos resultados dos projetos estratégicos.

#### **Portaria nº 197 de 11 de dezembro de 2006**

Revoga a Portaria nº 106 de 2006, mantendo seu texto original, porém acrescenta a relação de servidores e projetos estratégicos em forma de anexo. A preocupação com o controle é mantida, na forma da Portaria anterior. Apresenta um total de vinte e quatro projetos estratégicos.

#### **Portaria n. 317 de 20 de dezembro de 2006**

Designa os titulares da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas/SGP e das Coordenadorias de Infra-Estrutura e Produção e de Desenvolvimento/STI como gestores do Contrato STJ nº 243/06, firmado com a empresa Efix Ltda., que tem por objeto a aquisição de licenças de software de solução de gestão de pessoas por competência.

#### **Portaria n. 319 de 29 de dezembro de 2006**

Designa servidores para compor a Comissão de Recebimento de Bens referente ao Contrato STJ nº 243/2006, que tem por objeto a aquisição de licenças de software de solução de gestão de pessoas por competência.

Observa-se, nesse caso e no anterior, o interesse de compor a gestão de competência com ferramental para sua implantação. À luz do presente, ainda não temos a gestão por competências implantada.

### **Ato Regulamentar nº 1 de 10 de abril de 2007**

Institui o Regulamento da Secretaria do Tribunal, descrevendo a estrutura orgânica do Superior Tribunal de Justiça, estabelecendo as competências das unidades, disciplinando a organização do processo administrativo, entre outras providências.

Em seu Capítulo I, Artigo 2º, encontra-se referência a “formação de condutas gerenciais empreendedoras”, privilegiando a simplicidade, a racionalidade administrativa, a eficiência e a operosidade, traduzindo o caráter gerencial com proximidade às práticas da iniciativa privada, vínculo irrefutável com a administração gerencial.

Quanto à unidade responsável pelo planejamento assume o nome de Assessoria de Gestão Estratégica (AGE), composta por três coordenadorias, Coordenadoria de Planos de Gestão, Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho e Coordenadoria de Gestão da Informação.

Compete à Assessoria de Gestão Estratégica assessorar o Diretor-Geral nas atividades relacionadas aos planos de gestão, aos processos de trabalho e à informação, devendo elaborar o Relatório de Gestão e Prestação de Contas, atendendo as exigências previstas no artigo 56 da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

### **Resolução nº 5 de 2 de julho de 2007**

Dispõe sobre a estrutura orgânica do Tribunal, constando o Anexo I que apresenta a estrutura, o Anexo II a Composição dos cargos em comissão, e o Anexo III apresenta a lotação dos cargos em comissão e funções comissionadas.

A Assessoria de Gestão Estratégica é composta por três unidades: Coordenadoria de Planos de Gestão, Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho e Coordenadoria de Gestão da Informação.

#### **Portaria nº 183 de 3 de julho de 2007**

Revoga o Ato nº 104 e altera o Plano de Gestão para o biênio 2006/2008. A alta gestão realiza o controle dos andamentos dos projetos por meio da atualização mensal das informações referentes aos projetos, que é de responsabilidade dos gestores de projetos.

#### **Ato Regulamentar nº 2 de 5 de julho de 2007**

Altera o Regulamento da Secretaria do Tribunal. As alterações têm pouca influência quanto às estruturas estudadas nesse trabalho, sendo mais relacionadas a outras unidades ou adequações na redação do texto anterior.

#### **Resolução nº 2 de 7 de abril de 2008**

Revoga a Resolução nº 5 de 2007, criando uma nova estrutura orgânica. A Assessoria de Gestão Estratégica passa a ser denominada Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, dando um novo tom para a unidade que é a percepção de modernização do órgão. Das suas unidades apenas a Coordenadoria de Planos de Gestão assume outro nome, Coordenadoria de Planejamento Estratégico e Modernização, com as outras duas permanecendo com os mesmos nomes.

#### **Resolução nº 6 de 25 de junho de 2008**

Revoga a Resolução nº 2 de 2008 e institui nova estrutura orgânica. Não houve, nessa nova reestruturação, alteração relativa à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica.

**Portaria nº 298 de 4 de julho de 2008**

Esta Portaria publica o Manual de Organização da Secretaria do Tribunal.

No atual Manual de Organização da Secretaria do Tribunal, datado de julho de 2008, onde se encontram as competências das unidades que integram a secretaria supracitada, assim como dispõe sobre as atribuições dos titulares dos cargos, teremos as seguintes competências/atribuições relativas à AMG, que encontra-se em forma de anexo.

**Portaria nº 298 de 7 de outubro de 2008**

Institui o Comitê Gestor do Clima Organizacional, composto pelos representantes de onze secretarias e a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, sob a presidência do Diretor Geral. O Comitê tem como competências, definidas em seu parágrafo segundo, a definição de estratégias visando à elevação dos indicadores de satisfação do público interno, e a avaliação de cenários internos com a proposição de adoção de medidas que resultem em melhores níveis de efetividade institucional.

Nota-se a preocupação final da maior efetividade por parte dos seus servidores, promovida por um clima organizacional mais adequado.

**Portaria nº 573 de 22 de dezembro de 2008**

Aprova o Plano de Gestão para o biênio 2008/2010. Esse plano será tratado nesse capítulo no quadro comparativo dos planos estratégicos.

**Portaria nº 208 de 27 de março de 2009**

Designa os servidores gestores de projetos estratégicos, assim como seus substitutos. Há um total de dezenove projetos estratégicos.

Identifica as atribuições dos gestores de projetos que deverão ser orientados e apoiados pela Coordenadoria de Planejamento Estratégico e

Modernização, unidade vinculada à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica.

### **Resolução nº 6 de 30 de junho de 2009**

Esta resolução revoga a Resolução n. 6, de 25 de junho de 2008, a Resolução n. 5, de 25 de maio de 2009 e a Portaria n. 154, de 3 de junho de 2009, sendo que as duas últimas tratam apenas de disposição de cargos em comissão e funções comissionadas, não alterando a estrutura orgânica do órgão. Não há alteração quanto à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica.

Apesar de termos, logo em seguida, a publicação da Portaria 189 de 3 de julho de 2009, a Resolução nº 6 traz a atual estrutura orgânica do Superior Tribunal de Justiça.

### **Portaria nº 189 de 3 de julho de 2009**

Altera o Anexo III da Resolução nº 6 de 2009, que trata da disposição de cargos em comissão e funções comissionadas da Secretaria Geral da Presidência.

### **Portaria nº 265 de 3 de agosto de 2009**

Essa portaria credencia o curso “Gestão de Pessoas – Desenvolvimento de Competências Gerenciais”, permitindo, dessa forma, que o órgão utilizar-se dessa ferramenta na formação de seus gestores.

### **Portaria nº 591 de 24 de agosto de 2009**

Revoga a Portaria nº 208 e designa os servidores gestores de projetos estratégicos, assim como seus substitutos. Há um total de dezesseis projetos estratégicos.

Assim como sua antecessora, essa portaria também identifica as atribuições dos gestores de projetos, mantendo a redação original.

### **Portaria nº 143 de 9 de setembro de 2010**

Credencia, para fim de aperfeiçoamento, o curso denominado Gestão por Processos – Curso on line, ministrado pelo Centro de Estudos Jurídicos do Conselho da Justiça Federal (CEJ/CJF).

Essa portaria aponta uma diretriz a respeito da importância do assunto a ser tratado, informando a gestão quanto à necessidade da implantação futura da gestão por processos pela instituição.

## ANEXO A - Competências do Superior Tribunal de Justiça

Art. 105. Compete ao Superior Tribunal de Justiça:

I - processar e julgar, originariamente:

- a) nos crimes comuns, os Governadores dos Estados e do Distrito Federal, e, nestes e nos de responsabilidade, os desembargadores dos Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal, os membros dos Tribunais de Contas dos Estados e do Distrito Federal, os dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais Regionais Eleitorais e do Trabalho, os membros dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios e os do Ministério Público da União que oficiem perante tribunais;
- b) os mandados de segurança e os habeas data contra ato de Ministro de Estado, dos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica ou do próprio Tribunal;
- c) os habeas corpus, quando o coator ou paciente for qualquer das pessoas mencionadas na alínea "a", ou quando o coator for tribunal sujeito à sua jurisdição, Ministro de Estado ou Comandante da Marinha, do Exército ou da Aeronáutica, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral;
- d) os conflitos de competência entre quaisquer tribunais, ressalvado o disposto no art. 102, I, "o", bem como entre tribunal e juízes a ele não vinculados e entre juízes vinculados a tribunais diversos;
- e) as revisões criminais e as ações rescisórias de seus julgados;
- f) a reclamação para a preservação de sua competência e garantia da autoridade de suas decisões;
- g) os conflitos de atribuições entre autoridades administrativas e judiciárias da União, ou entre autoridades judiciárias de um Estado e administrativas de outro ou do Distrito Federal, ou entre as deste e da União;
- h) o mandado de injunção, quando a elaboração da norma regulamentadora for atribuição de órgão, entidade ou autoridade federal, da administração direta ou indireta, excetuados os casos de competência do Supremo Tribunal Federal e dos órgãos da Justiça Militar, da Justiça Eleitoral, da Justiça do Trabalho e da Justiça Federal;
- i) a homologação de sentenças estrangeiras e a concessão de exequatur às cartas rogatórias;

II - julgar, em recurso ordinário:

- a) os "habeas-corpus" decididos em única ou última instância pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos tribunais dos Estados, do Distrito Federal e Territórios, quando a decisão for denegatória;
- b) os mandados de segurança decididos em única instância pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos tribunais dos Estados, do Distrito Federal e Territórios, quando denegatória a decisão;
- c) as causas em que forem partes Estado estrangeiro ou organismo internacional, de um lado, e, do outro, Município ou pessoa residente ou domiciliada no País;

III - julgar, em recurso especial, as causas decididas, em única ou última instância, pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos tribunais dos Estados, do Distrito Federal e Territórios, quando a decisão recorrida:

- a) contrariar tratado ou lei federal, ou negar-lhes vigência;
- b) julgar válido ato de governo local contestado em face de lei federal;
- c) der a lei federal interpretação divergente da que lhe haja atribuído outro tribunal.

Parágrafo único. Funcionário junto ao Superior Tribunal de Justiça:

I - a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, cabendo-lhe, dentre outras funções, regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira;

II - o Conselho da Justiça Federal, cabendo-lhe exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, como órgão central do sistema e com poderes correicionais, cujas decisões terão caráter vinculante.

## **ANEXO B - Competências da AMG**

### **Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica**

Assessorar o Diretor-Geral nas atividades relacionadas aos planos de gestão, aos processos de trabalho e à informação, bem como elaborar o Relatório de Gestão e Prestação de Contas, na forma do artigo 56 da Lei de Responsabilidade Fiscal.

### **Coordenadoria de Planejamento Estratégico e Modernização**

Propor indicadores de desempenho do Tribunal, metas desafiadoras e projetos de otimização e modernização de procedimentos, acompanhar a execução dos planos de gestão e avaliar resultados e oportunidades de melhoria, definir e implantar a metodologia institucional de gerenciamento de projetos e acompanhar a execução das iniciativas estratégicas, e ainda:

- I - prestar consultoria para implementação e operacionalização do planejamento estratégico;
- II - acompanhar o cumprimento das metas estratégicas da organização;
- III - compilar e divulgar as diretrizes definidas pelo nível estratégico;
- IV - elaborar e atualizar periodicamente o Plano de Gestão do STJ;
- V - promover a divulgação de ações e resultados referentes ao planejamento estratégico;
- VI - padronizar procedimentos para elaboração de metas e projetos estratégicos;
- VII - coordenar a capacitação de multiplicadores para a operacionalização do planejamento estratégico e gestão de projetos;
- VIII - promover ações de sensibilização para o planejamento estratégico;
- IX - manter portfólio de projetos estratégicos visando fornecer informações rápidas sobre as iniciativas estratégicas em curso;
- X - incentivar o reconhecimento institucional das melhores práticas e inovações organizacionais;
- XI - manter intercâmbio com outros órgãos em assuntos relacionados ao planejamento estratégico;
- XII - planejar, coordenar e implementar atividades relativas ao Banco de Idéias;
- XIII - definir em conjunto com outras áreas pontos de medição dos processos de trabalho;
- XIV - propor estudos relativos a novas tecnologias para ganhos de produtividade.

### **Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho**

Identificar, analisar, aperfeiçoar, redesenhar e padronizar a ordenação lógica e temporal das atividades laborais; gerenciar a implementação de planos de trabalho; elaborar propostas de definição da estrutura orgânica do Tribunal, assessorar as unidades na implantação de sistemas de gestão da qualidade, e ainda:

- I - prestar consultoria para implantação e acompanhamento de sistemas de gestão da qualidade;
- II - realizar análise e propor melhorias dos processos de trabalho das unidades do STJ;
- III - elaborar, implantar e acompanhar projetos de racionalização de métodos e processos de trabalho junto às unidades do Superior Tribunal de Justiça;
- IV - planejar e realizar auditorias internas para os sistemas de gestão da qualidade;
- V - promover estudos e elaborar propostas de definição da estrutura orgânica do Superior Tribunal de Justiça;
- VI - coordenar a elaboração de procedimentos, regulamentos, manuais e demais instrumentos operacionais de trabalho;
- VII - promover intercâmbio com outros órgãos em assuntos relacionados à gestão da qualidade e à gestão de processos de trabalho;
- VIII - promover a divulgação de ações e resultados referentes à gestão da qualidade e à gestão de processos de trabalho.

### **Coordenadoria de Gestão da Informação**

Identificar, selecionar, estruturar, validar e disponibilizar informações que agreguem valor à instituição e apóiem o planejamento das ações e o processo decisório, e ainda:

- I - elaborar e divulgar, mensalmente, em formato impresso e digital, o Boletim Estatístico;

- II - elaborar e encaminhar aos Gabinetes de Ministros relatório individual da atividade judicante;
- III - atender ao público, interno e externo, quanto a solicitações de informações estatísticas;
- IV - elaborar e divulgar indicadores estatísticos;
- V - atualizar, semestralmente, o Sistema de Estatística do Poder Judiciário, instituído pelo Conselho Nacional de Justiça;
- VI - elaborar relatório, semestralmente, da atividade judicante para fins do disposto no art. 81, parágrafo 1º do RISTJ;
- VII - demonstrar, analiticamente, a evolução dos dados estatísticos;
- VIII - elaborar tabelas e gráficos demonstrativos para orientar as conclusões ou o processo de tomada de decisões;
- IX - manter os dados estatísticos permanentemente atualizados;
- X - elaborar relatório, semestralmente, da atividade judicante de cada Coordenadoria dos Órgãos Julgadores;
- XI - calcular, anualmente, a taxa de desempenho relativo a processos julgados do ano anterior, e, em seguida fazer previsão para o período dos quatro anos seguintes;
- XII - fazer previsão, anualmente, do quantitativo de processos julgados para os próximos quatro anos;
- XIII - elaborar, mensalmente, relatório comparativo entre a meta prevista e a realizada dos julgados;
- XIV - elaborar, anualmente, relatório sucinto da atividade judicante do Tribunal, com representação gráfica e tabular, visando à elaboração da prestação de contas, a ser apresentada pelo Ministro-Presidente, perante o Congresso Nacional/Tribunal de Contas da União, nos termos da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF;
- XV - manter organizado e atualizado o arquivo de documentos recebidos e expedidos, bem como zelar pela sua guarda e conservação.