

INTRODUÇÃO

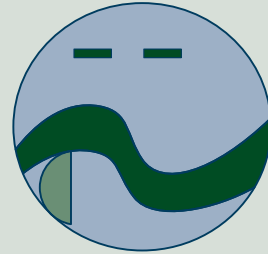
ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Planejando e Gerindo a Estratégia no STJ

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Planejando e Gerindo a Estratégia no STJ

1ª EDIÇÃO

© SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

REALIZAÇÃO

Secretaria de Gestão Estratégica – SGE
Montgomery Wellington Muniz

EQUIPE TÉCNICA

Coordenadoria de Planejamento
Estratégico – CPES/SGE

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria
Daniel de Godoy Lopes
Leonardo Barros Veríssimo
Marcos Antônio Félix Luz
Rogério Cysne Araújo
Silvana de Castro Araújo Moreira

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenadoria de Multimeios – SCO

DISPONÍVEL EM

bdjur.stj.jus.br

CONTATO

planejamento@stj.jus.br

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

B823p

Brasil. Superior Tribunal de Justiça.

Planejando e gerindo a estratégia no STJ [recurso eletrônico] / Superior Tribunal de Justiça, Secretaria de Gestão Estratégica. — Brasília : Superior Tribunal de Justiça — STJ, 2022.
Dados eletrônicos (1 arquivo : PDF 46 páginas).

Disponível: <https://bdjur.stj.jus.br>

ISBN 978-65-88022-10-8

1. Planejamento estratégico, Brasil. **2.** Tribunal Superior, planejamento, Brasil. **3.** Tribunal Superior, administração, Brasil. **I.** Título.

CDU 347.992(81)

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COMPOSIÇÃO DO STJ EM MARÇO/2022

Ministro **Humberto** Eustáquio Soares **Martins** (PRESIDENTE)

Ministro **Jorge Mussi** (VICE-PRESIDENTE E CORREGEDOR-GERAL DA JUSTIÇA FEDERAL)

Ministro **Felix Fischer**

Ministro **Francisco** Cândido de Melo **Falcão** Neto

Ministra Fátima **Nancy Andrichi**

Ministra **Laurita** Hilário **Vaz**

Ministro **João Otávio de Noronha**

Ministra **Maria Thereza** Rocha **de Assis Moura** (CORREGEDORA NACIONAL DE JUSTIÇA)

Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**

Ministro Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes**

Ministro **Luis Felipe Salomão**

Ministro **Mauro** Luiz **Campbell Marques**

Ministro **Benedito Gonçalves** (DIRETOR DA REVISTA)

Ministro **Raul Araújo** Filho

Ministro **Paulo de Tarso** Vieira **Sanseverino**

Ministra Maria **Isabel** Diniz **Gallotti** Rodrigues

Ministro **Antonio Carlos Ferreira**

Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**

Ministro **Sebastião** Alves dos **Reis Júnior**

Ministro **Marco** Aurélio Gastaldi **Buzzi**

Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira

Ministra **Assusete** Dumont Reis **Magalhães**

Ministro **Sérgio** Luíz **Kukina**

Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro** (MINISTRO OUIDOR)

Ministra **Regina Helena Costa**

Ministro **Rogério Schietti** Machado **Cruz**

Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**

Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**

Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**

Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**

Ministro **Joel Ilan Paciornik**

Diretor-Geral **Marcos Antonio Cavalcante**

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



1

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

O guia **Planejando e Gerindo a Estratégia** apresenta ao leitor as ferramentas utilizadas pelo Superior Tribunal de Justiça – STJ para impulsionar a sua transformação, melhorar o seu desempenho e implementar sua estratégia, visando entregar justiça ágil e segurança jurídica ao cidadão brasileiro.

Considerando que estratégia diz respeito ao desenho do melhor caminho a seguir para a instituição que queremos ser, o primeiro passo é pensar sobre o futuro pretendido.

E o futuro é incerto, não sabemos o que ele pode nos oferecer, mas sabemos que ele depende em parte das decisões que tomamos hoje, assim como as oportunidades que temos agora foram influenciadas por decisões tomadas no passado.

Podemos até nos perguntar como é possível pensar no futuro com um horizonte de vários anos à frente se não temos ideia do que pode acontecer amanhã? É justamente por causa desse alto nível de incerteza que precisamos nos preparar para os próximos anos com cenários alternativos e de mudanças contínuas.

Um planejamento institucional permite reduzir essas incertezas, levando as organizações a identificarem hoje alguns sinais do futuro, interpretá-los e traduzi-los em ações destinadas a reduzir ameaças ou criar chances de desenvolvimento e melhorias.

Para tanto, é preciso criar oportunidades, mudar paradigmas, o que requer pensamento e planejamento estratégico de longo prazo, com abordagem proativa e colaborativa, impactado por projetos de transformação e excelência operacional, que visem ao aumento da produtividade, da efetividade e da agilidade.

Catalisar mudanças, planejar estratégias consistentes, alinhar a organização com engajamento das pessoas e instrumentalizar a gestão com inteligência fazem parte dos movimentos de transformação necessários para expandirmos o nosso modo de pensar e, quem sabe, incorporarmos novas formas de trabalho.

Enfim, para criar ou mesmo assimilar essas visões diferentes daquelas às quais estamos acostumados, precisamos manter uma atitude inovadora em nossa forma de aprender, conhecer, pensar, perceber, imaginar, planejar e agir. Oscar Motomura, consultor em gestão estratégica, afirma que “em tempos de reinvenções e transformações contínuas, a gestão tradicional é a maior barreira para o efetivo fazer acontecer. É preciso construir o inédito por ações criativas que honrem o que acontece a cada momento.”

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A ESTRATÉGIA****CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA****GERINDO A ESTRATÉGIA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Sim, temos que estar atentos à velocidade das mudanças, mas paralelamente, também é importante e necessário ter um planejamento inicial que direcione a organização para os resultados almejados.

Assim, este guia da gestão estratégica foi elaborado para propiciar ao leitor o entendimento básico sobre o tema, apresentando um resumo dos principais aspectos para que todos possam compreender melhor os fundamentos da estratégia do STJ e perceber como cada um colabora para a sua realização.

As atualizações que se fizerem necessárias no presente guia serão concretizadas por meio eletrônico, no Portal de Publicações Institucionais do STJ (<https://www.stj.jus.br/publicacaoainstitucional/>), posto que aprendizados e inovações surgirão com a execução dos diferentes processos associados à gestão estratégica. Concluindo, como diria Napoleão Bonaparte:

FIGURA 1 Frase de Napoleão Bonaparte

Na
estratégia,
decisiva é a
aplicação.



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



2

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A ESTRATÉGIA****CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA****GERINDO A ESTRATÉGIA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Nesse capítulo vamos tratar de conceitos, peculiaridades e referências teóricas sobre a gestão estratégica em organizações públicas, distinguindo os processos de planejamento e gestão, sempre com foco na estratégia e no contexto do STJ.

Se pensarmos que nossas vidas são construídas a partir do que fazemos e que todos os dias, mesmo sem perceber, tentamos antecipar o resultado de nossas ações, para, então, decidir como agir, perceberemos que **planejamos** cotidianamente.

Para alcançarmos um objetivo maior, que desejamos atingir a médio ou a longo prazo, vale uma reflexão sobre o planejamento: “será que, fazendo tudo sempre igual, alcançaremos o sucesso que sonhamos ter?”

Para isso, precisamos analisar o que realmente queremos e como chegaremos lá. Esse processo normalmente requer inovação, criatividade e não, mesmice.

Então, que tal arriscar, acreditar e mudar?

FIGURA 2 Encarando desafios



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2.1 CONCEITOS

Tais reflexões nos levam ao primeiro conceito básico deste guia, que se constitui em uma definição bem simples de **planejamento**. Cabe ressaltar, que inúmeras são as definições que encontraremos na literatura. O STJ, por sua vez, adotou esse entendimento:



PLANEJAMENTO

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

Bom, agora que você entendeu o que é planejamento, deve estar se perguntando: **e estratégia, o que é?**

Quando falamos em planejamento, vemos que muitos são os caminhos apresentados para alcançar o objetivo pretendido. Assim, chegamos a mais uma definição importante:



ESTRATÉGIA

é o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos pretendidos.

Com base na estratégia, podemos olhar um comportamento passado e verificar sua consistência ou olhar para frente e perceber um curso de ação para o futuro, na direção de um objetivo.

Juntando os dois conceitos apresentados até aqui, concluímos que:



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

é o processo para a formulação e detalhamento da estratégia organizacional.

O planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão. Ele contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida no cumprimento da estratégia. É um processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre a organização: onde alocar recursos, como alinhar propósitos, programas e projetos, pessoas, estruturas e suporte político para atingir melhores resultados. E, preferencialmente, deve ser fruto de um trabalho coletivo, em que se consideram visões as mais diversas, para se chegar ao melhor caminho encontrado, o qual inclusive, com o tempo, certamente necessitará de ajustes.

O produto principal do planejamento estratégico é um **plano**. Daí, passamos a outro conceito básico:



PLANO ESTRATÉGICO

é o instrumento de gestão que apresenta objetivos, indicadores, metas e iniciativas a serem priorizados **durante a sua vigência**.

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A ESTRATÉGIA****CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA****GERINDO A ESTRATÉGIA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Um bom planejamento estratégico, que deve ser utilizado com maestria para que se possa colher bons frutos, tem como principais benefícios:

- » identificar atividades mais relevantes para alcançar os resultados esperados;
- » contribuir para o processo decisório;
- » direcionar a alocação dos recursos: orçamento, infraestrutura e pessoas;
- » propiciar comportamento sinérgico e comprometimento das várias unidades organizacionais, transformando a estratégia em tarefa de todos;
- » transformar a organização reativa em proativa;
- » obter melhores resultados operacionais.

Outras duas concepções muito próximas do planejamento estratégico também precisam ficar claras neste momento: o planejamento tático e o planejamento operacional.

O **planejamento tático** ocorre em nível hierárquico inferior ao estratégico, configurando-se como o plano dos gestores para as suas unidades de trabalho, vinculado ou desdobrado das diretrizes estratégicas. No caso do STJ, esse planejamento seria o realizado pelos secretários, assessores-chefes e coordenadores.

Já o **planejamento operacional** está mais próximo do dia a dia dos servidores e normalmente possui resultados a serem alcançados em curto prazo. Conhecido como o chão de fábrica nas empresas privadas, o planejamento operacional, na realidade do STJ, está no nível das seções existentes em nosso organograma.

Importante ressaltar, entretanto, que, para efeitos da gestão estratégica no Tribunal, atualmente, são utilizados apenas os termos: planejamento estratégico e planejamento setorial. Este último abarcando os conceitos de tático e operacional, no alinhamento das unidades à estratégia institucional.

Mas não basta planejar, correto?

Sim, pois o mais importante vem na sequência e consiste na operacionalização e no gerenciamento do plano elaborado.

Seguimos então para mais um conceito básico e relevante:

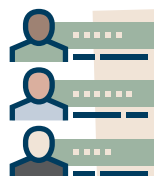


GESTÃO ESTRATÉGICA

é o processo responsável por fazer com que a estratégia definida seja sistematicamente implementada, acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida, para garantir uma eficiente governança corporativa e o consequente alcance da visão delineada para o futuro.

A **gestão estratégica** ocorre em nível institucional, é responsabilidade da alta administração e tem foco no longo prazo. É um processo contínuo, que integra o planejamento à implementação, por meio do monitoramento e da avaliação da estratégia, visando cumprir os objetivos e alcançar os resultados almejados.

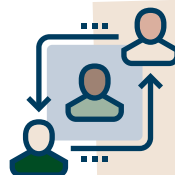
Intimamente atreladas e alinhadas à gestão estratégica estão também a **gestão tática** e a **gestão operacional** da organização.



GESTÃO TÁTICA

é a decomposição da estratégia em cada unidade de acordo com sua especialização.

No âmbito do STJ, compreende o planejamento e a execução das ações planejadas pelas secretarias, assessorias e coordenadorias, com foco no médio prazo.



GESTÃO OPERACIONAL

é o desdobramento dos planos táticos em planos de ação para cada unidade de acordo com sua área de atuação.

Para o Tribunal, compreende o planejamento e a execução das ações planejadas pelas seções, com foco no curto prazo.

Esses três níveis de gestão devem estar sempre integrados em um sistema institucional focado em resultados.

No STJ, a gestão estratégica está calcada na modernização do sistema judicial, com vistas a melhorar continuamente o desempenho da organização ao uniformizar a interpretação da legislação federal e atender aos anseios da sociedade por uma justiça ágil e cidadã. Nesse sentido, torna-se um elemento importante da **governança institucional**, processo que provê o direcionamento da gestão, interagindo com outros subsistemas, como a gestão de riscos, de processos de trabalho, de projetos, de dados e informações estatísticas que apoiam todo o processo decisório. Portanto:



GOVERNANÇA

é a implementação de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Considerando a complexidade dos tempos atuais, em que as mudanças são cada vez mais frequentes e rápidas, executar a estratégia não é um trabalho nada fácil.

Por isso mesmo, a gestão estratégica pressupõe uma mudança cultural e de atitude na organização, desde a cúpula até a área de operação, incluindo áreas de apoio e até mesmo fora da organização. Essa mudança de cultura está relacionada principalmente à capacidade de “pensar estrategicamente”, adotando uma visão mais sistêmica.

Quando você age dessa forma, eleva os olhos acima de sua rotina de trabalho diária e considera a esfera mais ampla em que atua. Você faz perguntas e desafia conceitos sobre como as coisas funcionam no Tribunal e fora dele. Coleta dados e analisa informações, utilizando-as para fazer escolhas inteligentes e definir o plano de ação apropriado. Tudo isso com o objetivo de gerar o melhor resultado institucional.

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A ESTRATÉGIA****CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA****GERINDO A ESTRATÉGIA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

“Para fazer tudo isso temos que ser triplamente estratégicos. Somente ser estratégico, não vai fazer muita diferença porque o sistema é muito inteligente. Ser duplamente estratégico também não gera resultado, porque aí empata o jogo. Para fazer diferença, é preciso ser triplamente estratégicos: estratégicos para vencer o sistema instalado, estratégicos para superar a acomodação e estratégicos para criar e implantar uma nova realidade.”¹

1. Fonte: <https://amana-key.com.br/reflexoes-sobre-o-que-vem-acontecendo-no-mundo-2020/>

De acordo com o Guia Técnico de Gestão Estratégia do Ministério da Economia, planos frequentemente caem no esquecimento e metas não são atendidas por uma variedade de razões: prioridades e os recursos disponíveis; descontinuidade da gestão decorrente das mudanças de dirigentes; dificuldade de mensurar tanto o sucesso quanto as consequências do erro, que são menos óbvias do que no setor privado; e motivações das partes interessadas, que nem sempre são transparentes. O desafio para as organizações públicas é justamente encontrar maneiras de definir e executar seus objetivos prioritários com o maior impacto possível, usando processos de gestão realmente estratégicos, que considerem:

- » as particularidades do contexto, em especial o contexto de tomada de decisão, ao projetar a abordagem do planejamento estratégico;
- » a reflexão sobre os propósitos, objetivos e requisitos situacionais (políticos, legais, administrativos, éticos e ambientais);
- » a construção de uma agenda mais ampla em um momento inicial e, posteriormente, de ações mais seletivas;
- » o pensamento sistêmico, entendendo a dinâmica do sistema global no espaço e no tempo e suas inter-relações com os subsistemas constituintes;
- » as necessidades, interesses e influência das partes interessadas, incluindo autoridades eleitas, nomeadas e servidores de carreira, tomando o planejamento estratégico um espaço de legitimidade, aceitação e compromissos confiáveis entre agentes de diferentes níveis e setores;
- » a análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, bem como de capacidades e vantagens competitivas e colaborativas;
- » o foco no futuro e em como diferentes estratégias podem ser usadas para influenciá-lo, subsidiando a tomada de decisões no presente;
- » o foco na implementação, operacionalizando a estratégia de forma eficaz e adequada ao ambiente real; e
- » a percepção de que as estratégias, apesar de estabelecidas de forma deliberativa e com antecedência, são emergentes na prática.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2.2 METODOLOGIA

Existem muitas formas de se elaborar um planejamento estratégico institucional. O mais importante é identificar qual delas melhor se adapta ao contexto da organização e “colocar a mão na massa”. Para fins do **Plano Estratégico STJ 2021-2026**, além de observar as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça – CNJ - para o Poder Judiciário Nacional, utilizou-se como referência básica a metodologia do **Balanced Scorecard** (BSC).

Não é novidade que o Superior Tribunal de Justiça foi pioneiro no uso do BSC no âmbito do Poder Judiciário. Por meio dessa prática é possível comunicar, promover e mensurar a realização dos anseios delineados durante a formulação da estratégia organizacional.

No entanto, não basta definir a estratégia, é preciso executá-la. Para isso, são necessários instrumentos que a traduzam em uma linguagem comum a todos da organização, possibilitando que seja executada e gerida. E o BSC é uma das ferramentas mais eficazes e mais aplicadas para o mapeamento e gestão da estratégia.

Mas o que vem a ser o Balanced Scorecard?



O BALANCED SCORECARD (BSC)

é uma ferramenta de gestão que auxilia as organizações a traduzirem a estratégia para todos os seus níveis de atuação, apoiado em um sistema de métricas, direcionando comportamentos e desempenhos.

Dois professores da *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan e David P. Norton, foram os responsáveis pela criação e implementação do BSC em diversas organizações, públicas e privadas. A metodologia em questão é utilizada na definição de estratégias para a organização, bem como no seu desdobramento em objetivos quantificados por indicadores. Por meio do monitoramento desses indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de proceder a ajustes na trajetória inicialmente proposta.

O termo BSC pode ser traduzido como sistema de indicadores de desempenho balanceados, pois auxilia a administração a representar a estratégia organizacional de forma clara e objetiva, possibilitando que todos atuem de maneira alinhada com a visão definida.

Dessa forma, o BSC oferece um painel organizacional com os pontos mais críticos, os objetivos que estão com desempenho aquém do esperado e dá foco às reuniões de análise da estratégia, ajudando na tomada de decisões e completando o ciclo de gestão.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

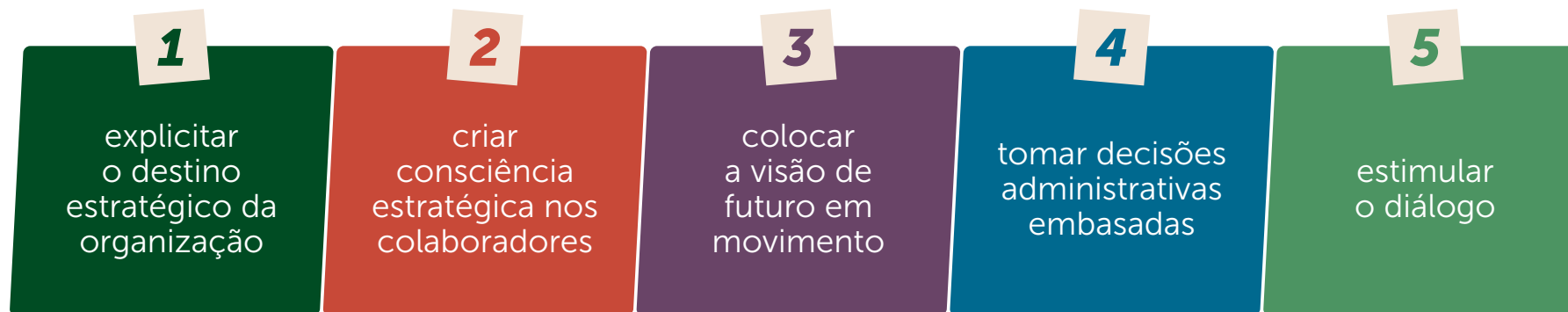
CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

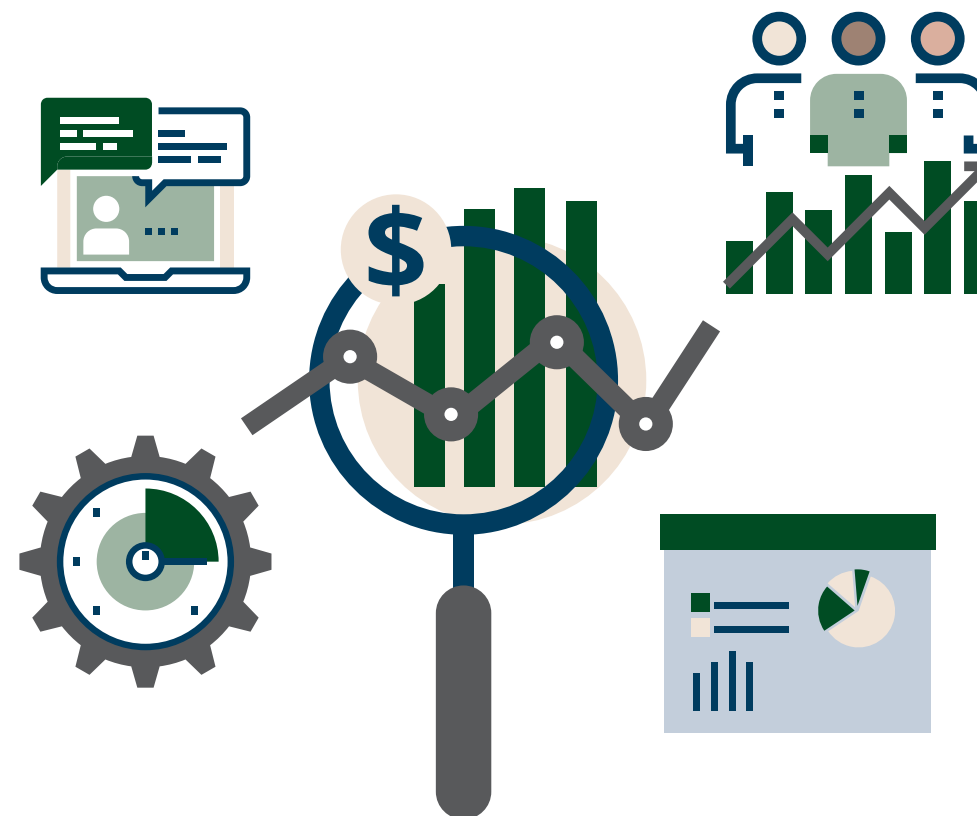
Se bem explorado, o BSC permite:



Enfim, a execução bem-sucedida do BSC deve gerar valor para a organização.



FIGURA 3 Gerando valor para o STJ





2.3 LINHA DO TEMPO

No STJ, o uso da estratégia com base no BSC teve início em 2004, quando se decidiu adotá-lo como ferramenta de gestão estratégica, a partir de iniciativa premiada no concurso interno **Prêmio Servidor para as Melhores Ideias**, edição 2002, intitulada: Como criar valor e gerar resultados com o Balanced Scorecard – BSC.

FIGURA 4 Linha do tempo



2004-2006

Após treinamento da equipe técnica e diversas interações com um comitê estratégico instituído à época, o primeiro planejamento com base no BSC direcionou as ações do Tribunal durante o biênio **2004-2006**. Foi considerada uma iniciativa de vanguarda, tendo o STJ se tornado referência no assunto em todo o Judiciário.

2006-2010

Os planos estratégicos foram bianuais desde então, até que, visando regulamentar as ações de planejamento e gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário Nacional, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), determinou em **2009** que os planejamentos dos tribunais tivessem abrangência de longo prazo.

2010-2020

Essa determinação resultou nos planos **2010-2014** e **2015-2020**, estratégias que foram sendo otimizadas em decorrência das lições aprendidas nos ciclos anteriores, e, com maior maturidade em governança e gestão, guiaram o Tribunal rumo ao atendimento dos anseios da sociedade por segurança jurídica nos últimos anos.

2021-2026

Atualmente, o **Plano STJ 2021-2026**, aprovado pelo Conselho de Administração e regulamentado pela Resolução STJ n. 8/2021, traduz a estratégia que pretende consolidar o Tribunal como uma Corte de Precedentes ágil, moderna, preventiva e cidadã no horizonte de 2026.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



3

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

Vale destacar que o processo de construção da estratégia no STJ, com o uso do BSC, segue os seguintes passos:



FIGURA 5 Construindo a estratégia

1

análise do ambiente interno e externo

2

estudo dos valores institucionais

3

definição de missão e visão

4

identificação dos objetivos estratégicos

5

construção do mapa estratégico

6

definição de indicadores e metas

7

estruturação do portfólio de iniciativas estratégicas;

8

elaboração do plano estratégico

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A ESTRATÉGIA****CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA****GERINDO A ESTRATÉGIA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

3.1 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

O processo de planejamento estratégico tem início com a análise do ambiente, isto é, com o diagnóstico situacional que considera as variáveis dos ambientes interno e externo capazes de influenciar os resultados da organização.

**ANÁLISE DO AMBIENTE**

é o processo de analisar e monitorar os ambientes organizacionais interno e externo, para identificar as ameaças e as oportunidades presentes e futuras.

No STJ, costumamos utilizar como referência para o diagnóstico situacional a matriz de análise SWOT, já padronizada e testada por inúmeras organizações ao longo dos anos. O termo vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

As **forças e fraquezas** são determinadas pelo contexto atual da organização e se relacionam a fatores internos. Já as **oportunidades e ameaças** são antecipações do futuro relacionadas a fatores externos.

O ambiente interno pode ser influenciado pelos gestores da organização, uma vez que é resultado das estratégias de atuação definidas pela alta administração. Dessa forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, deve ser ressaltado ao máximo e, quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou promover ações para superá-lo.

Já o ambiente externo está fora do controle da organização, apesar de ao menos, parcialmente, ser influenciado por ela, entretanto, a instituição deve conhecê-lo e monitorá-lo periodicamente de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças quando possível, ou enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

A análise do ambiente fornece um diagnóstico situacional obrigatório para a formulação do plano estratégico. Considera os fatores intervenientes (externos e internos) que possam impactar positiva ou negativamente o funcionamento da organização, o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão e dos resultados pretendidos.

Dessa análise surgem variáveis que poderão impulsionar o desenvolvimento ou comprometer o cumprimento dos objetivos institucionais. Portanto, para que o Tribunal cumpra bem o seu papel, é imprescindível a percepção exata do ambiente em que ele está inserido.

Para a construção do Plano Estratégico STJ 2021-2026, foi realizado diagnóstico situacional em 2020, por meio de entrevistas com ministros e questionário disponibilizado a servidores designados pelas diversas unidades do tribunal. A figura que se segue apresenta o resumo final dessa análise do ambiente:

FIGURA 6 Análise SWOT

| | FAVORÁVEL | DESFAVORÁVEL |
|------------------|---|--|
| AMBIENTE INTERNO | Forças <ul style="list-style-type: none"> • Servidores altamente qualificados • Infraestrutura física ampla e de qualidade • Infraestrutura tecnológica excelente | Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> • Deficiências relacionadas à gestão de pessoas • Imaturidade em governança • Inadequação da estrutura organizacional e dos processos de trabalho |
| AMBIENTE EXTERNO | Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Legislação e reforma do Judiciário • Cooperação com outros órgãos • Inteligência artificial e tecnologia | Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Interferências políticas na gestão • Restrições orçamentárias • Não observância da jurisprudência do STJ |



» Para conhecer melhor esse cenário delineado para o STJ, acesse o Plano Estratégico STJ 2021-2026 no Portal de Publicações Institucionais do STJ (<https://www.stj.jus.br/publicacaooinstitucional/>).

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A ESTRATÉGIA****CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA****GERINDO A ESTRATÉGIA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

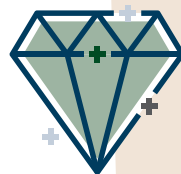
3.2 ESTUDO DOS VALORES INSTITUCIONAIS

Conhecido o ambiente, passamos à análise dos valores da instituição.

O estudo de valores vem de longa data e aborda diversos pontos de vista, como o sociológico, o psicológico e o antropológico. O conceito de valor foi introduzido nas ciências sociais pela capacidade do homem de representar a realidade de maneira simbólica, projetando o seu comportamento de maneira ideal ou adequada às mais diferentes situações.

Os valores, portanto, dizem respeito às características do indivíduo que determinam a maneira como ele se comporta e como interage no espaço social. Procuram transmitir um sentido comum a todos os integrantes de uma organização, afetando a prática e a cultura institucionais.

No STJ, definimos valores da seguinte forma:

**VALORES**

representam as convicções dominantes, as crenças básicas das pessoas da organização, que permeiam todas as atividades e relações com os clientes.

Eles descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua visão. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe de colaboradores na busca da excelência. Em outras palavras, identificam o que é mais profundamente importante para a instituição.

Os valores são a base da cultura corporativa, dando às pessoas um senso de ação comum e servindo de referência para o comportamento do dia a dia. A clareza sobre os valores fornece um alicerce fundamental para a organização agir.



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

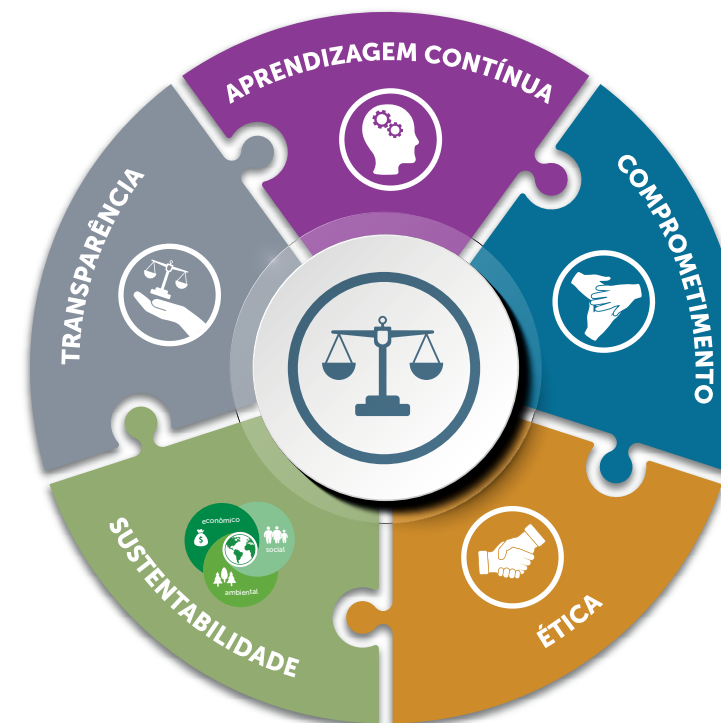
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

O grande desafio para as organizações é transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões de comportamento, de forma a influenciar positivamente a conduta das pessoas em todas as suas atividades, proporcionando uma estabilidade dinâmica num mundo de constantes mudanças. Um desempenho estável, em um ambiente dinâmico, exige constância de propósitos, e valores sólidos contribuem para isso. Por essa razão, muitos autores reforçam que os valores precisam ser explícitos e vividos com coerência, seja no ambiente de trabalho, seja na vida pessoal.

Na permanente preocupação com a sua estratégia, o estudo e a revisão dos valores tornou-se uma prática constante no STJ, trabalho realizado de forma colaborativa entre unidades do Tribunal. Para a construção do Plano Estratégico STJ 2021 - 2026, além de resgatar todo o histórico sobre o tema na Corte e estudar o referencial teórico afim, realizou-se *benchmarking* em outros órgãos públicos, especialmente do Judiciário, concluindo-se pela priorização dos seguintes valores:

- » **aprendizagem contínua:** assumir a responsabilidade de se desenvolver continuamente, de forma a contribuir para o crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional;
- » **comprometimento:** atuar com dedicação, orgulho institucional, empenho e envolvimento em suas atividades;
- » **ética:** agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações;
- » **sustentabilidade:** adotar políticas e práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas;
- » **transparência:** ser transparente nas suas atribuições e relacionamentos, bem como disponibilizar e divulgar informações de maneira clara e tempestiva, de forma a possibilitar a participação e o controle social.

FIGURA 7 Valores institucionais



No início da vigência desse novo plano estratégico, surgiu mais um desafio a ser considerado na busca de tornar esses valores hábitos reais dos colaboradores: o trabalho a distância como forma comum de atuação. De um ambiente puramente presencial de trabalho, para o modo remoto, o papel da liderança e aplicação dos valores precisa chegar de modo inovador. A maioria das organizações que experimentaram, na rotina de seus processos de trabalho, as consequências da pandemia de COVID-19, observaram que manter uma cultura coesa com as equipes fisicamente dispersas será um dos seus maiores desafios nessa década.

3.3 DEFINIÇÃO DE MISSÃO E DE VISÃO

Agora que já conhecemos o cenário em que nossa organização está inserida, bem como os valores vivenciados, passamos para a definição de sua missão:



MISSÃO

é uma declaração concisa da razão de ser da organização.

Propósito básico para o qual são direcionadas as atividades e os valores que orientam os servidores, a missão também deve descrever como a organização espera atuar junto à sociedade e agregar valor aos seus produtos e serviços. Ela cria um clima de comprometimento dos colaboradores com o trabalho que é realizado e serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, promovendo assim, o constante alinhamento das decisões administrativas com a prestação dos serviços.

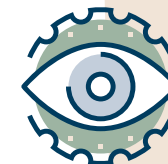
Para o ciclo estratégico 2021-2026, a declaração de missão do STJ ficou assim definida:



MISSÃO DO STJ

uniformizar a interpretação da legislação federal e oferecer justiça ágil e cidadã.

Já a visão define o que a organização pretende ser no futuro. Ela sintetiza as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro.

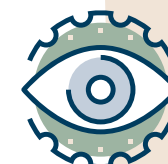


VISÃO

expressa a situação desejada pela organização e seu contexto de atuação em médio e longo prazo.

A definição de onde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar ou quanto evoluir para que a visão seja concretizada. Uma visão compartilhada une as pessoas e as impulsiona a buscar seus objetivos, apesar de todas as dificuldades e independentemente da área de atuação de cada colaborador. Cada um deve buscar enxergar como contribui para essa concepção de futuro.

A visão a ser alcançada pelo STJ no horizonte 2026 ficou assim definida:



VISÃO DO STJ

consolidar o STJ como uma corte de precedentes que oferece justiça ágil, moderna, preventiva e cidadã.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

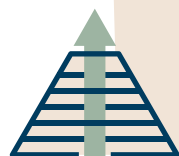
CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3.4 IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Conhecidos a missão, a visão e os valores, passamos à definição dos objetivos estratégicos, que são normalmente agrupados em perspectivas, conforme pressupõe a metodologia do BSC.

Neste momento, precisamos compreender mais dois conceitos vinculados:



PERSPECTIVAS

representam as dimensões da organização que precisam ser consideradas para a estruturação da estratégia.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

é o sinalizador dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão estratégica.

Metodologicamente, o BSC traduz a estratégia da organização de acordo com quatro perspectivas básicas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

E é obrigatório usar as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton na metodologia do BSC?

NÃO. O essencial é usar perspectivas suficientes e adequadas para cobrir todas as dimensões críticas para o sucesso da organização. Em alguns casos, essas dimensões são alteradas; em outros, são adicionadas novas perspectivas, sempre com o foco na melhor e mais correta representação da estratégia delineada.

No caso do STJ, bem como das demais organizações públicas que se utilizam dessa metodologia, as perspectivas sofreram uma adaptação para refletir o foco estratégico típico de uma organização que não é voltada para o lucro, mas sim para as demandas da sociedade. Assim, a nossa estratégia utiliza as seguintes perspectivas:

- » **sociedade** - demonstra como o STJ se relaciona com os beneficiários de seus serviços;
- » **processos internos** – descreve onde o STJ deve alcançar a excelência para poder agregar valor aos serviços oferecidos;
- » **pessoas e recursos** – representa a base para a concretização dos demais objetivos; apresenta aspectos fundamentais para suportar a evolução dos processos da atividade fim e gerar valor para a sociedade.

INTRODUÇÃO
ENTENDENDO A ESTRATÉGIA
CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA
GERINDO A ESTRATÉGIA
CONSIDERAÇÕES FINAIS
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Em cada perspectiva, definem-se os objetivos estratégicos, que representam os desafios pretendidos, esclarecem o que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para o seu sucesso. Os objetivos são integrados entre si por meio de relações de causa e efeito.

Na prática, os objetivos devem ser elaborados obedecendo-se à seguinte equação:

FIGURA 8 Definição de objetivo



Entenda agora um exemplo dessa relação entre objetivo e perspectiva no Plano STJ 2021-2026:

1 PERSPECTIVA
processos internos

2 OBJETIVO
consolidar o sistema de precedentes qualificados



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3.5 CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

A etapa seguinte é a configuração dos objetivos estratégicos no mapa estratégico da organização.



MAPA ESTRATÉGICO

é a representação gráfica da estratégia institucional.

Trata-se de uma arquitetura lógica capaz de representar os objetivos a serem alcançados, explicitando as relações entre os recursos, os processos de trabalho e os resultados.

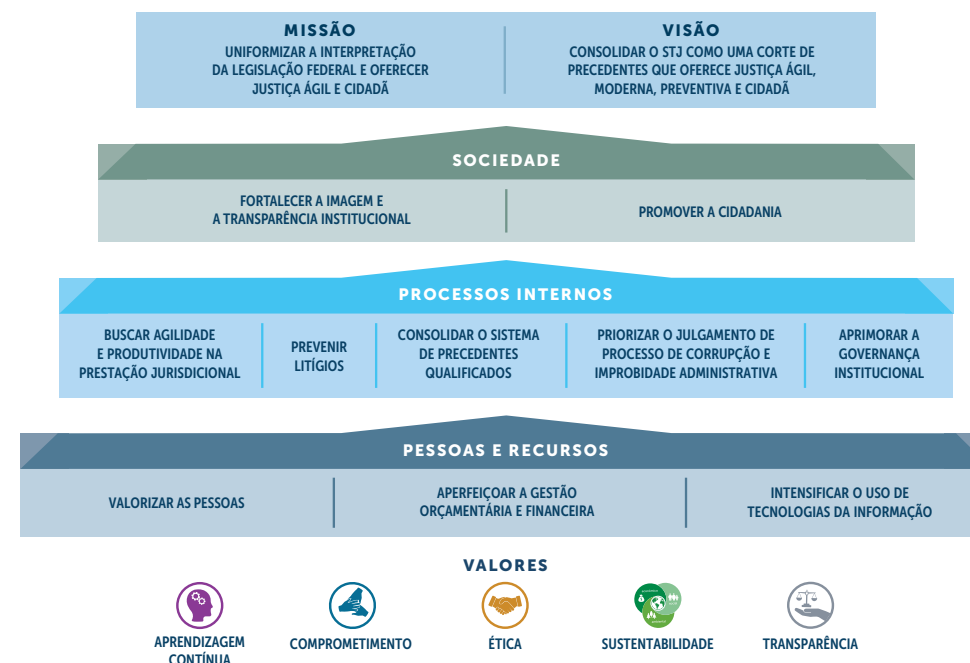
O mapa evidencia os desafios, ou seja, os objetivos que a organização quer alcançar. Eles são estruturados com **relação de causa e efeito entre si**, permitindo a identificação dos impactos que um determinado resultado gera ou recebe, criando um raciocínio lógico da estratégia e demonstrando:

- » se os objetivos traduzem e comunicam a estratégia de maneira integrada;
- » se há consistência dos objetivos entre as perspectivas;
- » se há possíveis conflitos entre os objetivos.

A metodologia ajuda os gestores a visualizar a estratégia de uma forma mais simples, garantindo a coerência e facilitando todo o processo de comunicação, divulgação e envolvimento dos colaboradores.

No mapa estratégico do STJ para o período 2021-2026, as relações de causa e efeito são percebidas no modo de leitura do mapa: de baixo para cima. Dessa forma, entende-se que o atingimento dos objetivos da perspectiva de **peessoas e recursos** impactam no resultado dos objetivos relativos à perspectiva de **processos internos** que, por sua vez, influenciam nos objetivos da perspectiva da **sociedade**, tudo isso contribuindo para que o tribunal alcance a sua visão e execute a sua missão. Observa-se que na base de todo esse conjunto de esforços há os valores, representando a cultura e a abordagem que é essencial para o sucesso em todas as perspectivas.

FIGURA 9 Mapa Estratégico



A partir de um mapa estratégico bem definido, é possível estabelecer indicadores e definir metas com maior precisão e assertividade.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3.6 DEFINIÇÃO DE INDICADORES E METAS

Depois de definir os objetivos e compreender como eles se relacionam no mapa estratégico, chegamos à pergunta central:

“Como saber se estamos caminhando na direção certa para cumprimento da nossa estratégia?”

A RESPOSTA É SIMPLES:

“por meio dos indicadores de desempenho”.



INDICADORES DE DESEMPENHO

são medidas que expressam qualitativa e quantitativamente os resultados de determinada realidade.

O desempenho do plano estratégico é avaliado pelos seus resultados e, para isso, é necessário medir. Essa medição ocorre por meio de um conjunto de indicadores que contemplam a avaliação do atendimento às necessidades, às expectativas e aos requisitos das partes interessadas.

Dessa forma, os indicadores são importantes para:

- » conhecer as necessidades e as expectativas dos clientes;
- » facilitar o planejamento;
- » mensurar os resultados;
- » embasar a análise crítica do desempenho;
- » fortalecer o processo de tomada de decisão;
- » contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Eles devem manter a relação de causa e efeito existente entre os objetivos. O bom uso de poucos indicadores críticos traz mais resultados do que o excesso. Diante dessa afirmação, adotamos como máxima no STJ que todo objetivo estratégico deve ter pelo menos um indicador e um máximo que não disperse o foco e a comunicação estratégica.

É importante frisar que os dados, por si só, não fazem nada. Não basta coletar, analisar e armazenar se eles não forem utilizados para controlar, informar e melhorar um processo de trabalho. O valor de todo sistema de medição se baseia em como os dados são utilizados (Müller, 2014).

No contexto organizacional, devemos lembrar que os indicadores devem ser escolhidos com ênfase na estratégia e separados dos setoriais, porém alinhados, já que esses últimos estão ligados ao dia a dia da organização. Eles não serão abandonados, apenas não constarão no mapa. Devem ser monitorados no âmbito de cada unidade responsável, após entendimento do seu impacto na estratégia global. Essa ação se materializa no STJ por meio do alinhamento estratégico.

Vejamos como fica a relação de causa e efeito entre indicador, objetivo e perspectiva, no mesmo exemplo citado anteriormente:

1 PERSPECTIVA
Processos internos

2 OBJETIVO
Consolidar o sistema de precedentes qualificados

3 INDICADOR
Tempo médio da afetação à publicação do acórdão

Agora que já sabemos o que queremos medir (objetivo estratégico) e como medir (indicadores), resta a última pergunta:

“Como definir o quanto queremos atingir?”

Bom, o quanto pretendemos atingir é a nossa meta:



META

é a expectativa de desempenho desejado para um determinado indicador, em uma data no futuro.

As metas representam a expectativa de desempenho desejado para um determinado indicador. No conceito do BSC, metas de longo prazo definem o desempenho esperado por um indicador estratégico no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

As metas devem responder perguntas como as seguintes: o quê, para quê e para quando queremos o resultado pretendido? Quando são claras, as metas facilitam a visualização dos caminhos escolhidos, contribuem para orientar as atividades que estão sendo desenvolvidas e servem como instrumento para avaliar o que foi previsto e o que foi realizado. Importante salientar, ainda, que toda meta deve ser específica, mensurável, exequível, desafiadora, relevante e temporal.

Dando continuidade ao nosso exemplo:

1 PERSPECTIVA
Processos internos

2 OBJETIVO
Consolidar o sistema de precedentes qualificados

3 INDICADOR
Tempo médio da afetação à publicação do acórdão

4 META
Garantir tempo médio de 365 dias da afetação à publicação do acórdão dos recursos repetitivos, até dez./2026



No caso do STJ, todo o detalhamento dos indicadores é feito por meio de matrizes específicas para controle dos indicadores.

- » Conheça nossos indicadores estratégicos e metas acessando o Portal da Transparência do STJ: <https://transparencia.stj.jus.br/gestao-estrategica/>.
- » Para aprofundar seus conhecimentos sobre os indicadores, suas classificações, como construí-los e gerenciá-los no contexto do STJ, consulte o guia **Construindo e Gerenciando Indicadores**, também disponível no Portal da Transparência do STJ: <https://transparencia.stj.jus.br/gestao-estrategica/guias-de-gestao-estrategica/>.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

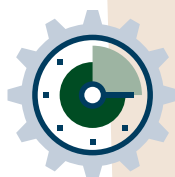
GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3.7 CONSTRUÇÃO DO PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para atingirmos as metas ou minimizar a diferença entre o desempenho atual e o esperado, partimos para a proposição de iniciativas estratégicas, que no STJ classificamos em ações, projetos e programas:



AÇÃO ESTRATÉGICA

é uma atividade de curto prazo, acompanhada de forma sistemática, que gera um resultado relevante.



PROJETO ESTRATÉGICO

é um esforço temporário de médio ou longo prazo, com início e fim definidos, cujo objetivo é gerar produtos, serviços ou resultados relevantes, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas.



PROGRAMA ESTRATÉGICO

é um agrupamento de ações e projetos, gerenciados de forma coordenada, para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

As iniciativas são elaboradas e monitoradas por pessoas e restritas por limitações de prazo, qualidade e recursos. Quando bem-sucedidas, contribuem para o alcance dos objetivos ao longo do tempo. Esse conjunto de ações, projetos e programas priorizados é denominado **portfólio estratégico**.

E já que falamos tanto em prazos, vale detalhar, nesse momento, o entendimento dos prazos de execução no âmbito da gestão estratégica no STJ:

CURTO PRAZO:
até um ano

MÉDIO PRAZO:
de um a três anos

LONGO PRAZO:
mais de três anos

No STJ, as ações, projetos e programas estratégicos são construídos e monitorados de acordo com a **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do STJ – MGSTJ**. Ela define o processo de trabalho para concretização das ideias inovadoras, as responsabilidades dos envolvidos, os modelos de documentos que são utilizados do início ao encerramento das iniciativas, bem como as ferramentas tecnológicas de suporte. Essa metodologia é utilizada para todas as ações, projetos e programas vinculados ao plano estratégico, mas também pode ser usada para gerir projetos setoriais e até mesmo pessoais.

- » Conheça nossas ações, projetos e programas estratégicos acessando o painel de BI disponível no Portal da Transparência do STJ: <https://transparencia.stj.jus.br/gestao-estrategica/projetos-e-programas/>.
- » Para aprofundar seus conhecimentos e conhecer mais sobre a gestão de projetos no tribunal, consulte o guia da **Metodologia de Gestão de Projetos do STJ**, também disponível no Portal da Transparência do STJ: <https://transparencia.stj.jus.br/gestao-estrategica/guias-de-gestao-estrategica/>.

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A ESTRATÉGIA****CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA****GERINDO A ESTRATÉGIA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

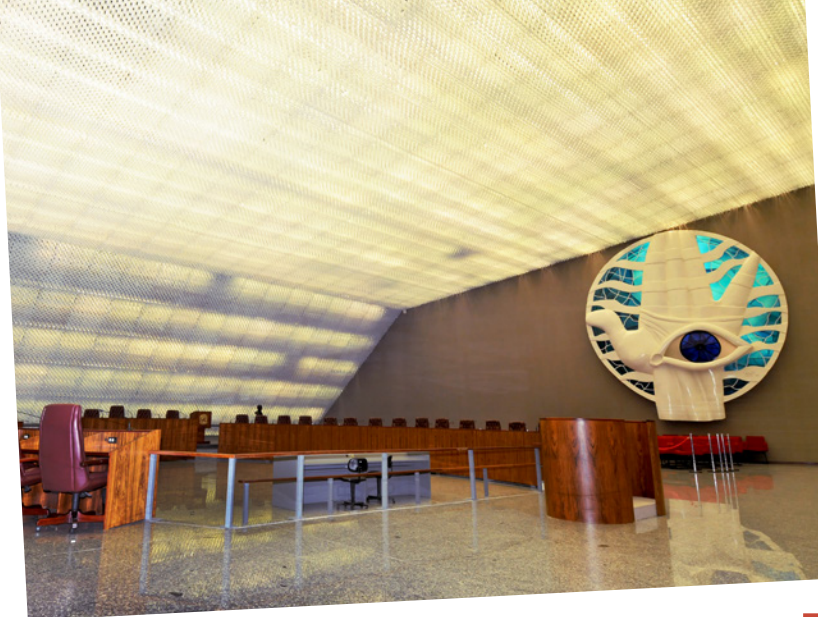
Uma organização pode propor e implementar diversas e diferentes iniciativas. Contudo, no plano estratégico, devem constar apenas as que viabilizam diretamente o alcance dos objetivos estratégicos. Segundo a metodologia do BSC, para um gerenciamento eficaz, devem ser priorizadas ações, projetos e programas estratégicos, distribuídos no horizonte de tempo do planejamento da organização. Vale comentar, por fim, que o portfólio de iniciativas estratégicas, por sua dinamicidade, vem “anexo” ao plano e não incluído no próprio plano, como os indicadores estratégicos.



Agora que já sabemos os conceitos do BSC, podemos concluir que os objetivos, indicadores, metas e iniciativas trabalham em conjunto para alcançar o destino estratégico da organização: sua visão de futuro. Enquanto os objetivos articulam os componentes da estratégia, os indicadores e metas acompanham o progresso em relação ao seu alcance, além de comunicar qual é a dimensão da mudança. As iniciativas surgem para viabilizar os resultados pretendidos.

Para melhor ilustrar esse ciclo, observe o exemplo a seguir:

- 1 PERSPECTIVA**
Processos internos
- 2 OBJETIVO**
Consolidar o sistema de precedentes qualificados
- 3 INDICADOR**
Tempo médio da afetação à publicação do acórdão
- 4 META**
Garantir tempo médio de 365 dias da afetação à publicação do acórdão dos recursos repetitivos, até dez./2026
- 5 INICIATIVA**
Projeto Criação do NUGEPNAC



E como ler essa fatia da estratégia do tribunal?

É SIMPLES!

Basta entender que o objetivo consolidar o sistema de precedentes qualificados (1), situado na perspectiva de processos internos, é medido pelo indicador (2) tempo médio da afetação à publicação do acórdão, onde há uma lacuna entre o desempenho atual (591 dias) e a meta (365 dias) (3). Assim, entre as iniciativas propostas para o alcance da meta está o projeto (4) Criação do Núcleo de Ações Coletivas - NUGEPNAC. Em adendo, uma das ações adotadas pelo NUGEPNAC foi o treinamento dos gabinetes de ministros visando divulgar as ferramentas e procedimentos para julgamento de recursos repetitivos no prazo e de forma prioritária.

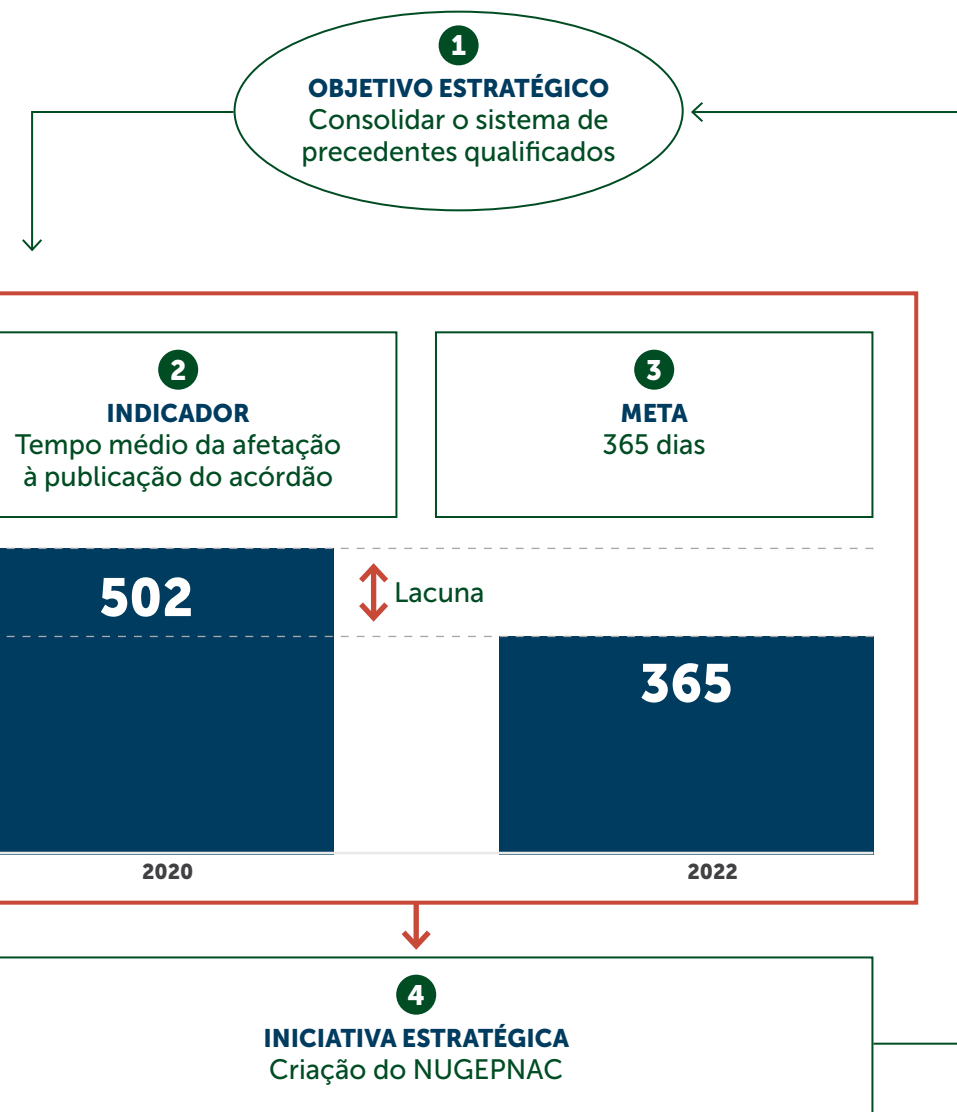


FIGURA 10 Ciclo de Gestão Estratégica

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



4

GERINDO A ESTRATÉGIA

Nosso foco agora é saber se o Tribunal está direcionado para a consecução da sua estratégia.

Segundo a metodologia do BSC, para que uma organização esteja focada em sua estratégia, é necessário observar e adotar cinco princípios básicos:

FIGURA 11 Organização orientada para a estratégia



A observância desses cinco fatores críticos auxilia no atingimento da excelência operacional e eleva a estratégia ao centro das atenções, gerando resultados expressivos, ambientes transformadores e satisfação das partes interessadas.

Tais princípios estão intimamente relacionados, concretizando-se de forma integrada e dinâmica, mas, para fins didáticos, serão apresentados separadamente.



4.1 TRADUZIR A ESTRATÉGIA

Este princípio consiste em fazer com que a estratégia seja representada em termos operacionais, para facilitar o seu entendimento por todos os colaboradores. Nos moldes do BSC, essa tradução é feita normalmente por meio do **mapa estratégico**, que contém os valores, a visão, a missão e os objetivos, monitorados por meio dos indicadores e das metas organizacionais.

Quando a estratégia consegue ser descrita de forma clara, coerente e com imaginação, aumentam as probabilidades de sucesso. Não podemos implementar a estratégia se não conseguirmos compreendê-la. Esse é o ponto de partida.

O mapa estratégico é a principal ferramenta de comunicação da estratégia, pois traduz, de forma gráfica e prática, os resultados que a organização quer alcançar.

FIGURA 12 Tradução da estratégia



4.2 ALINHAR A ORGANIZAÇÃO

A partir do momento em que se conhece a estratégia, é necessário que todas as unidades tenham o mesmo foco, criando sinergia. Esse direcionamento permite o desdobramento dos objetivos e metas comuns em objetivos e metas setoriais, além de contribuir para a criação da consciência estratégica nos seus gestores.

O desafio maior desse princípio é integrar todos os planos organizacionais, desde as áreas de negócio – no caso do STJ, as unidades judicantes, especialmente os gabinetes - passando pelas funcionais, até chegar aos planos individuais de desempenho. A intenção é possibilitar que todos caminhem em direção a objetivos comuns e garantir que o todo exceda a soma das partes. No STJ, este princípio é concretizado por meio do **alinhamento estratégico** das unidades, regulamentado por meio de normativo e metodologia específicos.

O alinhamento estratégico no STJ desdobra a estratégia institucional em painéis de resultados setoriais monitorados periodicamente.

FIGURA 13 Alinhamento estratégico



4.3 TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFA DE TODOS

Possuir o mapa não é suficiente para tornar a estratégia conhecida, é necessário transformá-la em atribuição dos colaboradores por meio de um processo concreto e eficiente de comunicação, que precisa perpassar todas as fases de elaboração da estratégia.

Para tanto, é preciso inovar e, com criatividade, montar um **plano de comunicação** para que os colaboradores se sintam parte do processo e, de fato, se envolvam com a sua implementação. Devem ser considerados o objetivo e o conteúdo da mensagem, o público a ser comunicado, o meio a ser utilizado, o momento em que deve ocorrer e o *feedback* adequado.

Considerando que são as pessoas que colocarão em prática a estratégia do Tribunal, **é fundamental** que elas a conheçam bem para se comprometerem com os resultados.

FIGURA 14 Comunicação da estratégia

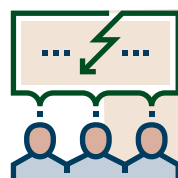


4.4 CONVERTER A ESTRATÉGIA EM PROCESSO CONTÍNUO

As organizações centradas na estratégia assumem um foco diferenciado, integrando o gerenciamento tático e operacional em um processo único e ininterrupto. Uma das ações nesse sentido é separar o orçamento estratégico do operacional, o que implica a priorização das iniciativas estratégicas, aquelas que impactam diretamente no cumprimento dos objetivos descritos no mapa.

Outro aspecto fundamental é a realização de reuniões periódicas para discutir as hipóteses estratégicas desenhadas. À medida que se implementa a estratégia e os sistemas de *feedback* reportam o progresso, as organizações têm condições de avaliar se as decisões estão adequadas, validando algumas iniciativas, refinando outras e adotando novas, a fim de garantir a melhoria do desempenho e a qualidade dos serviços e dos produtos oferecidos.

No BSC, a reunião periódica da alta administração com a finalidade de viabilizar o acompanhamento da execução do planejamento estratégico institucional é denominada **Reunião de Análise Estratégica – RAE**.



REUNIÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA (RAE)

é a reunião da alta administração com a finalidade de acompanhar e avaliar a execução do planejamento institucional, identificando eventuais necessidades de realinhamento da estratégia.

FIGURA 15 Reuniões de análise estratégica



Alguns estudos sobre organizações que utilizam com sucesso o BSC demonstram que a periodicidade ideal das RAEs é de até quatro meses. Essa também foi a orientação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para os órgãos do Poder Judiciário, por meio da Resolução CNJ n. 325/2020. Na mesma linha, o STJ realiza suas RAEs quadrimestralmente, com a participação de pelo menos um representante da alta administração, secretários, assessores-chefes e demais gestores estratégicos, e suas atas podem ser divulgadas na intranet ou na internet.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



As deliberações realizadas nas RAEs definem se a organização deve permanecer em sua trajetória rumo ao desempenho desejado no longo prazo ou se a ocorrência de novas ideias, informações, ameaças e oportunidades exigem desvios no curso planejado inicialmente. Por muito tempo, essa avaliação era feita apenas ao final do ano, e aí já era tarde para a correção de rumos.

Setorialmente, o gestor e os colaboradores devem promover reuniões táticas para analisar a contribuição que a unidade tem prestado à estratégia. Esse processo de governança enfatiza o aprendizado, a solução de problemas em equipe e a orientação em reuniões de avaliação eficazes e prévias às RAEs.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

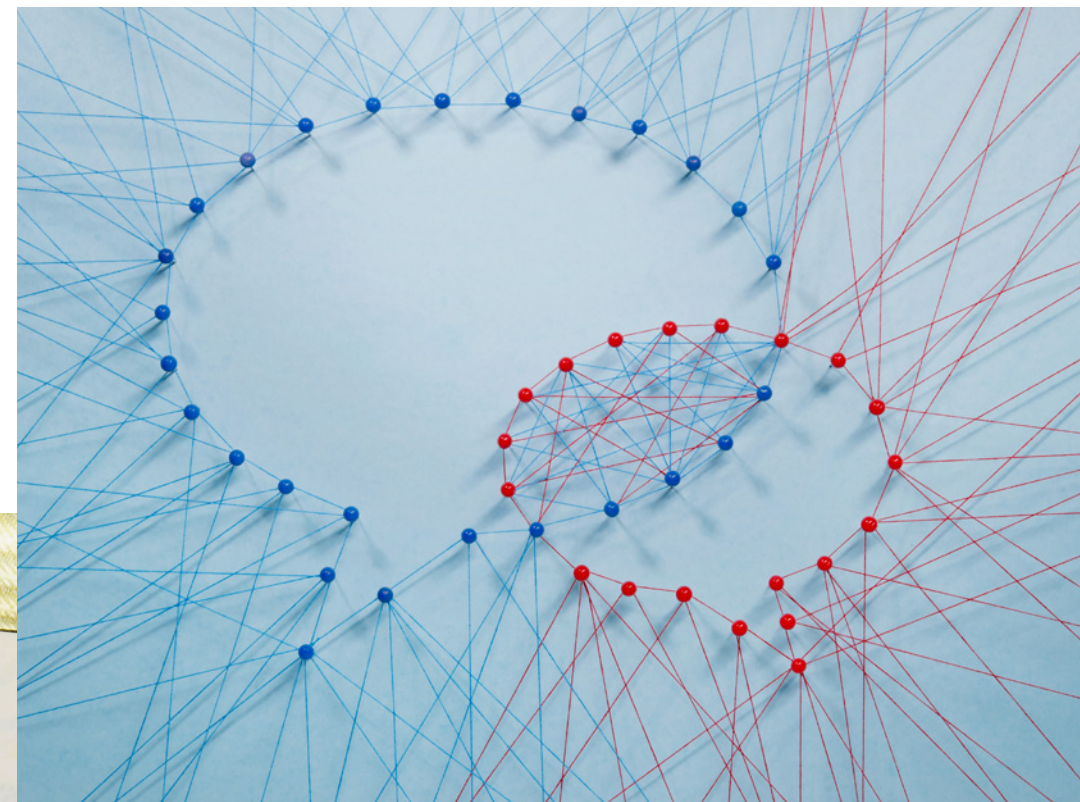
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4.5 MOBILIZAR A MUDANÇA

A criação de uma organização alinhada e orientada para a estratégia exige comprometimento e liderança ativa e constante. Sem ela, não há garantia de êxito na obtenção dos resultados almejados. Por isso, é importante buscar a **mudança de atitude** das pessoas por meio da **liderança da alta administração**. É ela que deve manter o uso do BSC nas discussões com os gestores, associando planejamento e orçamento nas decisões estratégicas e reforçando seu uso como papel central no sistema de gestão.



FIGURA 16 Mobilização para a mudança



No STJ, cabe à unidade de **Gestão Estratégica** manter a alta administração informada sobre o desempenho institucional, fornecendo os insumos necessários à **tomada de decisões administrativas**.

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A ESTRATÉGIA****CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA****GERINDO A ESTRATÉGIA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Tomar decisões baseadas na estratégia é a melhor forma de agregar valor à organização. No STJ, visamos atender à expectativa da sociedade por agilidade e segurança jurídica. Outras organizações constroem a estratégia visando aos objetivos financeiros. Pode-se elaborar até mesmo a estratégia individual para cada um dos colaboradores. Entretanto, independentemente do foco, para que se tenha sucesso, é fundamental que todos os envolvidos entendam, internalizem e se comprometam com a estratégia.

Nesse viés, o modelo de gestão estratégica adotado pelo Tribunal permite mostrar graficamente, por meio de um mapa estratégico, as relações de causa e efeito que permeiam todos os resultados pretendidos.

Mas não basta só compreender para onde o Tribunal está direcionando seus esforços, **é preciso que todos saibam que são parte da sua missão institucional e precisam executar a estratégia de forma efetiva, para que a visão se concretize:**

Consolidar o STJ como uma corte de precedentes que **oferece justiça ágil, moderna, preventiva e cidadã.**

No presente guia metodológico, aprendemos como planejar e gerir a estratégia, mas podemos entender, sobretudo, a importância de alinhar as nossas ações operacionais à estratégica para alcançar bons resultados e bem servir o cidadão.

Está lançado o desafio!
Agora é mãos à obra, pois
o Tribunal é você quem faz!

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



6

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMANA- KEY. **Provocações**: alimento para reflexões e diálogos significativos. [S. l.], 6 fev. 2019. Disponível em: <https://amana-key.com.br/em-tempos/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Brasil. Ministério da Economia. **Guia técnico de gestão estratégica**. Brasília: ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Passaporte gerencial**. Curso interno no STJ, a distância. Brasília: STJ, 2013.

CAIUBY, Rogério. **Gestão estratégica para resultados**: a busca pela maior efetividade na utilização dos recursos públicos. São Paulo: Exterior, 2011.

CALDEIRA, Jorge. 100 indicadores da gestão: Key Performance Indicators. Lisboa: [s. n.] 2012.

DIAMOND, Peter; KOTLER, Steven. **Abundância**: o futuro é melhor do que você imagina. São Paulo: HSM Editora, 2012.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia**: pense grande, comece pequeno e cresça rápido! 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATTOS, Tiago. **Vai lá e faz**: como empreender na era digital e tirar ideias do papel. Caxias do Sul: Belas Artes, 2017.

MENTOR, Harvard Manager. **Curso Gestão.com**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007. (Obs.: Curso ministrado no STJ em 2014).

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAIS, Roberto T. R. **Planejamento estratégico**: um bem ou mal necessário? 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

INTRODUÇÃO**ENTENDENDO A ESTRATÉGIA****CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA****GERINDO A ESTRATÉGIA****CONSIDERAÇÕES FINAIS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

MÜLLER, Cláudio J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: PMBOK, Guia. 5. ed. [S. l.]: PMI, 2013.

REZENDE, Denis A. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

SYMMETICS. [2022]. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

SYMMETICS. **Curso alinhamento e desdobramento da estratégia em organizações públicas**. Brasília: Symnetics, 2015.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.



INTRODUÇÃO

ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

GERINDO A ESTRATÉGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

