

# Plano Estratégico

---

# STJ 2010 2014

---

*Versão 2.4*



**Superior Tribunal de Justiça**

Brasília - DF

Edição revisada e atualizada em agosto de 2014

# Superior Tribunal de Justiça

(Composição em 25 de abril de 2014)

## Ministros

Ministro **Felix Fischer** – *Presidente*  
Ministro **Gilson Langaro Dipp** – *Vice-Presidente*  
Ministro **Ari Pargendler**  
Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão Neto** – *Corregedor Nacional de Justiça*  
Ministra Fátima **Nancy Andrichi** – *Diretora da Revista*  
Ministra **Laurita Hilário Vaz**  
Ministro **João Otávio de Noronha** – *Diretor Geral da ENFAM*  
Ministro **Arnaldo Esteves Lima**  
Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins** – *Corregedor-Geral da Justiça Federal*  
Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura**  
Ministro Antonio **Herman de Vasconcelos e Benjamin**  
Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho**  
Ministro **Sidnei Agostinho Beneti**  
Ministro **Jorge Mussi**  
Ministro Geraldo **Og Nicéas Marques Fernandes**  
Ministro **Luis Felipe Salomão**  
Ministro **Mauro Luiz Campbell Marques**  
Ministro **Benedito Gonçalves**  
Ministro **Raul Araújo Filho**  
Ministro **Paulo de Tarso Vieira Sanseverino**  
Ministra Maria **Isabel Diniz Gallotti Rodrigues**  
Ministro **Antônio 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 Luiz Kukina**  
Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**  
Ministra **Regina Helena Costa**  
Ministro **Rogério Schietti Machado Cruz**  
Ministro **Nefi Cordeiro**

## Magistrada Convocada

Desembargadora **Marilza Maynard** Salgado de Carvalho

# Plano Estratégico

**STJ 2010  
2014**





# Plano Estratégico

# STJ 2010 2014

Superior Tribunal de Justiça

Brasília - DF

Edição revisada e atualizada em agosto de 2014

# Superior Tribunal de Justiça

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

## **Realização:**

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG

## **Disponível em:**

<http://bdjur.stj.jus.br>

[www.stj.jus.br/Conheça o STJ/Gestão Estratégica](http://www.stj.jus.br/Conheça_o_STJ/Gestao_Estrategica)

## **Impressão:**

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

**ISBN 978-85-7248-140-3**

B823p

Brasil. Superior Tribunal de Justiça.

Plano estratégico : (STJ 2010-2014) / Superior Tribunal de Justiça.

– Brasília : STJ, 2012.

34 p. : il.

Gestão estratégica STJ.

1. Planejamento estratégico, Brasil. 2. Tribunal Superior, atividades, planejamento, Brasil. 3. Tribunal Superior, competência, Brasil. 4. Tribunal Superior, Brasil. I. Título.

CDU 347.992(81)



|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Introdução .....                   | 9  |
| 2. Metodologia .....                  | 10 |
| 3. Análise do Ambiente .....          | 11 |
| 4. Missão .....                       | 12 |
| 5. Valores.....                       | 13 |
| 6. Visão de Futuro .....              | 15 |
| 7. Objetivos Estratégicos.....        | 16 |
| 8. Mapa Estratégico .....             | 18 |
| 9. Indicadores, Metas e Projetos..... | 21 |
| 10. Considerações Finais .....        | 32 |
| 11. Controle de Alterações .....      | 32 |







## 1. INTRODUÇÃO

A intenção de o Superior Tribunal de Justiça consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, sendo referência na prestação jurisdicional, fez com que essa Corte delineasse as transformações institucionais que pretende realizar sob três grandes perspectivas:

### SOCIEDADE

Oferecimento de serviços com qualidade para atender às demandas e expectativas da sociedade, no âmbito das competências do STJ.

### PROCESSOS INTERNOS

Aperfeiçoamento dos processos de trabalho do Tribunal, em especial a excelência na gestão administrativa, a celeridade da prestação jurisdicional, a elevação de processos judiciais julgados, o fortalecimento das relações institucionais, o aprimoramento da comunicação, a ampliação da responsabilidade ambiental e a promoção da cidadania.

### RECURSOS

Eficiente gestão orçamentária para garantir a infraestrutura tecnológica apropriada às atividades administrativas e judiciais e a disponibilidade de sistemas essenciais de TI, bem como investimentos em melhoria do clima organizacional e em desenvolvimento de competências do servidor.

Essas perspectivas são os parâmetros que têm norteado todas as ações institucionais desde então, indicando o rumo a ser seguido e propiciando bons resultados para o desempenho do STJ. Acredita-se que se houver orçamento condizente com as necessidades tanto para manter quanto para inovar, bem como sistemas apropriados e disponíveis, com pessoas capacitadas e motivadas, será possível realizar as atividades com primor e alcançar resultados de qualidade. Esse é o ciclo da gestão estratégica no Tribunal.



## 2. METODOLOGIA

O Superior Tribunal de Justiça utiliza o Planejamento Estratégico como modelo de gestão desde 1998. Na prática, as diretrizes da administração, alinhadas à Missão do Tribunal, eram traduzidas para as unidades que as utilizavam como ponto de partida para traçarem os seus planos de ação. Houve avanço significativo a partir de 2004, época em que adotou a metodologia *Balanced Scorecard* – BSC, para implementar a estratégia traçada pela presidência da Casa, com um Plano Estratégico bianual, tornando-se referência no assunto para diversas organizações públicas.

O BSC, metodologia desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da *Harvard Business School*, é um ferramenta eficaz para o mapeamento e execução da estratégia. Por se tratar de um poderoso instrumento de alinhamento e comunicação, ajuda a organização a identificar os objetivos-alvo de sucesso e a monitorar o desempenho por meio de indicadores, subsidiando a tomada de decisões estratégicas e completando o ciclo de gestão.

Visando regulamentar as ações no âmbito do Poder Judiciário, voltadas para o Planejamento e a Gestão Estratégica, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução n. 70 de 18 de março de 2009. Essa resolução prevê:

*Art. 2º O Conselho Nacional de Justiça e os tribunais indicados nos incisos II a VII do Art. 92 da Constituição Federal elaborarão os seus respectivos planejamentos estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de 5 (cinco) anos, bem como os aprovarão nos seus órgãos plenários ou especiais até 31 de dezembro de 2009.*

No âmbito do STJ, compete à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica cumprir as atividades relacionadas ao plano estratégico. Para a elaboração deste plano, ajustado à orientação do CNJ, foram cumpridas as seguintes etapas:

A análise do ambiente interno e externo para identificar as variáveis capazes de influenciar os resultados da organização, por meio de um diagnóstico situacional realizado em novembro de 2009, com participação de pessoas das diversas unidades do STJ. A partir dessa análise do ambiente, considerando a Missão do STJ e a sua experiência em gestão estratégica, foram estabelecidos os valores a permear as ações institucionais e a visão de futuro até 2014.



A etapa seguinte foi o alinhamento dos objetivos estratégicos existentes àqueles propostos pelo CNJ, bem como dos indicadores de desempenho, para os quais as metas foram desdobradas por ano, até 2014. Para potencializar os resultados do Plano, foi formada a carteira de projetos estratégicos, vinculados aos objetivos.

Com essas informações ajustadas em uma minuta de plano, os trabalhos foram concluídos. Em fevereiro de 2010, o Conselho de Administração aprovou a primeira versão do Plano Estratégico STJ 2010-2014.

Nos primeiros meses de 2012, foram realizadas reuniões setoriais a fim de promover o refinamento dos indicadores estratégicos, aguçando sua capacidade de mensuração. As propostas foram deliberadas em reuniões de análise estratégica, perante o Comitê Gestor da Secretaria do Tribunal e aprovadas pelo Conselho de Administração. Nos termos da Resolução n. 18 de 6 de agosto de 2012, foi publicada a versão 2.0 do Plano Estratégico STJ 2010-2014.



### 3. ANÁLISE DO AMBIENTE

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 e negativamente o funcionamento da organização, o cumprimento da missão institucional, a conformidade da visão de futuro e o alcance dos resultados pretendidos.

Dessa análise surgem variáveis traduzidas em oportunidades e forças, que poderão impulsionar o seu desenvolvimento, ou em ameaças e fraquezas, que comprometem o cumprimento dos objetivos. Portanto, para que o Tribunal cumpra bem o seu papel, é imprescindível uma percepção exata do ambiente em que ele está inserido.

Considerando o aspecto dinâmico das mudanças no ambiente e as variáveis sociais, o diagnóstico situacional realizado em 2009 foi submetido a uma revisão técnica em 2012, para atualização da análise do ambiente.

Os aspectos externos são vistos como oportunidades ou ameaças, porque ocorrem independente da ação do STJ. Destacam-se como potenciais oportunidades: a atuação do Conselho Nacional de Justiça na busca pela eficiência da gestão judiciária; a lei sobre a informatização do processo judicial e a consolidação do processo eletrônico, especialmente

no que tange à integração digital das diversas ramificações dos órgãos que operam o processo judicial; as leis que regulamentaram os recursos repetitivos e o agravo, para encurtar caminhos para a boa e correta aplicação do Direito; e a lei de acesso à informação, que foca a transparência dos órgãos públicos.

Dentre as principais ameaças estão: o pouco conhecimento da sociedade sobre a estrutura do poder judiciário; o descrédito do judiciário perante a sociedade; a imagem do STJ como uma terceira instância recursal; excesso de recursos interpostos pelos entes públicos contra as decisões judiciais; a morosidade processual em outros órgãos; as legislações desalinhadas ou conflitantes; os cortes ou atrasos orçamentários.

Os aspectos internos são analisados como forças ou fraquezas, pois configuram fatores controláveis pela organização, que propiciam condição favorável ou desfavorável ao seu desenvolvimento. As forças do STJ são: a qualidade e a quantidade de recursos materiais e tecnológicos existentes; os colaboradores capacitados; as parcerias com os tribunais de origem e com os entes públicos, visando a integração sistêmica e documental.

Como fraquezas, o STJ precisa melhorar: a visão sistêmica, a integração e comunicação entre as unidades do Tribunal, o alinhamento das unidades do tribunal com a estratégia e o mapeamento dos processos de trabalho, com foco em racionalização das rotinas administrativas e judiciais.

#### 4. MISSÃO

A missão é uma declaração concisa da razão de ser da organização. É o propósito básico para o qual são direcionadas as atividades e os valores que orientam os servidores. Diferentemente das empresas privadas, que definem a sua missão conforme o interesse de se posicionar em destaque no mercado, os órgãos do Poder Judiciário possuem missão estabelecida na Constituição Federal.

A missão do STJ está definida como:

**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.**

Conceitos:

**Processar** – dar o devido trâmite ao processo judicial.

**Julgar** – dar a decisão sobre o processo.

**Competência originária** – é a competência exclusiva do tribunal para conhecer e julgar os casos declarados na Constituição Federal.

**Competência recursal** – é a competência para rever o julgamento de processos originários de outro tribunal e modificar ou confirmar decisão anterior.

**Uniformidade na interpretação** – proferir julgamentos para padronizar a jurisprudência infraconstitucional.

**Normas infraconstitucionais** – as leis que compõem o ordenamento jurídico, exceto a Constituição Federal.

**Qualidade** – julgamentos sem falhas, observando a razoável duração do processo e o custo adequado.

**Rapidez** – presteza na entrega dos serviços e brevidade no trâmite processual.

**Efetividade** – atendimento real às demandas da sociedade e satisfação dos jurisdicionados, em especial, quanto à uniformização da jurisprudência infraconstitucional.

## 5. VALORES

Valores são ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam, permeando todas as atividades e relações com os clientes.

Os valores definidos são:



### **Autodesenvolvimento**

Assumir a responsabilidade de desenvolver-se continuamente, de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.

### Comprometimento

Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.



### Cooperação



Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.

### Ética

Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.



### Inovação



Propor e implementar soluções novas e criativas para atividades, processos e/ou rotinas de trabalho.

### Orgulho Institucional

Sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.



### Presteza



Entregar resultados com rapidez e qualidade.

## Responsabilidade Socioambiental

Adotar os critérios sociais e ambientais nas ações do dia-a-dia.



## Transparência

Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.



## 6. VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro define o que a organização pretende ser daqui a alguns anos. Ela representa as ambições e descreve o quadro que se quer atingir a longo prazo. Sendo assim, proporciona o horizonte a ser alcançado, delineando o planejado.

A visão do Superior Tribunal de Justiça é:

**Consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, oferecendo justiça de qualidade, rápida e efetiva.**

Conceitos:

**Tribunal da Cidadania** – tribunal de referência no que concerne à prestação jurisdicional com qualidade, rapidez e efetividade e considerando a responsabilidade socioambiental.

**Qualidade** – julgamentos sem falhas, observando a razoável duração do processo e o custo adequado.

**Rapidez** – presteza na entrega dos serviços e brevidade no trâmite processual.



**Efetividade** – atendimento real às demandas da sociedade e satisfação dos jurisdicionados, em especial, quanto à uniformização da jurisprudência infraconstitucional.



## 7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos estão agrupados por tema e são os pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro.

### **TEMA: ORÇAMENTO**

#### **Assegurar e gerir recursos orçamentários:**

*Garantir os recursos de custeio e investimento, observando os princípios norteadores da gestão pública, para o bom funcionamento do STJ.*

### **TEMA: INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA**

#### **Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais:**

*Prover os recursos materiais e tecnológicos, oferecendo condições de trabalho adequadas, para o melhor desempenho de magistrados e servidores e colaboradores.*

#### **Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI:**

*Estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento, desenvolvendo e aperfeiçoando aplicativos, para que os sistemas essenciais ao bom funcionamento do Tribunal estejam disponíveis.*

### **TEMA: GESTÃO DE PESSOAS**

#### **Melhorar o clima organizacional:**

*Elevar a satisfação dos servidores, valorizando as pessoas, para a melhoria do desempenho institucional.*

#### **Desenvolver competências:**

*Qualificar servidores, observando a gestão de competências e do conhecimento, para a melhoria do desempenho de suas atribuições.*





### **TEMA: EFICIÊNCIA OPERACIONAL**

#### **Buscar a excelência na gestão:**

*Buscar o aprimoramento dos procedimentos organizacionais, fomentando a cultura de inovação e a aplicação de métodos e técnicas, para a melhoria da prestação de serviços.*

#### **Acelerar os trâmites judiciais:**

*Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais, otimizando o tempo em cada fase da cadeia de valor, para que seja assegurada a razoável duração do processo.*

#### **Elevar a produção de julgados:**

*Aumentar o número de decisões judiciais, adotando as boas práticas de gestão, para o atendimento à demanda da sociedade.*

### **TEMA: ATUAÇÃO INSTITUCIONAL**

#### **Fortalecer e harmonizar as relações institucionais:**

*Fomentar a integração entre os três Poderes, compartilhando conhecimentos, práticas e soluções jurídicas e administrativas.*

#### **Aprimorar a comunicação institucional:**

*Ampliar a interação com diversos públicos externos, utilizando linguagem clara e acessível, para a transparência da Administração.*

### **TEMA: RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

#### **Ampliar a responsabilidade ambiental:**

*Fomentar o uso de práticas ecoeficientes, atuando de forma sustentável, para a diminuição do impacto ambiental causado pelo Tribunal.*

#### **Promover a cidadania:**

*Proporcionar a inclusão social, oferecendo ações socioeducativas e ambiente acessível, para o fortalecimento da consciência dos direitos, deveres e valores do cidadão.*

### **TEMA: QUALIDADE**

#### **Oferecer serviços com qualidade:**

*Prestar serviço eficaz, rápido e efetivo, trabalhando com foco no jurisdicionado, para a consolidação do STJ como Tribunal da Cidadania.*



## 8. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é a representação gráfica da estratégia construída com base no BSC. Trata-se de uma arquitetura lógica capaz de representar os resultados a serem alcançados explicitando as relações entre os recursos, as partes interessadas, processos de trabalho e resultados.

Esses desafios 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. Salienta-se que o mapa elaborado com a metodologia do BSC deve ser lido de baixo para cima para assegurar as relações de causa e efeito propostas.

À guisa de esclarecimento adicional, a ausência do objetivo de número 6 não se constitui em erro desta publicação, mas é resultado de revisão do plano de acordo com reunião de análise estratégica realizada em 2012. Optou-se por não renumerar os objetivos restantes.





## 9. INDICADORES, METAS E PROJETOS

Indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado objeto, que no caso do plano estratégico será um objetivo ou um projeto.

As metas de um indicador representam o desempenho esperado para uma data futura. No conceito do BSC, metas de longo prazo definem o desempenho esperado por um indicador estratégico no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

Toda iniciativa que almeja implementar uma nova realidade ou aperfeiçoar o processo de trabalho de forma substancial e que, ao mesmo tempo, impacta na estratégia do órgão, é formalizada como projeto estratégico.

A seguir estão descritos os resultados (indicadores e metas) almejados pelo STJ até 2014, agrupados de acordo com as perspectivas voltadas para recursos, processos internos e atendimento à sociedade, necessários à execução da estratégia. Os projetos estratégicos estão inseridos nesse contexto.

### PERSPECTIVA: RECURSOS

#### Tema: Orçamento

Objetivo Estratégico: Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros

#### Indicadores:

##### **Indicador 1.1. Execução do orçamento estratégico**

Mede o percentual entre o valor executado nas iniciativas estratégicas e o valor disponibilizado para tal.

| Meta               | Alcançar 90% de execução orçamentária das iniciativas estratégicas, até dez/2014. |               |               |      |      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                                   |               |               |      |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                              | 2011          | 2012          | 2013 | 2014 |
| 78%                | 80%                                                                               | 82%           | 85%           | 87%  | 90%  |
| Mensuração         | Não mensurado                                                                     | Não mensurado | Não mensurado | 71%  |      |



### Indicador 1.2. Execução orçamentária

Mede o percentual da execução orçamentária em relação ao orçamento aprovado na Lei Orçamentária Anual – LOA, acrescido dos créditos suplementares. Exclui precatórios.

| Meta               | Alcançar 100% de execução orçamentária, anualmente, até dez/2014. |       |       |       |      |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                   |       |       |       |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                              | 2011  | 2012  | 2013  | 2014 |
| 99,12%             | 100%                                                              | 100%  | 100%  | 100%  | 100% |
| Mensuração         | 98,7%                                                             | 98,1% | 92,7% | 96,1% |      |

#### Projetos:

#### Sistema de Aferição de Custos

Elaborar uma metodologia para apuração de custos prevendo a definição dos centros de custos do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

## PERSPECTIVA: RECURSOS

### Tema: Infraestrutura e Tecnologia

Objetivo Estratégico: Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais

#### Indicadores:

#### Indicador 2.1. Aderência aos padrões mínimos de TI

Mede o percentual entre os itens atendidos sobre o total de itens especificados na Resolução n. 90/2009 – CNJ.

| Meta               | Atender 100% dos padrões mínimos de TI, até dez/2014. |      |        |       |      |
|--------------------|-------------------------------------------------------|------|--------|-------|------|
|                    | Meta desdobrada                                       |      |        |       |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                  | 2011 | 2012   | 2013  | 2014 |
| 50%                | 60%                                                   | 70%  | 80%    | 90%   | 100% |
| Mensuração         | 80,3%                                                 | 80%  | 84,09% | 90,9% |      |

#### Indicador 2.2. Condições de trabalho

Mede o percentual entre os itens atendidos da Norma Regulamentadora 17 – MTE, em relação ao total de itens.

| Meta               | Atender 90% dos itens da Norma Regulamentadora 17 sobre condições de trabalho ideais, aplicáveis ao STJ, até dez/2014. |               |               |               |      |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                                                                        |               |               |               |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                                                                   | 2011          | 2012          | 2013          | 2014 |
| 37,5%              | 50%                                                                                                                    | 60%           | 70%           | 80%           | 90%  |
| Mensuração         | 41%                                                                                                                    | Não mensurado | Não mensurado | Não mensurado |      |

#### Projetos:

#### AGILIS - Programa de Gestão Documental

Consolidar a metodologia de gestão documental, substituindo o ferramental existente e promovendo, de forma automatizada e integrada, a gestão dos conteúdos corporativos do Superior Tribunal de Justiça, com vistas a otimizar as atividades de criação, tramitação, utilização, localização e destinação dos documentos arquivísticos do STJ.

### **Integra**

Implantar o novo Sistema Automatizado de Gestão de Pessoas, por meio do planejamento, da execução e do monitoramento do contrato STJ . 104/2013

### **Modernização dos Serviços Administrativos**

Modernizar os serviços e procedimentos da área de administração e finanças, por meio da conclusão e/ou implementação de módulos que compõem o sistema Administra, integrados entre si e com os demais sistemas corporativos do Tribunal.

### **Relatório de Conformidade**

Compor relatório de conformidade do andamento processual por ministro relator, informando o panorama do trâmite do processo judicial, com vistas a identificar pendências.

## **PERSPECTIVA: RECURSOS**

### **Tema: Infraestrutura e Tecnologia**

**Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI**

#### **Indicadores:**

#### **Indicador 3.1: Aderência às metas do PETI do STJ**

Mede o percentual de metas alcançadas em relação ao total de metas do PETI do STJ.

| Meta               | Alcançar 100% das metas do PETI do STJ – Planejamento Estratégico de TI do STJ, até dez/2014. |               |        |        |      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|--------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                                               |               |        |        |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                                          | 2011          | 2012   | 2013   | 2014 |
| 60%                | 65%                                                                                           | 70%           | 80%    | 90%    | 100% |
| Mensuração         | Não mensurado                                                                                 | Não mensurado | 53,31% | 91,17% |      |

#### **Indicador 3.2. Disponibilidade dos serviços online**

Mede a média de disponibilidade dos serviços *online* em relação ao tempo total do período.

| Meta               | Manter a disponibilidade dos serviços <i>online</i> acima de 98%, até dez/2014. |       |        |        |      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                                 |       |        |        |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                            | 2011  | 2012   | 2013   | 2014 |
| 94%                | 95%                                                                             | >98%  | >98%   | >98%   | >98% |
| Mensuração         | 99,7%                                                                           | 99,2% | 99,55% | 99,80% |      |

#### **Projetos:**

#### **Governança em TI**

Implantar um modelo de governança na STI, com base em modelos já consagrados no mercado que visam orientar os processos de trabalho da STI aos serviços prestados pelo Tribunal à sociedade.

## PERSPECTIVA: RECURSOS

### Tema: Gestão de Pessoas

#### Objetivo Estratégico: Melhorar o clima organizacional

##### Indicadores:

##### **Indicador 4.1. Satisfação do servidor/Clima Organizacional**

Mede o grau de satisfação das pessoas com a organização STJ.

| Meta               | Obter 80% de satisfação do servidor com o clima, até dez/2014. |               |               |      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                |               |               |      |
| Linha de Base 2010 | 2011                                                           | 2012          | 2013          | 2014 |
| 70,2%              | -                                                              | -             | 80%           | -    |
| Mensuração         | Não mensurado                                                  | Não mensurado | Não mensurado |      |

##### **Indicador 4.2. Absenteísmo**

Mede o percentual de ausências dos servidores lotados em uma unidade, em um determinado período, em relação à jornada de trabalho normal.

| Meta               | Manter o absenteísmo abaixo de 3%, até dez/2014. |      |       |       |      |
|--------------------|--------------------------------------------------|------|-------|-------|------|
|                    | Meta desdobrada                                  |      |       |       |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                             | 2011 | 2012  | 2013  | 2014 |
| 2,13%              | <2%                                              | <2%  | <3%   | <3%   | <3%  |
| Mensuração         | 2,5%                                             | 2,9% | 2,94% | 2,93% |      |

## PERSPECTIVA: RECURSOS

### Tema: Gestão de Pessoas

#### Objetivo Estratégico: Desenvolver competências

##### Indicadores:

##### **Indicador 5.1. Capacitação nas competências estratégicas**

Mede o percentual de servidores ativos com pelo menos 20 horas de capacitação em competências estratégicas em relação ao total de servidores.

| Meta               | Atingir 20% do índice de capacitação nas competências estratégicas, até dez/2014. |      |       |       |      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                                   |      |       |       |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                              | 2011 | 2012  | 2013  | 2014 |
| 15%                | 18%                                                                               | 19%  | 20%   | 20%   | 20%  |
| Mensuração         | 25%                                                                               | 29%  | 31,4% | 30,5% |      |

##### **Indicador 5.2. Planejamento Anual de Capacitação**

Mede o percentual de itens atendidos do Plano Anual de Capacitação (PAC) e do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) em relação ao total de itens do Planejamento Anual.

| Meta               | Atender 80% dos itens do Planejamento Anual de Capacitação, até dez/2014. |      |         |      |      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|------|---------|------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                           |      |         |      |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                      | 2011 | 2012    | 2013 | 2014 |
| 56%                | 70%                                                                       | 80%  | 80%     | 80%  | 80%  |
| Mensuração         | 54%                                                                       | 84%  | 108,29% | 102% |      |

### Indicador 5.3. Servidor treinado

Mede o percentual do total de servidores ativos que participaram em pelo menos 16 horas-aula de capacitação no período.

| Meta               | Obter 60% de servidores treinados com mais de 16 horas, até dez/2014. |       |       |      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                       |       |       |      |
| Linha de Base 2010 | 2011                                                                  | 2012  | 2013  | 2014 |
| 48,14%             | 50%                                                                   | 52%   | 55%   | 60%  |
| Mensuração         | 51,5%                                                                 | 53,6% | 51,5% |      |

### Projetos:

#### Aprimore STJ

Propor um modelo integrado de Gestão de Desempenho e implementar uma metodologia composta de uma avaliação de resultados e uma avaliação por competências, com vistas a aferir o desempenho dos servidores, bem como promover o desenvolvimento, a valorização do indivíduo e a meritocracia.

## PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

### Tema: Eficiência Operacional

Objetivo Estratégico: Buscar a excelência na gestão

### Indicadores:

#### Indicador 7.3. Agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços

Mede o percentual de processos de aquisição de bens e serviços tramitados no prazo padrão.

| Meta               | Finalizar 100% dos processos de aquisição de bens e serviços no prazo padrão, até dez/2014. |       |       |       |      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                                             |       |       |       |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                                        | 2011  | 2012  | 2013  | 2014 |
| 3%                 | 60%                                                                                         | 70%   | 80%   | 90%   | 100% |
| Mensuração         | 26,5%                                                                                       | 5,23% | 75,7% | 46,6% |      |

### Projetos:

#### Alinhamento Estratégico

Desdobrar o planejamento estratégico do STJ, por meio do entendimento dos objetivos e indicadores estratégicos, com a identificação de objetivos setoriais, indicadores e ações, de forma que essas unidades possam visualizar mais claramente sua contribuição para a estratégia do Tribunal.

### Gestão de Compras e Contratação

Promover melhorias na gestão do ciclo de compras e contratação do Tribunal, objetivando a implantação de melhorias no processo atual, a elaboração de Manual da Gestão do Ciclo de Compras e Contratação, a definição das competências necessárias à gestão do ciclo de compras e contratação e a implementação do ciclo de capacitações que visem às competências gerenciais.

### Ponto Biométrico

Implantar o Sistema de Controle de Ponto Biométrico no âmbito do STJ, por meio de mudança na infraestrutura, aquisição de solução integrada para controle eletrônico de frequência funcional, bem como os serviços de garantia e assistência técnica de manutenção corretiva e preventiva nos equipamentos e softwares adquiridos.

## PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

### Tema: Eficiência Operacional

### Objetivo Estratégico: Acelerar os trâmites judiciais

#### Indicadores:

#### Indicador 8.1. Congestionamento

Mede o índice de processos baixados em relação ao total de processos a serem julgados e ao total de processos recebidos.

| Meta               | Reduzir para 40% a taxa de congestionamento, até dez/2014. |      |       |       |      |
|--------------------|------------------------------------------------------------|------|-------|-------|------|
|                    | Meta desdobrada                                            |      |       |       |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                       | 2011 | 2012  | 2013  | 2014 |
| 50,5%              | 60%                                                        | 55%  | 50%   | 45%   | 40%  |
| Mensuração         | 55%                                                        | 64%  | 53,9% | 54,3% |      |

#### Indicador 8.2. Agilidade no julgamento

Mede o percentual de processos (Originários e Recursais) baixados no mês, que tramitaram em até 1 ano.

| Meta               | Aumentar para 80% o percentual de processos baixados em até um ano, até dez/2014. |       |       |        |      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                                   |       |       |        |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                              | 2011  | 2012  | 2013   | 2014 |
| 57%                | 60%                                                                               | 65%   | 70%   | 75%    | 80%  |
| Mensuração         | 58%                                                                               | 64,2% | 62,9% | 61,59% |      |

#### Indicador 8.3. Processos antigos com 1ª decisão

Mede o percentual de processos antigos.

| Meta               | Julgar, até 31 de dezembro do ano corrente, 100% dos processos distribuídos no quinto ano anterior ao corrente. |        |        |        |      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                                                                 |        |        |        |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                                                            | 2011   | 2012   | 2013   | 2014 |
| -                  | 100%                                                                                                            | 100%   | 100%   | 100%   | 100% |
| Mensuração         | Não mensurado*                                                                                                  | 99,35% | 99,26% | 99,13% |      |

\* Tendo em vista mudança do critério da meta pelo CNJ.



#### **Indicador 8.4. Agilidade na publicação de acórdãos**

Mede o índice de acórdãos publicados no prazo.

| Meta               | Publicar 90% dos acórdãos no prazo, até dez/2014 |       |       |        |      |
|--------------------|--------------------------------------------------|-------|-------|--------|------|
|                    | Meta desdobrada                                  |       |       |        |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                             | 2011  | 2012  | 2013   | 2014 |
| 36,8%              | 50%                                              | 60%   | 70%   | 80%    | 90%  |
| Mensuração         | 18,8%                                            | 39,9% | 77,8% | 80,79% |      |

## **PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS**

### **Tema: Eficiência Operacional**

#### **Objetivo Estratégico: Acelerar os trâmites judiciais**

##### **Projetos:**

##### **Resumo Indicativo do Thesaurus**

Implementar sistemática para registrar resumo indicativo dos processos judiciais, identificando o pedido e o contexto fático, com a utilização dos termos controlados do Thesaurus, para auxiliar a triagem dos processos judiciais nos gabinetes.

##### **Peticionamento Eletrônico**

Ampliar o recebimento de documentos eletrônicos no Superior Tribunal de Justiça.

##### **MNI – Modelo Nacional de Interoperabilidade**

Implementar, no STJ, o Modelo Nacional de Interoperabilidade do Sistema de Justiça Brasileiro.

## **PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS**

### **Tema: Eficiência Operacional**

#### **Objetivo Estratégico: Elevar a produção de julgados**

##### **Indicadores:**

##### **Indicador 9.1. Decisões terminativas de processo por ministro**

Mede a média de processos julgados por magistrado.

| Meta               | Aumentar para 10.573 (15%) a produtividade média dos magistrados, até dez/2014. |               |                 |                 |                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                    | Meta desdobrada                                                                 |               |                 |                 |                 |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                            | 2011          | 2012            | 2013            | 2014            |
| 9.193              | 9.468<br>(3%)                                                                   | 9.836<br>(7%) | 10.112<br>(10%) | 10.296<br>(12%) | 10.573<br>(15%) |
| Mensuração         | 9.228                                                                           | 8.927         | 10.519          | 10.028          |                 |

### Indicador 9.2. Atendimento à demanda

Mede o percentual de processos julgados em relação aos processos que entraram no Tribunal, no mesmo período.

| Meta               | Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano. |       |       |       |       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                    | Meta desdobrada                                                                                       |       |       |       |       |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                                                  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
| 87,28%             | >100%                                                                                                 | >100% | >100% | >100% | >100% |
| Mensuração         | 108,6%                                                                                                | 85,3% | 99,3% | 88,7% |       |

### Projetos:

#### Recursos Repetitivos

Otimizar a eficácia dos Recursos Repetitivos, instituto previsto no art. 543-C do Código de Processo Civil, por meio de alterações quanto à normatização, uniformização de processos de trabalho, integração de dados, implementação de sistemas informatizados e divulgação de informações.

## PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

### Tema: Atuação Institucional

Objetivo Estratégico: Fortalecer e harmonizar as relações institucionais

### Indicadores:

#### Indicador 10.1. Parcerias estratégicas

Mede o total de acordos de cooperação técnica, convênios e termos de compromissos celebrados entre o STJ e outras entidades, que contribuam diretamente para o cumprimento da estratégia do Tribunal.

| Meta               | Dobrar o número de parcerias estratégicas celebradas, até dez/2014 |      |               |      |      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|------|---------------|------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                    |      |               |      |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                               | 2011 | 2012          | 2013 | 2014 |
| 6                  | 7                                                                  | 8    | 9             | 10   | 12   |
| Mensuração         | 9                                                                  | 9    | Não mensurado | 98   |      |

#### Indicador 10.3. Processos eletrônicos

Mede o percentual de processos judiciais que ingressam por meio eletrônico.

| Meta               | Aumentar para 85% o percentual de processos judiciais que ingressam eletronicamente, até dez/2014. |      |      |      |  |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|--|
|                    | Meta desdobrada                                                                                    |      |      |      |  |
| Linha de Base 2010 | 2011                                                                                               | 2012 | 2013 | 2014 |  |
| 44,6%              | 70%                                                                                                | 75%  | 80%  | 85%  |  |
| Mensuração         | 45%                                                                                                | 70%  | 71%  |      |  |

## PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

### Tema: Atuação Institucional

#### Objetivo Estratégico: Aprimorar a comunicação institucional

##### Indicadores:

##### **Indicador 11.1. Inserções institucionais na mídia**

Mede a quantidade de inserções promovidas pelo STJ nas diversas mídias.

| Meta               | Aumentar em 25% o número de inserções na mídia, até dez/2014. |               |               |               |      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|------|
|                    | Meta desdobrada                                               |               |               |               |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014 |
| 51.558             | 5%                                                            | 10%           | 15%           | 20%           | 25%  |
| Mensuração         | Não mensurado                                                 | Não mensurado | Não mensurado | Não mensurado |      |

##### **Indicador 11.2. Matérias institucionais positivas**

Mede o percentual de matérias positivas veiculadas de forma espontânea pelas diversas mídias em relação ao total de matérias veiculadas sobre o STJ.

| Meta               | Aumentar em 25% o número de matérias positivas veiculadas pela mídia, até dez/2014. |               |               |               |      |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                                     |               |               |               |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                                | 2011          | 2012          | 2013          | 2014 |
| 47.396             | 5%                                                                                  | 10%           | 15%           | 20%           | 25%  |
| Mensuração         | Não mensurado                                                                       | Não mensurado | Não mensurado | Não mensurado |      |

##### Projetos:

##### **Alinhamento da Comunicação Institucional**

Estabelecer a política de comunicação e o reposicionamento estratégico da comunicação interna do STJ, visando otimizar as ações de comunicação com os públicos interno e externo.

##### **Identidade Visual**

Criar logomarca e um conjunto sistematizado de elementos gráficos para identificar visualmente o Superior Tribunal de Justiça, com abrangência interna e externa ao Tribunal, bem como definir normas para sua aplicação, por meio do "Manual de Identidade Visual do STJ".

## PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

### Tema: Responsabilidade Socioambiental

#### Objetivo Estratégico: Ampliar a responsabilidade ambiental

##### Indicadores:

##### **Indicador 12.1. Redução do impacto ambiental**

Mede o índice de redução do consumo de papel, energia elétrica e água e tratamento adequado dos resíduos sólidos e tóxicos.

| Meta               | Reduzir em 25% o impacto ambiental causado pelo STJ, até dez/2014. |       |       |       |      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
|                    | Meta desdobrada                                                    |       |       |       |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                               | 2011  | 2012  | 2013  | 2014 |
| 22,4%              | 23%                                                                | 23,5% | 24%   | 24,5% | 25%  |
| Mensuração         | 8%                                                                 | 23%   | 37,6% | 38,3% |      |

##### Projetos:

##### **Política de Sustentabilidade**

Estabelecer Política de Sustentabilidade no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, por meio da implementação de diretrizes que norteiem o consumo consciente e a redução do impacto causado pelas ações do Tribunal ao meio ambiente a partir da adoção de procedimentos administrativos compatíveis com as Políticas Públicas voltadas à promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

## PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

### Tema: Responsabilidade Socioambiental

#### Objetivo Estratégico: Promover a cidadania

##### Indicadores:

##### **Indicador 13.1. Pessoas beneficiadas pelas ações de cidadania**

Mede o número de pessoas que usufruem das ações de cidadania promovidas pelo STJ.

| Meta               | Beneficiar, no mínimo 15.000 pessoas, ao ano, pelas ações de cidadania do STJ. |        |        |        |        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                    | Meta desdobrada                                                                |        |        |        |        |
| Linha de Base 2009 | 2010                                                                           | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
| 15.000             | 15.000                                                                         | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 |
| Mensuração         | 15.871                                                                         | 17.682 | 17.079 | 17.579 |        |

**Projetos:**

**Inclusão**

Proporcionar às pessoas com deficiência acessibilidade arquitetônica e social por meio da adequação dos ambientes do Tribunal e da disseminação de práticas inclusivas.

## PERSPECTIVA: SOCIEDADE

### Tema: Qualidade

#### Objetivo Estratégico: Oferecer serviços com qualidade

**Indicadores:**

**Indicador 14.1. Satisfação do cliente**

Mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços e infraestrutura oferecidos, por meio de questionário disponibilizado na Internet.

| Meta               | Obter, anualmente, 80% de satisfação do cliente. |      |        |      |      |
|--------------------|--------------------------------------------------|------|--------|------|------|
|                    | Meta desdobrada                                  |      |        |      |      |
| Linha de Base 2009 | 2010                                             | 2011 | 2012   | 2013 | 2014 |
| 78%                | 80%                                              | 80%  | 80%    | 80%  | 80%  |
| Mensuração         | 72%                                              | 75%  | 74,42% | 79%  |      |

**Projetos:**

**Central de Atendimento**

Criar Central de Atendimento para disponibilizar serviços e produtos para advogados, estagiários, partes em processos e demais interessados, de forma integrada e concentrada, em um único local, onde o cliente possa ser atendido de forma ampla e efetiva, seja presencial, remota ou virtualmente.

**Espaço do Advogado**

Reestruturar a Sala de Serviços Judiciais, disponível no portal Internet do STJ, visando facilitar o acesso dos jurisdicionados aos serviços oferecidos pelo Tribunal.

**Jurisprudência**

Implementar funcionalidades e migrar os *softwares* de alimentação da base de pesquisa de jurisprudência do STJ, visando imprimir celeridade ao fluxo de produção e garantir a pronta recuperação de dados.

**Jurisprudência Temática**

Criar serviço diferenciado de pesquisa de jurisprudência, organizado por temas, mediante a elaboração de critérios de resgate de julgados do Superior Tribunal de Justiça, bem como realizar a seleção e catalogação de julgados referentes à legislação infraconstitucional e aos enunciados de súmulas desta Corte.



## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Plano Estratégico foi concebido com o propósito de auxiliar o STJ a cumprir a sua missão institucional e alcançar os resultados de excelência pretendidos, indicando um caminho seguro para consolidar as práticas de gestão no Tribunal e responder aos anseios da sociedade por um serviço jurisdicional de qualidade, rápido e efetivo.

Para tanto, faz-se necessário que todos os magistrados, gestores e servidores da organização, conheçam e se comprometam com o alcance das metas e objetivos considerados estratégicos e se empenhem na proposição, implementação e acompanhamento de projetos e ações concretas.

O cumprimento da estratégia proposta permitirá ao STJ consolidar-se, como o Tribunal da Cidadania, oferecendo justiça de qualidade, rápida e efetiva.



## 11. CONTROLE DE ALTERAÇÕES

| Data       | Versão | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01/08/2014 | 2.4    | Inserção do projeto estratégico Integra, aprovado na 14a. RAE - Reunião de Análise Estratégica, realizada em 09/06/2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 31/03/2014 | 2.3    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acrescentado ao objetivo Acelerar os Trâmites Judiciais o projeto MNI – Modelo Nacional de Interoperabilidade, conforme decidido em Reunião de Análise Estratégica realizada em 17/12/2013.</li> <li>2. Acrescentados os resultados dos indicadores aferidos em 2013.</li> <li>3. Acrescentada observação ao Mapa Estratégico.</li> <li>4. Realizada revisão ortográfica.</li> </ol>                                   |
| 07/06/2013 | 2.2    | Em virtude de decisões da Reunião de Análise Estratégica, realizada em 10/05/2013 e 13/05/2013 foram: <ol style="list-style-type: none"> <li>5. acrescentados os projetos estratégicos: Espaço do Advogado e Peticionamento Eletrônico;</li> <li>6. removidos os projetos estratégicos: STJ na Era Virtual, Impedimentos, Prazos Prescricionais, Estatísticas do Trâmite Processual, Sustentação e Desenvolvimento de Sistemas e Processos Sigilosos.</li> </ol> |
| 28/2/2013  | 2.1    | Atualizados os resultados dos indicadores em 2012.<br>Acrescentado o projeto Relatório de Conformidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6/8/2012   | 2.0    | Versão aprovada pela Resolução n. 18 de 6 de agosto de 2012, com base no estudo de refinamento dos indicadores. Processo administrativo STJ n. 10061/2011.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 04/4/2011  | 1.0    | Foram realizadas alterações nos objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos em decorrência de recomendações da Secretaria de Controle Interno, por ocasião da Auditoria de Conformidade de Indicadores, realizada em novembro/2010. Processo administrativo STJ n. 628/2011.                                                                                                                                                                           |
| 24/2/2010  | 0.0    | Versão aprovada pela Resolução n. 18 de 6 de agosto de 2012, após deliberação do Conselho de Administração.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



Superior Tribunal de Justiça  
Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica