O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 20 | Nº 59 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.14736822

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

GESTÃO ESTRATÉGICA NO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL: AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO HÍBRIDO

Josilene Bispo Pinheiro Cabral[1]

Helga Cristina Hedler[2]

Priscila Caneparo dos Anjos[3]

André Rehbein Sathler Guimarães[4]

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a implementação de uma metodologia de gestão estratégica híbrida, no Supremo Tribunal Federal (STF) durante o biênio 2020/2022. O modelo híbrido integra o Balanced Scorecard (BSC), Método Grumbach e o Gerenciamento por Diretrizes (GPD). O método foi um estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas com 18 servidores e gestores, inclui também a análise documental de relatórios e planos estratégicos do STF. A análise dos dados usou a técnica de análise de conteúdo, apoiada no Método de Reinert, gerado no Iramuteq, com dendograma de classes. Os resultados indicam que modelo híbrido contribuiu com o alinhamento entre os planos estratégico e operacional, clareza na definição de metas e objetivos, e fomentou a transparência e diálogo entre as áreas. Por sua flexibilidade, é adaptável ao contexto e a percepção dos participantes é que pode ser transferido a outros órgãos judiciais. Concluiu-se que a nova abordagem representa um marco no aprimoramento da gestão estratégica no STF, oferecendo contribuições relevantes para a teoria e prática da administração pública.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Implementação; Planejamento Estratégico; Supremo Tribunal Federal.

Abstract

This research aims to analyze the implementation of a hybrid strategic management methodology at the Federal Supreme Court (STF) during the 2020–2022 biennium. The hybrid model integrates the Balanced Scorecard (BSC), the Grumbach Method, and Policy Deployment (GPD). The study employed a case study approach, with semi-structured interviews conducted with 18 staff members and managers. It also included a document analysis of STF reports and strategic plans. Data analysis utilized content analysis techniques, supported by Reinert's Method, generated through Iramuteq, with a dendrogram of classes. The results indicate that the hybrid model contributed to aligning strategic and operational plans, clarifying the definition of goals and objectives, and fostering transparency and dialogue across departments. Due to its flexibility, the model is adaptable to varying contexts, and participants perceive it as transferable to other judicial bodies. The study concludes that this new approach represents a milestone in enhancing strategic management at the STF, offering significant contributions to both the theory and practice of public administration.

Keywords: Brazilian Supreme Court; Implementation; Strategic Management; Strategic Planning.

[1] Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pelo Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB). E-mail para contato: josipcabral@yahoo.com.br

[2] Professora do Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB). Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UNB). E-mail para contato: helgachedler@gmail.com

[3] Professora da Universidade Católica de Brasília (UCB). Doutora em Direito das Relações Econômicas Internacionais pela Pontifícia Universidade de Campinas (PUC-USP). E-mail para contato: priscilacaneparo@gmail.com

[4] Professor do Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB). Doutor em Filosofia pela Universidade de São Carlos (UFSCar). E-mail para contato: andre.sathler@gmail.com

INTRODUÇÃO

As organizações públicas têm utilizado o planejamento estratégico na gestão. O Judiciário enfrenta desafios como alta demanda de processos, linguajar técnico, custos elevados, procedimentos solenes, falta de isonomia e sobrecarga. Essas questões contribuem para a percepção de morosidade e ineficiência, também se aplicam ao Supremo Tribunal Federal, cuja complexidade das causas e abrangência temática prolongam os julgamentos. Há diversos modelos de maturidade em gestão que abrangem projetos, processos, governança, pessoas e tecnologia. Contudo, os direcionados à gestão estratégica em tribunais são pouco explorados.

A implementação de metodologias híbridas de gestão estratégica em Tribunais Superiores é desafiadora, com poucas iniciativas práticas durando mais de dois anos. Há diversos modelos de maturidade em gestão que abrangem áreas como projetos, processos, governança e pessoas. Este estudo preenche uma lacuna ao analisar como a integração de diferentes abordagens metodológicas pode potencializar a efetividade da gestão estratégica no contexto judicial.

Desde 2009, mudanças para estabelecer uma cultura de Gestão Estratégica no Supremo Tribunal Federal (STF) têm sido desenvolvidas. O STF implementou em suas diretrizes estratégicas, que orientam a gestão da instituição, um modelo híbrido de gestão estratégica. O modelo integra dois planos: o *Plano Estratégico Institucional (2021/2025)*, que estabelece metas de longo prazo; e o *Plano Estratégico da Gestão* (2020/2022), que prioriza ações de curto prazo. O objetivo do modelo híbrido é alinhar objetivos de longo e curto prazo, para assegurar que as ações imediatas sejam realizadas em diversas áreas.

A partir desse cenário, questiona-se: qual é a percepção dos envolvidos sobre a metodologia de gestão estratégica híbrida implementada no STF no biênio 2020/2022? Para alcançar essa resposta, o objetivo geral é compreender as impressões dos envolvidos no processo e as contribuições da metodologia híbrida ao contexto judiciário em termos da teoria e da prática. Os objetivos específicos são: i) a partir dos participantes, avaliar se a estratégia que une o planejamento estratégico ao institucional, contribuiu para a melhoria do desempenho das unidades do STF; ii) descrever contribuições e impactos da implementação da metodologia híbrida; e, iii) identificar as contribuições teórico-conceituais da nova metodologia para a gestão estratégica e planejamento estratégico no judiciário.

O artigo tem cinco partes: a primeira, Introdução, apresenta o tema, contexto, justificativa, o problema de pesquisa e objetivos; a segunda, Referencial Teórico, apresenta uma linha do tempo e as principais contribuições para o campo da estratégia e planejamento estratégico, enfoca o planejamento

no setor público, especialmente no Poder Judiciário; a terceira, Metodologia, detalha o paradigma qualitativo adotado, os instrumentos de coleta de dados e os métodos de análise; a quarta, Resultados e Discussão, com análise de conteúdo e documental sobre os impactos do modelo híbrido de gestão estratégica no STF; quinta Considerações Finais, que sintetizam as conclusões, desafios, contribuições teóricas e práticas, e sugerem pesquisas futuras. A estrutura é complementada pelas Referências, que embasam o estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sem a pretensão de cobrir todos os autores, apresentamos uma linha do tempo com os marcos do desenvolvimento das teorias de Estratégia e Planejamento Estratégico. A linha (1964 a 2013) foi baseada em Taneja e colaboradores e Alharbi (TANEJA *et al*. 2023; ALHARBI, 2024).

Linha do tempo do desenvolvimento das teorias de estratégia e planejamento estratégico

- 1964 - A Teoria da Contingência de Fiedler ilustra que não existe uma maneira ideal de gerenciar uma organização; as estratégias gerenciais devem ser desenvolvidas baseadas nas condições enfrentadas.
- 1965 - Marca o início da sistematização do tema estratégia, com o livro "Estratégia Empresarial", de Igor Ansoff.
- 1974 - *A* Teoria Baseada na Sobrevivência, de Rumelt, baseou-se na ideia de que as organizações devem se adaptar continuamente ao ambiente competitivo para sobreviver.
- *1976* - A Teoria Agência, de Jensen e Meckling, enfatiza a relação entre proprietários (donos) e agentes (gestores) com autoridade de decisão para garantir o sucesso.
- 1978 - Miles e Snow introduziram teorias de gestão estratégica que classificaram as organizações como prospectores (inovadoras e pioneiras no mercado), defensores (competindo por valor e/ou custo) e analisadores (utilizando estratégias de "imitar e melhorar"). Essas contribuições foram significativas para a gestão estratégica e continuaram a evoluir.
- 1979 - Michael Porter transformou a gestão estratégica em uma disciplina acadêmica rigorosa. Suas contribuições incluíram o desenvolvimento do modelo das 5 Forças ou modelo do diamante de Porter, baseado em estudos de gestão, análise diagnóstica e administração de empresas.

- 1980 - Michael Porter publicou “Estratégia Competitiva”, o primeiro com conceitos próprios de estratégia, consolidando a relevância do campo no contexto empresarial. A teoria afirma que o principal objetivo de uma empresa é maximizar o lucro a longo prazo e obter uma vantagem sustentável sobre os concorrentes.
- 1981 - Publicação de Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica, fruto do seminário de 1973, organizado por Ansoff, Declerck e Hayes.
- 1982 - A Teoria Evolutiva, de Nelson e Winter, sugere que os padrões comportamentais previsíveis e rotineiros de uma organização se desenvolvem ao longo do tempo em resposta a um ambiente de expectativas incertas.
- 1984 - A Teoria dos Stakeholders de Freeman concentra-se na interação entre a empresa e seus beneficiários, como clientes, funcionários, fornecedores e comunidades.
- 1987 - Mintzberg introduziu definições múltiplas para estratégia, utilizando termos como plano, artimanha, padrão, posição e perspectiva, e levantou questões sobre o planejamento e o processo estratégico. Ele analisou o impacto de diferentes fatores na gestão estratégica das organizações.
- 1988 - Peter Drucker destacou que a estratégia é orientada para o futuro, envolvendo tomada de decisão, estabelecimento de objetivos e resposta organizacional a mudanças no ambiente.
- *1990* - Michael Porter publicou Vantagem Competitiva das Nações, expandindo o conceito de estratégia para problemas macroeconômicos. As mudanças no campo da estratégia nesta década foram marcadas por: Ambiente externo: instável, com mudanças globais e novos paradigmas; Tratamento do futuro: cenários e projeções; Perspectiva gerencial: abordagem situacional e contingencial.
- 1994 - Hamel e Prahalad publicaram “Competindo pelo Futuro”, consagrando conceitos como arquitetura estratégica e competências essenciais.
- 1995 - Barney criou a Teoria Baseada em Recursos na gestão estratégica, identificando quatro indicadores para gerar vantagem competitiva sustentável: valor, raridade, imitabilidade e substituibilidade. Essa teoria se tornou central na estratégica.
- 1997 - A Teoria das Capacidades Dinâmicas de Teece refere-se à capacidade das empresas de integrar, desenvolver e reestruturar recursos e competências internas e externas em resposta a um ambiente de negócios em mudança.

- 2000 - Mintzberg, em O Safári da Estratégia, apresentou uma abordagem abrangente sobre o planejamento estratégico por meio de dez escolas de estratégia, consolidando sua posição como crítico e estudioso da gestão estratégica.
- 2010 - Pryor *et al*. indicam que são necessários sistemas adequados para fomentar e aumentar a criatividade nas organizações, e que é responsabilidade dos líderes garantir estrategicamente e taticamente que esses sistemas existam. Eles apresentam o modelo das 5R's, que exige que os componentes corretos – estratégias, estrutura, cultura e valores, e responsabilidades pelo desempenho – sejam desenvolvidos e alinhados.
- 2013 - A Teoria da Organização Industrial, de Raible, aborda como a estrutura de um mercado afeta a estratégia e a tomada de decisões de uma organização.

A linha do tempo apresenta os principais marcos históricos da estratégia, destacando contribuições de autores que moldaram seu entendimento e aplicação nas empresas. A estratégia e o planejamento estratégico evoluíram como campos fundamentais da administração, incorporando conceitos como adaptação ao ambiente competitivo, alocação eficiente de recursos e alinhamento organizacional. Desde as bases de teorias como a Contingência e a Agência, até os avanços da Teoria das Capacidades Dinâmicas, o foco permaneceu em preparar as organizações para enfrentar desafios internos e externos de forma eficiente e sustentável. Essa evolução reflete a necessidade de equilibrar perspectivas teóricas e práticas.

Planejamento estratégico na Administração Pública

O Planejamento Estratégico (PE) na Administração Pública e no Poder Judiciário Brasileiro foi inspirado no setor privado (SOUZA; LIMA; NUNES, 2024)

O PE foi adotado no Setor Público a partir da década de 1980, influenciado pelo *New Public Management* (NPM), que incentivou reformas administrativas (FERLIE; ONGARO, 2022; SALAZAR, 2022). A crise econômica e a incapacidade de manter a qualidade do atendimento ao cidadão, levaram os governos a buscar novas formas de gestão e de políticas públicas (VARELA *et al*., 2024). Esse período foi marcado pela desconfiança em relação aos modelos tradicionais de gestão e pelas mudanças de 1988 (BRASIL, 1988). Surgiram ferramentas, técnicas e conceitos das organizações privadas foram incorporados ao Setor Público como alternativas ao modelo tradicional (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020; BANDEIRA; AMORIM, 2020; CAMPOS, 2011). No entendimento de Silva (2024), a gestão estratégica no setor público busca alinhar os objetivos governamentais às demandas da sociedade,

otimizando recursos e aprimorando a qualidade dos serviços por meio de planejamento e execução eficazes.

No Poder Judiciário brasileiro, o uso do Planejamento Estratégico (PE) como ferramenta gerencial começou em 2009, após a reforma com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) pela Emenda Constitucional n. 45/2004 (BRASIL, 2004).

O Poder Judiciário é unificado nacionalmente e possui uma estrutura hierárquica (BRASIL, 1988), com a função principal fornecer decisões judiciais.

O Supremo Tribunal Federal (STF) enfrenta um grande volume de processos, que excede sua capacidade de processamento e julgamento, mesmo com o uso de inteligência artificial (PEIXOTO, 2020). Para confrontar esses desafios, tem construído estratégias para tornar sua função mais eficiente concentrada em dois focos: a prestação jurisdicional e a gestão estratégica (STF, 2022b).

A Gestão Estratégica visa alcançar objetivos, metas e desempenho organizacionais de maneira eficiente, com foco em resultados e monitoramento das ações (MATOS *et al*., 2023; SCHIKMANN, 2010). Sua implementação requer consideração dos benefícios, limitações e adequação da metodologia ao contexto organizacional (FONSECA; OLIVEIRA, 2023).

Em resumo, trata-se da combinação das metodologias do *Balanced Scorecard* – BSC, em cinco anos, associando o BSC ao Plano Estratégico Institucional. Agrega também o método de Gerenciamento por Diretrizes - GPD, onde os objetivos estratégicos são trabalhados a cada dois anos, seguindo um plano estratégico mais restrito a cada gestão do Tribunal. Tal junção metodológica é uma inovação no STF, pois o plano estratégico de longo prazo servirá de base para os planos bienais de gestão, traduzidos em desdobramentos da estratégia.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão e tomada de decisões (FONSECA; OLIVEIRA, 2023; LIMA, 2003; FERLIE; ONGARO, 2022; SALAZAR, 2022). Um aspecto fundamental para a difusão desse planejamento foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública (BRASIL, 2016) que impulsionou as instituições públicas a buscarem novos preceitos de Administração Pública (PINTO *et al*., 2022). No Judiciário, a aplicação do Planejamento Estratégico ocorreu ao mesmo tempo que a Reforma do Poder Judiciário, em 2004 (POZZI, 2023) que levou à criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, por meio da Emenda Constitucional n. 45 de 2004 (BRASIL, 2004), para preencher uma lacuna na prestação de contas, ou *accountability,* desse Poder.

A proposta de reestruturação do Judiciário foi introduzida no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PRPE (BRASIL, 1995), junto com a reforma da Administração Pública. A adoção de práticas de administração no Judiciário Brasileiro ganhou força, resultando na Emenda

Constitucional n. 45/2004 (BRASIL, 2004). As inovações trouxeram uma alteração de paradigma na gestão do Judiciário, dotando-o de ações estratégicas como planejamento e controle, e mecanismos para celeridade jurisdicional e ampliação do acesso à justiça.

Cinco anos após a criação do CNJ, a Resolução n. 70 (CNJ, 2009) unificou o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário nacional. Desde então, o Conselho orienta que os Tribunais a implementarem seus planejamentos e alcancem as metas estipuladas. Mais de dez anos da publicação da Resolução n. 70, os primeiros órgãos públicos, vinculados aos outros Poderes, começaram sua implementação. Até 2024, constata-se que pouco mais de dois ciclos estratégicos foram executados no Judiciário. Há uma expansão e desenvolvimentos "iniciais" nesse tema, com possibilidade de aprimoramento em relação a outros órgãos.

Metodologias de planejamento estratégico no Poder Judiciário

Na análise dos Planejamentos Estratégicos dos Tribunais, as metodologias utilizadas para a construção desse processo na Administração Pública e no Poder Judiciário são: i) o *Balanced Scorecard* - BSC; ii) o Método Grumbach; e iii) o Gerenciamento pelas Diretrizes – GPD.

No serviço público, o BSC surgiu como uma ferramenta de inovação para desafios de gestão e governança (MADSEN *et al*., 2019). Um dos primeiros relatos é de Carvalho Filho e Amorim (2020), que abordaram a implantação do BSC no modelo de gestão estratégica do Ministério Público de Pernambuco (MPPE) de 2013-2016. No Judiciário, foi a primeira metodologia de Gestão Estratégica. Verifica-se que continua sendo a principal. Outros Tribunais que o utilizam são: Superior Tribunal de Justiça; Tribunal Regional Federal da 1ª Região; e Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, todos implementando o ciclo 2021/2026.

O STF adotou o modelo que combina o *Balanced Scorecard* (BSC) com o Método Grumbach ou Gerenciamento pelas Diretrizes (STF, 2020b). Essa abordagem diferenciada para o planejamento estratégico. A metodologia inclui técnicas tradicionais, como *brainstorming* e método Delphi, e incorpora a prospecção de cenários futuros que podem impactar os resultados organizacionais (SOARES, 2022; GRUMBACH, 2000). O processo de elaboração desse método passa por várias etapas, incluindo concepção estratégica, análise do ambiente e formulação. Destacam-se a construção participativa do plano e a análise abrangente dos processos.

No Poder Judiciário, alguns Tribunais alinharam seus BSCs a esse modelo, como o Superior Tribunal Militar, o Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região e o TJDFT, usando-se como referência em seus planejamentos estratégicos (SANTOS; SANTOS, 2024).

Outro modelo do Poder Judiciário é o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), introduzido no Brasil por Campos em 1996. Essa abordagem permite que a estratégia de uma organização seja desdobrada em objetivos e ações em todos os níveis da alta administração aos colaboradores operacionais. Esse desdobramento significa que cada nível interpreta e aplica a estratégia de acordo com suas funções, tornando-a relevante para cada área. Assim, todos os setores e equipes contribuem para alcançar os objetivos estratégicos, integrando ações de curto prazo aos objetivos de médio e longo prazo. Esse alinhamento e clareza melhoraram os resultados, pois todos trabalham focados em metas comuns e estratégicas, permitindo um esforço coordenado e eficiente (CARVALHO FILHO; AMORIM, 2020; CAMPOS, 1996). O GPD integra as estratégias de médio e longo prazo às operações diárias, garantindo que as atividades rotineiras estejam alinhadas aos objetivos estratégicos. Ao adotar o GPD, as organizações promovem mudanças progressivas nas atividades, fazendo com que essas mudanças reflitam as metas estratégicas para o futuro (FERLIE; ONGARO, 2022). O modelo também utiliza a ferramenta *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), de Deming, que contribui para uma revisão periódica dos resultados (STF, 2022). No Judiciário tribunais, como o Tribunal de Contas da União, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais e o Supremo Tribunal Federal utilizam o GPD em seus ciclos estratégicos.

Quanto ao alinhamento entre as metodologias de gestão estratégica, muitos órgãos públicos usam dois ou três métodos simultaneamente, pois não são excludentes. Considerando a possibilidade de conciliação, enfatizam-se as peculiaridades de cada metodologia e como se complementam.

Contribuições e desafios do planejamento estratégico no Poder Judiciário

As contribuições do planejamento estratégico em organizações públicas recaem sobre as mudanças organizacionais, o aprimoramento do desempenho e o pensamento sistêmico. Gerando resultados que agregam valor e atendem às demandas da sociedade (FERLIE; ONGARO, 2022; BERTONCINI; MONTEIRO; FADUL, 2020; POISTER, 2010).

Outros benefícios de um plano estratégico incluem o ganho de eficiência, eficácia e efetividade nos processos organizacionais, aumento da racionalidade nas decisões, redução de riscos e de maior possibilidade de alcançar os objetivos e metas (MATIAS-PEREIRA, 2011).

A metodologia do Planejamento Estratégico (PE) destaca a capacidade de adaptar métodos do mercado ao contexto público, sem transformações complexas (FERLIE; ONGARO, 2022). No entanto, a implantação enfrenta desafios no Setor Público devido à burocracia, que dificulta a adaptação de iniciativas do setor privado. Outras barreiras incluem estrutura complexa, gestão centralizada, processos lentos e resistência à mudança (FERLIE; ONGARO, 2022).

Um ponto importante sobre os desafios do Planejamento Estratégico é a participação e engajamento das pessoas na construção do plano (FERLIE; ONGARO, 2022). Outro ponto relevante são os desafios da implementação do modelo, devido a mudanças na Presidência dos órgãos do Judiciário a cada biênio. Tais mudanças acarretam descontinuidade administrativa, dissociação entre o Planejamento Estratégico e as diretrizes da gestão, desmotivação dos envolvidos, além da interrupção de atividades e projetos primordiais para os Tribunais (GOMES *et al*., 2021).

Um dos aspectos que geram dúvidas sobre a aplicabilidade do Planejamento Estratégico é a mensuração de seu desempenho. O desempenho da estratégia organizacional é o resultado da comparação entre o planejado e o alcançado. Avaliar os resultados é essencial devido à *accountability,* já que a esfera pública precisa prestar contas sobre os recursos disponíveis (FERLIE; ONGARO, 2022). Desde a implementação do Planejamento Estratégico em nível nacional, o Judiciário tem se modernizado e profissionalizado (CAMPOS, 2011). No entanto, o aperfeiçoamento da gestão judiciária precisava de uma maneira de medir o desempenho dos objetivos. Isso levou à necessidade de estabelecer indicadores nacionais pelo CNJ (NOGUEIRA, 2010), o que resultando em um maior cumprimento de metas.

É importante equilibrar a formulação e a implementação da estratégia para alcançar o sucesso organizacional. Muitas organizações dedicam muitos recursos à formulação. No entanto, focar excessivamente na criação do plano pode resultar em uma execução insuficiente, prejudicando a implementação. A implementação é a fase em que as ideias e metas do planejamento são colocadas em prática, envolvendo ações concretas, recursos e pessoas. Se a implementação for negligenciada, mesmo a melhor estratégia pode falhar. Portanto, para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido, é crucial equilibrar sua formulação e implementação, garantindo que as ações diárias correspondam aos objetivos planejados (HEINZEN; MARINHO, 2018).

Avaliar resultados significa medir e analisar se os objetivos e metas definidos estão sendo alcançados e se os serviços atendem às necessidades e expectativas da população. Essa prática verifica o alinhamento entre o planejado e entregue, assegurando transparência e responsabilidade no uso dos recursos públicos. A avaliação atende às necessidades sociais, pois a sociedade espera serviços sejam de qualidade, eficientes a baixo custo (FERLIE; ONGARO, 2022).

Após a apresentação dos fundamentos teóricos, passa-se ao método para entender o estudo de caso.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é qualitativa e baseada no paradigma de transferibilidade. Para avaliar as contribuições e os impactos da nova metodologia de Gestão Estratégica no STF, realizou-se uma pesquisa qualitativa, entendendo que a qualidade é um processo relacional, onde as relações constitutivas de credibilidade e relevância são construídas ao longo do processo. O pesquisador tem um papel central (TIMONEN; FOLEY; CONLON, 2024). Esse entendimento permeou o processo desde a formulação da pergunta de pesquisa, explicação do contexto, escolha dos dados primários e secundários, procedimento de análise à comunicação dos resultados (TIMONEN; FOLEY; CONLON, 2024).

O caso analisado foi a implantação do modelo híbrido de gestão estratégica no STF, buscando respostas à questão inserida num contexto real. Seguimos a perspectiva de que essa abordagem pode apreender as complexidades do caso e é adequada para pesquisas que fazem perguntas como "como" e "por que" (STAKE; VISSE, 2023).

Baseamo-nos na concepção de que o pesquisador observa o mundo dentro de um paradigma interpretativo e busca compreender a experiência vivida pelos participantes (MILLER; BARBAGALLO, 2024).

A pesquisa sustenta a transferibilidade como o processo de abstração que permite aplicar informações de pessoas, contextos e períodos específicos a outros não estudados. O conceito foi introduzido por Lincoln e Guba (1985 *apud* DRISKO, 2024) para diferenciar os resultados da pesquisa qualitativa interpretativa das concepções positivistas, que buscam predições universais baseadas em leis determinísticas. Ressalta-se a diferença em relação à generalização, vista como uma afirmação universal e independente do contexto, comum em pesquisas positivistas. A transferibilidade é situada e adaptável, sendo mais apropriada para pesquisas qualitativas, pois considera especificidades do contexto, período e participantes (DRISKO, 2024).

No Quadro 1, disposto na página seguinte, apresentamos as etapas operacionais do protocolo de pesquisa de Miller e Barbagallo (2022).

A **etapa 1** do protocolo foi descrita na metodologia da introdução. As etapas **2 e 3** foram desenvolvidas a partir das teorias do referencial teórico. As **etapas 4 a 6** estão descritas no protocolo da Introdução à metodologia. Na **etapa 7** (método de coleta), as entrevistas foram agendadas e realizadas online entre outubro e dezembro de 2022 (quando muitos servidores estavam em home office). O procedimento foi gravar (com autorização), transcrever e parametrizar para uso no *software* livre Iramuteq.

Quadro 1 - Protocolo de Estudo de Caso Aplicado à Gestão Estratégica no STF

ETAPAS	DESCRIÇÃO
1. Seleção do paradigma filosófico da pesquisa	Interpretativo, com base em uma abordagem qualitativa voltada para compreensão das percepções dos servidores e gestores sobre a gestão estratégica.
2. Escolha da teoria, desenvolvimento do problema e objetivos	A teoria foi baseada nos princípios do Gerenciamento por Diretrizes (GPD) e Balanced Scorecard (BSC). O problema de pesquisa foi: "Qual é a percepção dos envolvidos sobre a nova metodologia de gestão estratégica implementada no STF no biênio 2020/2022?". O objetivo principal foi avaliar as contribuições da nova metodologia ao contexto organizacional do STF.
3. Revisão de literatura juntamente com o passo	Foram revisados textos sobre gestão estratégica no setor público, incluindo estudos sobre BSC, GPD e planejamento estratégico no Judiciário.
4. Desenvolvimento de modelo conceitual	Pesquisas no contexto de organizações públicas do legislativo e gestão estratégica embasaram a criação do referencial teórico e entrevistas.
5. Perguntas de pesquisa	Como os servidores e gestores percebem a contribuição da nova metodologia? Quais são os benefícios, desafios e limitações? Há replicabilidade dessa metodologia em outros contextos?
6. Delimitação do caso	Foi delimitado à implementação do modelo de gestão estratégica no STF durante o biênio 2020/2022, abrangendo os servidores e gestores diretamente envolvidos.
7. Métodos de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas com 18 participantes, revisão documental e análise de conteúdo com uso do software Iramuteq.
8. Instrumentos de pesquisa	Roteiro de entrevista semiestruturado, validado semanticamente com servidores, e templates para análise documental.
9. Método de amostragem	Amostragem por saturação teórica, junto a servidores e gestores alocados em unidades que aplicaram a nova metodologia.
10. Análise dos dados	Por meio da análise de conteúdo pelo método de Reinert e triangulação das evidências para validade interna.
11. Rigor e confiabilidade	A confiabilidade foi garantida pela triangulação de dados e manutenção de um protocolo de estudo de caso, além de um registro detalhado no software Iramuteq.
12. Questões éticas	Utilizou-se dados secundários de domínio aberto. Obteve-se autorização dos participantes para uso dos dados coletados no momento da entrevista.
13. Coleta e a análise	As entrevistas realizadas on-line, gravadas, transcritas e analisadas qualitativamente. Os documentos (análise documental) foram sintetizados e triangulados com as respostas dos participantes.
14. Produtos finais	Elaborada uma dissertação de mestrado stricto sensu, além de um artigo acadêmico destacando as contribuições teóricas e práticas da nova metodologia aplicada no STF.

Fonte: Elaboração própria.

Os instrumentos da **etapa 8** - a entrevista - foram construídos com base no referencial teórico dos autores do Quadro 2. A estrutura da entrevista tem um bloco de questões sociodemográficas (gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço, função) seguido de seis questões abertas.

Quadro 2 - Embasamento das questões da entrevista

Enunciado das perguntas	Referências
Na sua percepção, quais os principais resultados obtidos pelo STF com a nova metodologia de Gestão Estratégica, considerando aspectos como as metas e os objetivos traçados?	Ferlie; Ongaro, (2022); Heinzen; Marinho (2018); Campos (2011); Nogueira (2010).
A maneira de realizar o desdobramento da estratégia, advinda da nova metodologia, contribuiu para aprimorar o desempenho de sua área de atuação em relação ao alcance de resultados estratégicos?	Heinzen, Marinho (2018); Akao (1997); Cowley; Domb (1997); Campos (1996).
Quais foram as contribuições (pontos positivos) e os benefícios encontrados com a nova metodologia de Gestão Estratégica nos dois primeiros anos de sua implementação no STF?	Rezende (2011); Matias-Pereira (2010); Poister (2010).
Quais foram as limitações (pontos negativos) e os desafios encontrados com a nova metodologia de Gestão Estratégica nos dois primeiros anos de sua implementação no STF?	Ferlie; Ongaro, (2022); Bandeira; Amorin (2020); Suannes (2007).
Na sua percepção, o alinhamento entre o Plano Estratégico de longo prazo (5 anos) com o Plano Estratégico da gestão (2 anos) é passível de replicabilidade no Poder Judiciário? Comente:	Altounian; Souza; Lapa, (2020); Kaplan; Norton (2000); Grumbach (2000); Cowley; Domb (1997).
Gostaria de acrescentar alguma informação não mencionada até o momento, cujo objetivo seja identificar contribuições para a pesquisa, no Poder Judiciário, sobre a nova metodologia de GE do STF?	Renault (2014); Matias-Pereira (2010); Gonçalves; Paiva; Barbosa, (2009); Pinheiro (2003); Osborne; Gaebler (1996).

Fonte: Elaboração própria.

Em complemento à descrição da **etapa 9** - composição e definição da amostra, utilizou-se o procedimento de saturação teórica e da qualidade das respostas. A avaliação da saturação teórica ocorre por meio de uma análise contínua dos dados, iniciada no início da coleta, buscando identificar o ponto em que as respostas não trazem novidades relevantes em relação aos tópicos da pesquisa e aos objetivos (MORGAN; NUNES, 2021).

A análise de conteúdo da **etapa 10** foi sustentada pelo Método de Reinert (CAMARGO, JUSTO, 2018). O *software* Iramuteq apresenta os resultados graficamente em um dendrograma, com a divisão e palavras significativas do conteúdo das classes (MENNANI; ATTAK, 2024; RODRÍGUEZ; ÁLVAREZ; ORTIGOZA, 2024). O Método de Reinert agrupa os dados em um dendrograma, correlacionando-os por temas ou semelhanças, permitindo a descrição dos resultados em forma de classes.

Na **etapa 11**, para a validação dos dados, foi utilizada a triangulação das fontes de evidência. A validade interna foi buscada por meio da análise de conteúdo e o protocolo de estudo de caso (Figura 1). Foram adotadas as estratégias recomendadas por Miller, Porter e Barbagallo (2023), no protocolo para servir como guia, visando a qualidade dos dados obtidos e suas análises. A **etapa 12** e **14** estão descritas, sem necessidade de adendos.

A amostra desta pesquisa (18 servidores e gestores) quanto à *faixa etária* entre 36 e 55 anos (15 de 18 participantes) indica um profissional maduro, com ampla vivência institucional. A amostra foi não probabilística e por acessibilidade, pois um critério foi que pertencem às unidades com prioridades de melhorias definidas no Plano Estratégico da Gestão do STF – ciclo 2020/2022. Isso implica a necessidade de identificar indivíduos com características específicas, inadequadas para métodos probabilísticos (SALVATORE, 2023). Salvatore (2023) apresenta que amostras não probabilísticas são cada vez mais usadas em pesquisas qualitativas e quantitativas, apesar de suas limitações, num contexto de mudança global e uso intensivo de tecnologia, seja em redes sociais ou grandes bancos de dados (big data).

Como fonte primária, entrevistaram-se servidores e gestores do órgão, cujo perfil estão descritos na Tabela 1 e 2.

A amostra desta pesquisa (18 servidores e gestores) quanto à *faixa etária* entre 36 e 55 anos (15 de 18 participantes) indica um profissional maduro, com ampla vivência institucional. A amostra foi não probabilística e por acessibilidade, pois um critério foi que pertencem às unidades com prioridades de melhorias definidas no Plano Estratégico da Gestão do STF – ciclo 2020/2022. Isso implica a necessidade de identificar indivíduos com características específicas, inadequadas para métodos probabilísticos (SALVATORE, 2023). Salvatore (2023) apresenta que amostras não probabilísticas são

cada vez mais usadas em pesquisas qualitativas e quantitativas, apesar de suas limitações, num contexto de mudança global e uso intensivo de tecnologia, seja em redes sociais ou grandes bancos de dados (big data).

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos participantes

Variável	Classificação	Frequência/percentual
Faixa etária	18 a 25 anos	0 (0%)
	26 a 35 anos	3 (16,7%)
	36 a 45 anos	7 (38,8%)
	46 a 55 anos	8 (44,5%)
	Acima de 56 anos	0 (0%)
Tipo de Função	Não possui	7 (38,8%)
	Gerente	4 (22,2%)
	Coordenador	2 (11,1%)
	Secretário	2 (11,1%)
	Assessor-Chefe	2 (11,1%)
	Auditor-Chefe	1 (5,5%)
	Chefe de Gabinete	0 (0%)

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2 – Tempo de serviço, função, cargo e nível educacional por gênero

	Tempo de serviço no STF (anos)				Função gerencial		Cargo		Nível educacional		
	até 3	de 4 a 10	de 11 a 20	mais de 21	sim	não	analista	técnico	Graduação	Especialização	Mestrado
feminino	1	3	4	2	**7**	3	9	1	1	6	1
masculino	0	1	5	2	4	4	6	2	1	8	1
total	1	3	**9**	**4**	**11**	7	**15**	3	2	14	2

Fonte: Elaboração própria.

Função Gerencial e gênero: a maioria dos participantes (11 de 18) ocupa funções gerenciais, sendo que mulheres (sete) estão em maior número nesses cargos em relação aos homens (quatro). Esse dado pode estar refletindo uma amostra com protagonismo feminino nas posições de liderança relacionadas à gestão estratégica no STF. O mesmo ocorre em relação a *Cargo*: a maioria (15) é composta por analistas judiciários, profissionais que, por natureza de suas funções, têm maior envolvimento em atividades estratégicas e operacionais. Técnicos judiciários representam uma parcela menor (três participantes).

Nível educacional e Gênero: 14 participantes são especialistas ou mestres, formando um grupo altamente qualificado, apto a compreender e avaliar metodologias de gestão estratégica. Entre os especialistas, há predominância de homens (8) em relação às mulheres (seis).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação às características sociodemográficas dos participantes da pesquisa, podemos inferir alguns aspectos relevantes:

Apesar da distribuição equilibrada entre homens e mulheres na amostra, mulheres predominam em funções gerenciais, enquanto homens apresentam uma leve maioria entre os participantes com especialização. Isso aponta para uma diversidade relevante, tanto em termos de gênero quanto de atribuições.

As características de tempo de serviço, função gerencial, cargo e nível educacional revelam que os participantes possuem perfis experientes, qualificados e representativos das funções estratégicas no STF, tornando suas contribuições valiosas para a análise da metodologia de gestão estratégica avaliada.

Análise Documental

Esta análise objetivou identificar as diretrizes da Gestão Estratégica do STF. A partir da leitura, foi realizada a síntese qualitativa da nova metodologia.

Modelo de Gestão Estratégica - MGE 2.0 (STF, 2022)

O texto apresenta informações, conceitos e práticas essenciais da Gestão Estratégica, funcionando como um guia para as unidades. Ele busca solucionar os problemas dos modelos anteriores (STF, 2022) e enfrenta desafios como: alinhar o modelo com a direção e autonomia de cada Presidência; aumentar a compreensão do que é realmente estratégico para o Tribunal; tornar os objetivos estratégicos menos genéricos e abstratos; desenvolver o desdobramento estratégico; e focar no engajamento dos gestores.

O desdobramento da estratégia é esmiuçar a estratégia organizacional nos três níveis - estratégico, tático e operacional - descrito detalhadamente no capítulo à parte, visto que é um dos principais focos da nova metodologia. A ferramenta *A3* é usada para identificar problemas e causas, propondo contramedidas e um plano de ação. É uma metodologia de resolução de problemas da Toyota, usada em melhoria contínua e gestão. Todo o processo é documentado em uma única folha de papel A3, tornando-o visual e conciso.

O texto introduz os fundamentos da nova metodologia ligada ao método *Lean Hoshin Kanri*, ou Gerenciamento por Diretrizes (GPD). O GPD visa promover o alinhamento das funções e ações de uma organização com seus objetivos estratégicos, de forma vertical (Top-Down) e horizontal (Bottom-Up). Além disso, facilita a identificação e solução de problemas, incentivando a participação e o engajamento de gestores e servidores. O foco é gerar valor internamente e para a sociedade (STF, 2022).

O texto apresenta a integração do Plano Estratégico de longo prazo, de cinco anos, e do Plano Estratégico da Gestão, de até dois anos. Essa combinação detalha o desdobramento estratégico, incluindo suas estruturas e etapas de implementação.

Os planos de cinco e dois anos servem como base para os *Planos Táticos*. Por meio do *desdobramento estratégico*, os objetivos e diretrizes dos planos estratégicos são traduzidos em ações e metas operacionais nos planos táticos, que orientam as atividades diárias dos departamentos e equipes do STF. Esse processo assegura que as ações operacionais estejam alinhadas com as diretrizes de curto prazo e os objetivos de longo prazo da instituição.

Plano Estratégico da Gestão - PEG 2020/2022 (STF, 2021)

Em 2020, o Supremo Tribunal Federal (STF) adotou a Estratégia do Plano Estratégico da Gestão (PEG), definindo a "Vocação Constitucional e Governança com Eficiência" como foco principal. O **PEG** permite a adaptação das prioridades às necessidades de cada gestão presidencial. Tem uma duração menor e é mais específico e resumido. Reflete as prioridades e diretrizes da presidência do STF, sendo o plano implementado durante a gestão vigente. O plano serve de base para adaptar o planejamento estratégico geral às necessidades e prioridades da administração.

A orientação foi detalhada por temas prioritários que refletem as áreas de atuação e os valores do STF, incluindo:

- Prestação Jurisdicional: com ênfase na melhoria dos processos judiciais e na qualidade da justiça.
- Serviços aos Cidadãos e Jurisdicionados: aprimorar os serviços oferecidos ao público e envolvidos nos processos.
- Agenda ONU 2030: alinhar as atividades do STF aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU para promover desenvolvimento sustentável e justiça social.
- Governança e Gestão organizacional: fortalecer as práticas de governança e gestão interna para garantir eficiência e transparência.

Com base nesses temas, o STF definiu quatro objetivos estratégicos específicos e sete metas estratégicas para orientar e medir o progresso da gestão. Além disso, foram identificadas seis prioridades de melhoria a serem tratadas com as unidades internas responsáveis, visando implementar mudanças que impulsionassem a eficiência e a qualidade dos serviços.

O Relatório de Resultados Parciais do Plano Estratégico da Gestão – 2020/2022 considerou o primeiro ano do PEG satisfatório. Ele estimou que, ao final, 70% das metas seriam alcançadas. Esse

percentual indica que o STF estava no caminho para atingir a maioria dos objetivos estratégicos, refletindo o sucesso das ações implementadas até então.

Plano Estratégico – 2021/2025: Um Plano de Todos (STF, 2021)

O Plano Estratégico de Cinco Anos orienta as ações do STF para o período nomeado. O plano fornece uma base para as gestões, buscando assegurar continuidade nas diretrizes estratégicas da instituição, independente de mudanças na presidência ou administração.

O plano apresenta a estratégia organizacional para 2021 a 2025. Esse plano originou o primeiro Plano Estratégico da Gestão.

O Plano Estratégico da Gestão visa ajustar continuamente a estratégia do STF, conforme orientação da Presidência em exercício. Esse plano usa o Plano Estratégico de longo prazo como base, mas permite que cada nova presidência defina suas prioridades e temas estratégicos, ajustando a estratégia conforme os objetivos específicos. A cada nova gestão, são selecionados temas estratégicos alinhados às prioridades da Presidência, com base em critérios específicos. A partir desses temas, a estratégia é detalhada, definindo-se os objetivos, metas, indicadores estratégicos e áreas prioritárias para melhorias.

Essas prioridades estratégicas são desdobradas para os níveis táticos e operacionais, traduzidas em ações específicas e metas operacionais junto às unidades responsáveis. O Plano Estratégico da Gestão conecta as diretrizes de longo prazo do PE-STF com as ações práticas do dia a dia, assegurando que todos na organização trabalhem de maneira coordenada e alinhada com as prioridades da gestão vigente.

Este plano é mais específico e adaptável, e incorpora e detalha os componentes do plano de longo prazo, formulado a partir da combinação de três metodologias de gestão: Balanced Scorecard (BSC), Método Grumbach e Gerenciamento por Diretrizes (GPD). Cada uma contribui com elementos para tornar a estratégia mais abrangente e alinhada ao contexto da organização.

Balanced Scorecard (BSC): estruturou o plano de longo prazo com base em diferentes perspectivas (financeira, processos internos, e aprendizado e crescimento) e nas relações de causa e efeito entre elas. Auxilia no alinhamento das ações de uma área em relação às outras, promovendo uma visão sistêmica da estratégia.

Método Grumbach: acrescentou o levantamento de cenários prospectivos à formulação da estratégia, permitindo que o STF se prepare para diferentes cenários futuros e se adapte às incertezas. O plano estratégico foi estruturado considerando as condições e tendências do ambiente. Para apoiar a

implementação do Método Grumbach, uma consultoria especializada foi contratada para auxiliar a Secretaria de Gestão Estratégica a alinhar o planejamento estratégico com esses cenários.

Gerenciamento por Diretrizes (GPD): subsidiou o desdobramento da estratégia, para que as diretrizes de longo prazo e os cenários prospectivos fossem traduzidos em ações operacionais. Combinando os elementos do BSC e do Método Grumbach, busca assegurar que todos os níveis da organização trabalhem coordenadamente para alcançar os objetivos estratégicos.

A análise documental revela que o modelo de gestão estratégica do STF destaca-se pela integração de metodologias complementares para abordar desafios institucionais complexos. A combinação do BSC, Método Grumbach e GPD cria uma estrutura abrangente que conecta planejamento estratégico de longo prazo a ações táticas e operacionais. Os resultados indicam avanços significativos em eficiência e alinhamento, enquanto o engajamento das pessoas e o foco em processos de melhoria reforçam a sustentabilidade do modelo.

Análise de conteúdo

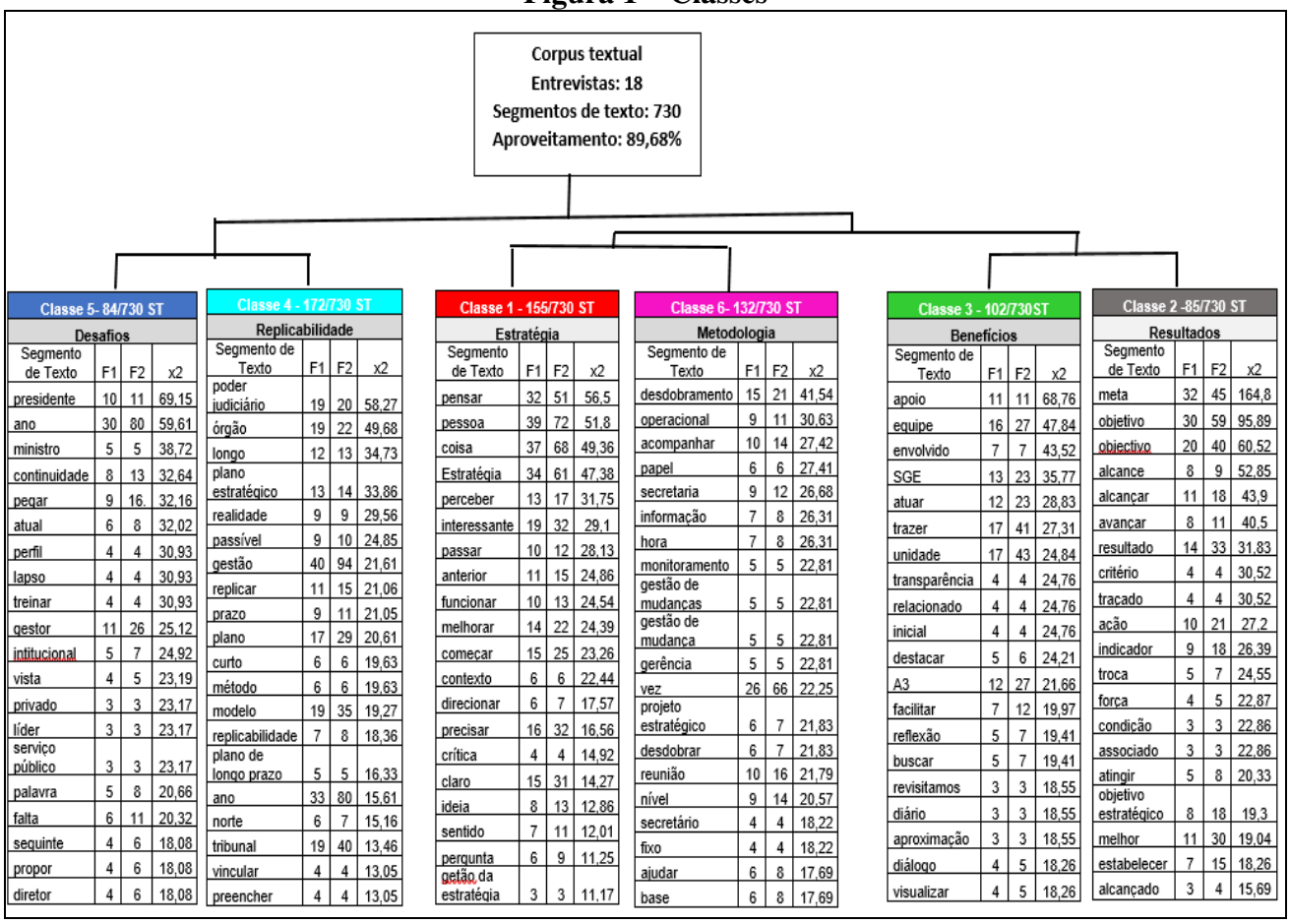
A Figura 1 demonstra as repartições do *corpus* originando as classes, com seus respectivos percentuais de ST. Cada classe foi interpretada e nomeada de acordo com o sentido e contexto das respostas dos participantes (BARDIN, 2016). Na figura 2, é possível observar a frequência e o grau de associação das palavras com a classe, por meio do chi^2 (x^2). Valores de x^2 acima de 10 denotam elevada relação das palavras com a classe.

A primeira classe - Estratégia teve 21,2% de segmentos de textos - STs, a segunda maior classe. Está relacionada às contribuições que a nova metodologia de Gestão Estratégica do STF trouxe. Nela, as palavras com maior chi-quadrado: “pensar”; “pessoa”; “estratégia”; “perceber”; “direcionar”, indicam que as pessoas precisam refletir sobre a estratégia (percebê-la e internalizá-la), antes de executá-la, conforme fala do entrevistado.

> Nós já estamos em um momento bom, que vem avançando essa questão de **estratégia**, mas quando chegar nesse **raciocínio de pensar a estratégia** primeiro, sobre cada coisa relevante no STF, para as nossas entregas de valores públicos, aí sim, a apresentação do plano vai ficar mais forte (Entrevistado 16).

Esta classe destaca a importância de consolidar o pensamento estratégico institucional antes da execução, envolvendo processos de criatividade e percepção (CARVALHO FILHO; AMORIM, 2020; KICH; PEREIRA, 2014).

Figura 1 – Classes



Classe 5- 84/730 ST — Desafios

Segmento de Texto	F1	F2	x2
presidente	10	11	69,15
ano	30	80	59,61
ministro	5	5	38,72
continuidade	8	13	32,64
pegar	9	16	32,16
atual	6	8	32,02
perfil	4	4	30,93
lapso	4	4	30,93
treinar	4	4	30,93
gestor	11	26	25,12
intitucional	5	7	24,92
vista	4	5	23,19
privado	3	3	23,17
líder	3	3	23,17
serviço público	3	3	23,17
palavra	5	8	20,66
falta	6	11	20,32
sequinte	4	6	18,08
propor	4	6	18,08
diretor	4	6	18,08

Classe 4 - 172/730 ST — Replicabilidade

Segmento de Texto	F1	F2	x2
poder judiciário	19	20	58,27
órgão	19	22	49,68
longo	12	13	34,73
plano estratégico	13	14	33,86
realidade	9	9	29,56
passível	9	10	24,85
gestão	40	94	21,61
replicar	11	15	21,06
prazo	9	11	21,05
plano	17	29	20,61
curto	6	6	19,63
método	6	6	19,63
modelo	19	35	19,27
replicabilidade	7	8	18,36
plano de longo prazo	5	5	16,33
ano	33	80	15,61
norte	6	7	15,16
tribunal	19	40	13,46
vincular	4	4	13,05
preencher	4	4	13,05

Classe 1 - 155/730 ST — Estratégia

Segmento de Texto	F1	F2	x2
pensar	32	51	56,5
pessoa	39	72	51,8
coisa	37	68	49,36
Estratégia	34	61	47,38
perceber	13	17	31,75
interessante	19	32	29,1
passar	10	12	28,13
anterior	11	15	24,86
funcionar	10	13	24,54
melhorar	14	22	24,39
começar	15	25	23,26
contexto	6	6	22,44
direcionar	6	7	17,57
precisar	16	32	16,56
crítica	4	4	14,92
claro	15	31	14,27
ideia	8	13	12,86
sentido	7	11	12,01
pergunta	6	9	11,25
gestão da estratégia	3	3	11,17

Classe 6- 132/730 ST — Metodologia

Segmento de Texto	F1	F2	x2
desdobramento	15	21	41,54
operacional	9	11	30,63
acompanhar	10	14	27,42
papel	6	6	27,41
secretaria	9	12	26,68
informação	7	8	26,31
hora	7	8	26,31
monitoramento	5	5	22,81
gestão de mudanças	5	5	22,81
gestão de mudança	5	5	22,81
gerência	5	5	22,81
vez	26	66	22,25
projeto estratégico	6	7	21,83
desdobrar	6	7	21,83
reunião	10	16	21,79
nível	9	14	20,57
secretário	4	4	18,22
fixo	4	4	18,22
ajudar	6	8	17,69
base	6	8	17,69

Classe 3 - 102/730ST — Benefícios

Segmento de Texto	F1	F2	x2
apoio	11	11	68,76
equipe	16	27	47,84
envolvido	7	7	43,52
SGE	13	23	35,77
atuar	12	23	28,83
trazer	17	41	27,31
unidade	17	43	24,84
transparência	4	4	24,76
relacionado	4	4	24,76
inicial	4	4	24,76
destacar	5	6	24,21
A3	12	27	21,66
facilitar	7	12	19,97
reflexão	5	7	19,41
buscar	5	7	19,41
revisitamos	3	3	18,55
diário	3	3	18,55
aproximação	3	3	18,55
diálogo	4	5	18,26
visualizar	4	5	18,26

Classe 2 -85/730 ST — Resultados

Segmento de Texto	F1	F2	x2
meta	32	45	164,8
objetivo	30	59	95,89
objectivo	20	40	60,52
alcance	8	9	52,85
alcançar	11	18	43,9
avançar	8	11	40,5
resultado	14	33	31,83
critério	4	4	30,52
traçado	4	4	30,52
ação	10	21	27,2
indicador	9	18	26,39
troca	5	7	24,55
força	4	5	22,87
condição	3	3	22,86
associado	3	3	22,86
atingir	5	8	20,33
objetivo estratégico	8	18	19,3
melhor	11	30	19,04
estabelecer	7	15	18,26
alcançado	3	4	15,69

Fonte: Elaboração própria.

O vocábulo “melhoria” aponta como as pessoas podem pensar a estratégia visando melhorias em determinados campos organizacionais do Tribunal. *“Melhorou a maturidade do STF; as pessoas se veem mais parte do negócio [...] Vai melhorando a maturidade das pessoas”* (Entrevistado 16). Esse desenvolvimento estratégico requer amadurecimento organizacional e pessoal, consolidando o pensamento estratégico como base para ações eficazes no STF. Esse entendimento é corroborado por Souza, Lima e Nunes (2024) pois a maturidade da gestão estratégica perpassa vários níveis, que auxiliam na melhoria na compreensão dos desafios associados ao desempenho nos órgãos públicos.

Outras palavras significativas “acompanhamento”, “funcionar”, “anteriores”, “direcionamento” e “sugestão”, denotam percepções de efetividade sobre o planejamento estratégico, com o compartilhamento do método como facilitador de um processo que foi participativo. *“Pelo menos, nesse momento, com o objetivo que a gente participa que é a melhoria da governança, o plano de ação que nós estabelecemos, o que eu percebi, é que esse* ***acompanhamento funcionou*** *em coisas que eu não via em planejamentos* ***anteriores****”* (Entrevistado 11).

A classe 2 - Resultados é composta de 11,6% de ST´s e agrupa palavras que remetem à maneira de se alcançar resultados por meio das metas e objetivos. Essa interpretação é possível por meio da análise e da combinação das principais palavras desta classe: "meta", "objetivo", "alcançar", "resultado", "critérios"; "indicadores".

Um entrevistado observa: *"Eu não sei quando que a gente vai conseguir esse envolvimento de todos, mas pra mim, eu acho que gerou mais* ***objetivos*** *que facilitam o* ***resultado*** *e* ***facilitam*** *o atingimento das* ***metas****"* (Entrevistado 08). Ele indica que a definição clara de objetivos contribui para resultados eficazes, embora o engajamento total ainda seja desafiador.

O Planejamento Estratégico é visto como forma de alinhar pessoas, recursos e processos, proporcionando uma cultura orientada para resultados (SANTOS; SANTOS, 2024; ALTOUNIAN, SOUZA; LAPA, 2020; BERTONCINI, MONTEIRO; FADUL, 2020). Outro entrevistado reforça essa visão: *"Nós temos que ter bom desempenho para alcançar* ***um objetivo*** *[...]* ***resultados*** *que fazem com que façamos melhores entregas para o STF, para o público em geral e para a sociedade"* (Entrevistado 13).

A classe enfatiza a importância de uma gestão com objetivos claros para que o desempenho atenda às metas estratégicas e às expectativas sociais. Aponta como resultado da metodologia: concretude, priorização e clareza. Concretude: *"Os principais resultados obtidos pelo STF com a nova metodologia de Gestão Estratégica são que, hoje, ela está mais* ***concreta [...]*** (Entrevistado 5). Priorização: *"Com a maior proximidade, melhor direcionamento do que ia ser feito na gestão, uma melhor* ***priorização*** *principalmente dos projetos estratégicos para melhor alcance das metas e da visão de futuro"* (Entrevistado 07). Clareza: "*Acho que um primeiro é a* ***clareza*** *quanto ao que é estratégico, quanto ao que der pra ser priorizado, quanto ao que, enfim, deve ter destaque"* (Entrevistado 06).

A classe 3 - Benefícios, com 14% de ST´s, com os vocábulos "apoio", "equipe", "envolvido", "destacar", "transparência", "diálogo", indica algumas contribuições ou pontos positivos que os participantes observaram na nova metodologia.

O Planejamento Estratégico (PE) é visto como uma ferramenta de integração, essencial para alcançar objetivos organizacionais (POISTER, 2010; MEIRELLES, 2003).

A ferramenta A3, associada à transparência e ao suporte das equipes especializadas, facilitou a aplicação da metodologia, gerando ganhos de eficiência, eficácia e efetividade nos processos (MATIAS-PEREIRA, 2011). Outro entrevistado elogia o papel do A3 em fortalecer o diálogo e reduzir atritos entre unidades: "*Um ponto que eu vi grande ganho foram nos atritos, porque o desdobramento em si, para mim, principalmente utilizando a* ***ferramenta do A3****, promoveu* ***diálogo*** *e* ***diálogo*** *entre as* ***unidades****"* (Entrevistado 18).

Um entrevistado destaca a importância desse apoio contínuo: *"Eu acho muito importante ter essas equipes que dominam a metodologia apoiando as unidades que vão efetivamente executar os objetivos estratégicos"* (Entrevistado 06). A percepção dos participantes é que o Planejamento Estratégico, aliado ao A3, promove eficiência, coesão e alinhamento organizacional (MEIRELLES, 2016; POISTER, 2010).

A classe 4 - Replicabilidade foi a que teve maior percentual ST´s, 23,6%. Formada por vocábulos como "Poder Judiciário", "órgão", "realidade", "passível" e "replicar". A maioria dos exemplos com essas palavras denotam que a metodologia é passível de replicação em outros órgãos do Poder Judiciário, em especial nos Tribunais Superiores, por terem estruturas e culturas muito parecidas (REDI, 2003; CAMPOS, 1996). Para outros, ainda, pode ser utilizada em qualquer tipo de organização. O entrevistado ressalta essa possibilidade: *"Os órgãos de Poder Judiciário possuem uma estrutura e uma cultura muito similar [...] acredito que sim, que tenha uma replicabilidade, pois possuem uma realidade muito similar"* (Entrevistado 11). Outro menciona a flexibilidade da metodologia para adaptação a contextos diversos, mesmo fora do Judiciário: *"Eu acho que ele vai gerar a possibilidade de ser adaptado em diferentes realidades, pois não é engessado"* (Entrevistado 12).

Apesar da maioria ter o entendimento da adaptabilidade, houveram dois entrevistados com apontamentos divergentes. Eles acreditam que existam certos impeditivos:

> ... eu acho que existem algumas lacunas dentro dessa metodologia e, embora filosoficamente, você consiga replicar ela para todos os órgãos, não é metodologicamente **replicável** (Entrevistado 15).
>
> Replicar **depende muito de ter um patrocinador de outros órgãos do Judiciário** que comprem também essa ideia de fazer um planejamento de longo prazo **e a gestão ter o seu próprio planejamento** (Entrevistado 02).

Altounian, Souza e Lapa (2020) enfatizam que não existe uma metodologia perfeita de Gestão Estratégica. Cada instituição deve procurar adaptar a estratégia escolhida ao seu contexto e cultura, mantendo a flexibilidade.

A Classe 5 – Desafios é formada por 11,6% ST´s e representa os desafios da implementação da nova metodologia, quando observados seus principais termos: "presidente"; "continuidade"; "lapso"; "ano"; "treinar"; "líder"; "perfil", "engajamento", entre outras.

Ela aborda os obstáculos enfrentados na implementação da estratégia no Supremo Tribunal Federal (STF), especialmente devido à descontinuidade administrativa decorrente das mudanças de gestão a cada dois anos. Essa rotatividade dificulta a continuidade das ações estratégicas e pode interromper projetos vigentes, comprometendo o alcance de objetivos em longo prazo (GOMES *et al*.,

2021). Um dos entrevistados ilustra essa dificuldade ao afirmar: *"Um outro ponto negativo que eu vejo e desafio que eu encontro nessa metodologia é pensar na continuidade da estratégia. Eu acho que ela possui uma visão limitada de uma estratégia de dois anos"* (Entrevistado 07). Essa limitação pode causar desmotivação entre os colaboradores e afetar o desenvolvimento contínuo de melhorias no órgão.

Outro desafio destacado é o treinamento e adequação do perfil dos líderes, principalmente dos Ministros e Desembargadores, que precisam desenvolver habilidades gerenciais para implementar o Planejamento Estratégico de forma eficaz. *"Então, eu acho que o maior desafio do Planejamento Estratégico dentro do Poder Judiciário é treinar os líderes. Quando eu falo líderes, são quem? No nosso caso, são os Ministros; no Tribunal de Justiça, são os desembargadores [...]"* (Entrevistado 08). Ressalta-se que o desafio não se refere ao conhecimento jurídico, mas sim às práticas gerenciais para conduzir a estratégia. Além disso, características da cultura organizacional do STF, como a estrutura complexa e o modelo de gestão centralizado, podem representar barreiras à implementação eficaz da estratégia (FERLIE; ONGARO, 2022).

A Classe 6 - Metodologia possui 18,1% ST´s, e principais vocábulos: "operacional", "acompanhar", "monitorar", "projeto estratégico" associados aos processos de execução e monitoramento do planejamento estratégico, com destaque para o acompanhamento de projetos.

Um entrevistado destaca o suporte oferecido pela Gestão Estratégica: *"Por ser um projeto estratégico, ele está sendo acompanhado pela Gestão Estratégica. E foi muito interessante, porque a gente teve auxílio para construção do projeto desde o início"* (Entrevistado 04). Esse acompanhamento assegura que os projetos estratégicos recebam suporte desde a concepção até a implementação (FERLIE; ONGARO, 2022).

O *Gerenciamento por Diretrizes* (GPD) é apontado como um ponto forte, pois permite o alinhamento e o desdobramento da estratégia em todos os níveis da organização, promovendo uma execução coordenada e eficaz (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020).

Um entrevistado ressalta a participação ativa de sua área, a Secretaria de Gestão Estratégica, no monitoramento e desdobramento da estratégia: *"A minha área, a Secretaria de Gestão Estratégica, estava participando muito do monitoramento e do desdobramento, mas não tinha uma meta estratégica estabelecida para ela, só metas táticas, que a gente colocou e desdobrou 100%"* (Entrevistado 07).

A análise revela que a integração dos métodos BSC – Grumbach – GPD, produziu sinergias específicas: o BSC forneceu estrutura para métricas de desempenho; o Método Grumbach contribuiu com análise prospectiva; e o GPD facilitou a operacionalização da estratégia. Esta combinação demonstrou-se efetiva no contexto do STF, onde a complexidade institucional demanda abordagens multifacetadas.

Em resumo, a metodologia de Gestão Estratégica aplicada no Tribunal é caracterizada por um acompanhamento robusto e um desdobramento claro da estratégia, alinhado com a literatura e os achados da análise documental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aborda o problema de gestão estratégica no Supremo Tribunal Federal (STF), focando na implementação e análise de uma nova metodologia estratégica. Com base no problema de pesquisa e nos objetivos, as seguintes conclusões podem ser destacadas.

Servidores e gestores percebem que a gestão estratégica, materializada no plano estratégico, contribuiu para o alcance das metas e objetivos do Tribunal.

A nova metodologia trouxe maior clareza, concretude e priorização para os resultados organizacionais e melhorou o desempenho das unidades com o desdobramento estratégico. Identificou-se o acompanhamento e apoio metodológico da área especializada, além do aumento da transparência e diálogo entre as unidades.

A nova metodologia estratégica é um avanço em planejamento e alinhamento institucional, apesar de desafios como descontinuidade administrativa e engajamento das equipes. Esses aspectos exigem atenção para que a estratégia seja aplicada de maneira sustentável.

A metodologia foi percebida como flexível e com potencial de replicação em outros órgãos do Judiciário, especialmente nos Tribunais Superiores, devido às suas estruturas e culturas semelhantes. A transferibilidade em outros contextos depende de adaptações e patrocínio institucional.

A análise documental mostrou que, a partir da Gestão Estratégica, foram estruturados planos, ações e metas que podem aumentar o alcance dos objetivos institucionais. Os documentos analisados apresentam um conjunto estruturado de princípios, fundamentos e diretrizes que servem como base lógica e conceitual para a elaboração, implementação, interpretação da estratégia e processos. São os orientadores para as decisões, mitigação de riscos, a sistematização de operações e o aperfeiçoamento de processos.

A combinação das três metodologias, Balanced Scorecard (BSC), Método Grumbach e Gerenciamento por Diretrizes (GPD), aprimorou a estrutura estratégica e a capacidade de adaptação do STF a cenários dinâmicos e prospectivos, favorecendo a continuidade de processos, projetos e da organização.

Como contribuição teórica, verificou-se que a integração de metodologias aumenta a eficiência e eficácia em instituições públicas complexas, especialmente no STF. Expandiu o conhecimento sobre

estratégias organizacionais em contextos judiciais e demonstrou que metodologias de gestão estratégica flexíveis podem estruturar e harmonizar práticas de planejamento em setores públicos, abrindo caminhos para pesquisas futuras sobre adaptação e aplicação de estratégias em outros setores.

Quanto ao alinhamento estratégico, verificou-se a possibilidade de combinar metas e objetivos em níveis estratégico, tático e operacional, enquanto o desdobramento estratégico fortaleceu a execução coordenada das ações do Tribunal, promovendo desempenho eficiente e eficaz das unidades.

Ao comparar a análise de conteúdo com a análise documental, algumas oportunidades de melhoria da Gestão Estratégica mencionadas no Modelo de Gestão da Estratégia foram contempladas ou ratificadas pelos entrevistados. Destacam-se o aumento da compreensão do que é realmente estratégico para o Tribunal, a autonomia das diretrizes de cada presidência representada pelo Plano Estratégico da Gestão, objetivos mais claros e concretos, e a percepção da importância do desdobramento estratégico no trabalho das unidades. Ressaltou-se a necessidade de fortalecer a internalização do pensamento estratégico antes da execução do plano estratégico, prática que poderia melhorar processos organizacionais como gestão de pessoas e maturidade institucional.

O estudo não abarca todas as questões teóricas e práticas da gestão estratégica, reconhecendo as limitações. No entanto, oferece contribuições significativas ao ampliar o entendimento sobre o tema e apresentar elementos para melhorar a gestão estratégica, especialmente em instituições públicas. Essas contribuições fornecem bases para avanços teóricos e práticos, além de indicarem caminhos para futuras pesquisas e melhorias na implementação de estratégias organizacionais.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se a exploração do modelo híbrido apresentado em outros tribunais, considerando variáveis contextuais específicas e diferentes realidades institucionais.

REFERÊNCIAS

AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Editora Bookman, 1997.

ALHARBI, I. B. “Strategic Management: A Comprehensive Review Paper”. **International Journal of Professional Business Review**, vol. 9, n. 3, 2024.

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e governança pública para resultados**: uma visão prática. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2020.

BANDEIRA, H. T.; AMORIM, T. N. G. F. “Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional: o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do balanced scorecard”. **Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade REUNIR**, vol.10, n. 2, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora Edições 70, 2016.

BERTONCINI, I.; MONTEIRO, A. O.; FADUL, E. M. "Reforma e Desempenho no Poder Judiciário: a Gestão Estratégica no Tribunal Eleitoral da Bahia". **Direito UNIFACS – Debate Virtual**, n. 246, 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Planalto, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em 14/01/2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004**. Brasília: Planalto, 2004. <www.planalto.gov.br>. Acesso em 14/01/2025.

BRASIL. Ge**spública Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**: fugindo do "burocratês": como facilitar o acesso do cidadão ao serviço público: dicas de como comunicar um serviço público para o seu público-alvo utilizando linguagem cidadã. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016. Disponível em: <www.economia.gov.br>. Acesso em 14/11/2024.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado 1995**. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: <www.biblioteca.presidencia.gov.br>. Acesso em 14/11/2024.

CAMPOS, H. C. S. "O controle externo do Poder Judiciário Brasileiro e a atuação do Conselho Nacional de Justiça nos Estados da Federação: as propostas atuais de gestão em Pernambuco e outros estados". **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, vol. 2, n. 4, 2011.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes Hoshin Kanri**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CARVALHO FILHO, M.; AMORIM, T. N. G. F. "Inovação da Gestão Estratégica com a Implantação do Balanced Scorecard". **Management Control Review**, vol. 5, n. 1. 2020.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 70, de 18 de março de 2009**. Brasília: CNJ, 2009. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso em 14/11/2024.

COWLEY, M.; DOMB, E. **Beyond strategic vision**: effective corporate action with Hoshin planning. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997.

DRISKO, J. W. "Transferability and generalization in qualitative research". **Research on Social Work Practice** [2024]. Disponível em <www.journals.sagepub.com>. Acesso em 14/11/2024.

FERLIE, E.; ONGARO, E. **Strategic management in public services organizations**: concepts, schools and contemporary issues. London: Routledge, 2022.

FONSECA, K. A.; OLIVEIRA, J. L. C. "Planejamento Estratégico no Setor Público: o caso do IFNMG". *In*: RAMOS, J. **Open Science Research XIII**. Guarujá: Editora Científica Digital, 2023.

GOMES, M. C. *et al*. "Avaliação Perceptiva do Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça de Rondônia". **Gestão e Planejamento**, vol. 22, 2021.

GONÇALVES, R. G.; PAIVA, R. V. C.; BARBOSA, F. V. "Planejamento Estratégico: Quando o Discurso da Guerra e da Empresa Invade a Administração Pública". **Revista Reuna**, vol. 14, n. 1, 2009.

GRUMBACH, R. **Prospectiva**: a chave para o planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Editora Catau, 2000.

HEINZEN, D. A. M.; MARINHO, S. V. "A Construção de Cenários para o Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia". **Revista de Ciências da Administração**, vol. 20, 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. "Pensamento Estratégico nas Organizações". **Revista de Ciências da Administração**, vol. 16, n. 39, 2014.

KIM, R. P.; SILVA, F. A. G. "A gestão estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça". **Revista CNJ**, vol. 4, n. 1, 2020.

LIMA JR., P. M. **Uma Estratégia chamada ´Planejamento Estratégico**: deslocamentos espaciais e atribuições de sentido na teoria do planejamento urbano (Tese de Doutorado em Planejamento Urbano e Regional). Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

MADSEN, D. Ø. *et al*. "The Diffusion and Implementation of the *Balanced Scorecard* in the Norwegian Municipality Sector: A Descriptive Analysis". **Social Science Research Network**, vol. 8, n. 5, 2019.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração estratégica**: foco no planejamento estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MATOS, L. S. *et al*. "Planejamento estratégico aplicado ao setor público: o caso de uma Subsecretaria do Ministério da Saúde". **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol. 22, n. 1, 2023.

MATOS, L. S. *et al*. "Planejamento estratégico aplicado ao setor público: o caso de uma Subsecretaria do Ministério da Saúde". **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, vol. 22, n. 1, 2023.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Editora Malheiros, 2016.

MENNANI, M.; ATTAK, E. "An overview of using IRAMUTEQ software in qualitative analysis designs". *In*: ELHAMI, A.; ROSHAN, A.; CHANDAN, H. (eds.). **Principles of conducting qualitative research in multicultural settings**. London: Scientific Publishing, 2024.

MILLER, E.; PORTER, J.; BARBAGALLO, M. "Simplifying qualitative case study research methodology: a step-by-step guide using a palliative care example". **The Qualitative Report**, vol. 15, n. 8, 2023.

MORGAN, D. L.; NUNES, J. A. "When does saturation point occur in a focus group study?" **Social Science and Medicine**, vol. 291, 2021.

NOGUEIRA, J. M. M. **A gestão do poder judiciário**: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

OSBORNE, D., GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. Brasília: Editora MH Comunicação, 1996.

PEIXOTO, F. H. “Projeto Victor: relato do desenvolvimento da Inteligência Artificial na Repercussão Geral do Supremo Tribunal Federal”. **Revista Brasileira de Inteligência Artificial e Direito**, vol. 1, n. 1, 2020.

PINHEIRO, A. C. **Judiciário, Reforma e Economia**: a visão dos magistrados. Rio de Janeiro: IPEA, 2003.

PINTO, T. M. R. *et al*. “Implementação do Programa de Governança Institucional no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná”. **Anais do IX Encontro Brasileiro de Administração Pública**. São Paulo: USP, 2022.

POISTER, T. H. “The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance”. **Public Administration Review**, vol. 70, n. 1. 2010.

POZZI, J. P. **As alterações na gestão do trabalho no Poder Judiciário**: uma análise a partir da criação do CNJ e da implantação do Planejamento Estratégico (Dissertação de Mestrado em Serviço Social). Rio de Janeiro: UERJ, 2023.

REDI, R. **Modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do *Balanced Scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes** (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2003.

RENAULT, S. R. T. “A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal”. **Revista do Serviço Público**, vol. 56, n. 2, 2014.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

RODRÍGUEZ, R. J.; ÁLVAREZ, M. R.; ORTEGA, D. O. “Un caso práctico de análisis de datos cualitativos con IRaMuTeQ: análisis lexicométrico de narrativas de hombres y mujeres bisexuales”. **Revista de Investigación Educativa**, vol. 42, n. 2, 2024.

SALAZAR, C. R. S. “Buscando uma Gestão Eficiente para o Judiciário: Uma Agenda em Construção?”. **Public Sciences and Policies**, vol. 7, n. 1, 2022.

SALVATORE, C. “Inference with non-probability samples and survey data integration: a science mapping study”. **Metron**, vol. 81, 2023.

SANTOS, D. C.; SANTOS, F. C. B. “Principais indicadores de desempenho utilizados em tribunais de justiça estaduais brasileiros: um estudo de caso”. **Revista de Gestão e Secretariado**, vol. 15, n. 3, 2024.

SCHIKMANN, R. “Gestão Estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público”. *In*: PANTOJA, M. J.; SIMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, L. O. “Gestão Estratégica na Administração Pública”. **Ciências Humanas**, vol. 28, n. 138, 2024.

SOARES, A. H. “Inteligência estratégica na polícia militar do Paraná: das noções institucionais ao desenvolvimento de cenários futuristas”. **Brazilian Journal of Development**, vol. 8, n. 6, 2022.

SOUZA, C. M.; LIMA, M. A. M.; NUNES, P. R. C. "Maturidade em Gestão Estratégica na Administração Pública". **Revista Delos**, vol. 17, n. 61, 2024.

STAKE, R.; VISSE, M. "Case study research". *In*: TIERNEY, R. J. *et al*. (eds.). **International Encyclopedia of Education**. London: Elsevier, 2022.

STF – Supremo Tribunal Federal. **Modelo de Gestão da Estratégia**. Brasília: STF, 2022. Disponível em: <www.stf.jus.br>. Acesso em: 23/12/2024.

STF – Supremo Tribunal Federal. **Plano Estratégico da Gestão 2020/2022**. Brasília: STF, 2022. Disponível em: <www.stf.jus.br>. Acesso em: 23/12/2024.

STF – Supremo Tribunal Federal. **Plano Estratégico**: um plano de todos: ciclo 2021 a 2025. Brasília: STF, 2021. Disponível em: <www.stf.jus.br>. Acesso em: 23/12/2024.

SUANNES, A. "O processo judicial e a teoria do caos". **Revista da Ajuris**, vol. 34, n. 105, 2007.

TANEJA, S.; ATINC, Y.; PRYOR, M. "Redefining Strategic Management: The Alignment and Implementation Perspective". **Journal of Accounting, Business and Management**, vol. 30, n. 2, 2023.

TIMONEN, V.; FOLEY, G.; CONLON, C. "Quality in qualitative research: a relational process". **Qualitative Research Journal**, vol. 28, n. 8, 2024.

VARELA, C. A. *et al*. "Res-publica/gestão pública, nação e desenvolvimento econômico na vida e obra de Luiz Carlos Bresser-Pereira". **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, vol. 29, 2024.

VASCONCELOS, F. F. **Integração de gestão organizacional e indicadores de desempenho organizacional nas unidades judiciais**: proposição e validação de um modelo sistêmico (Tese de Doutorado em Administração). São Paulo: USP, 2024.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 20 | Nº 59 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima