STF PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

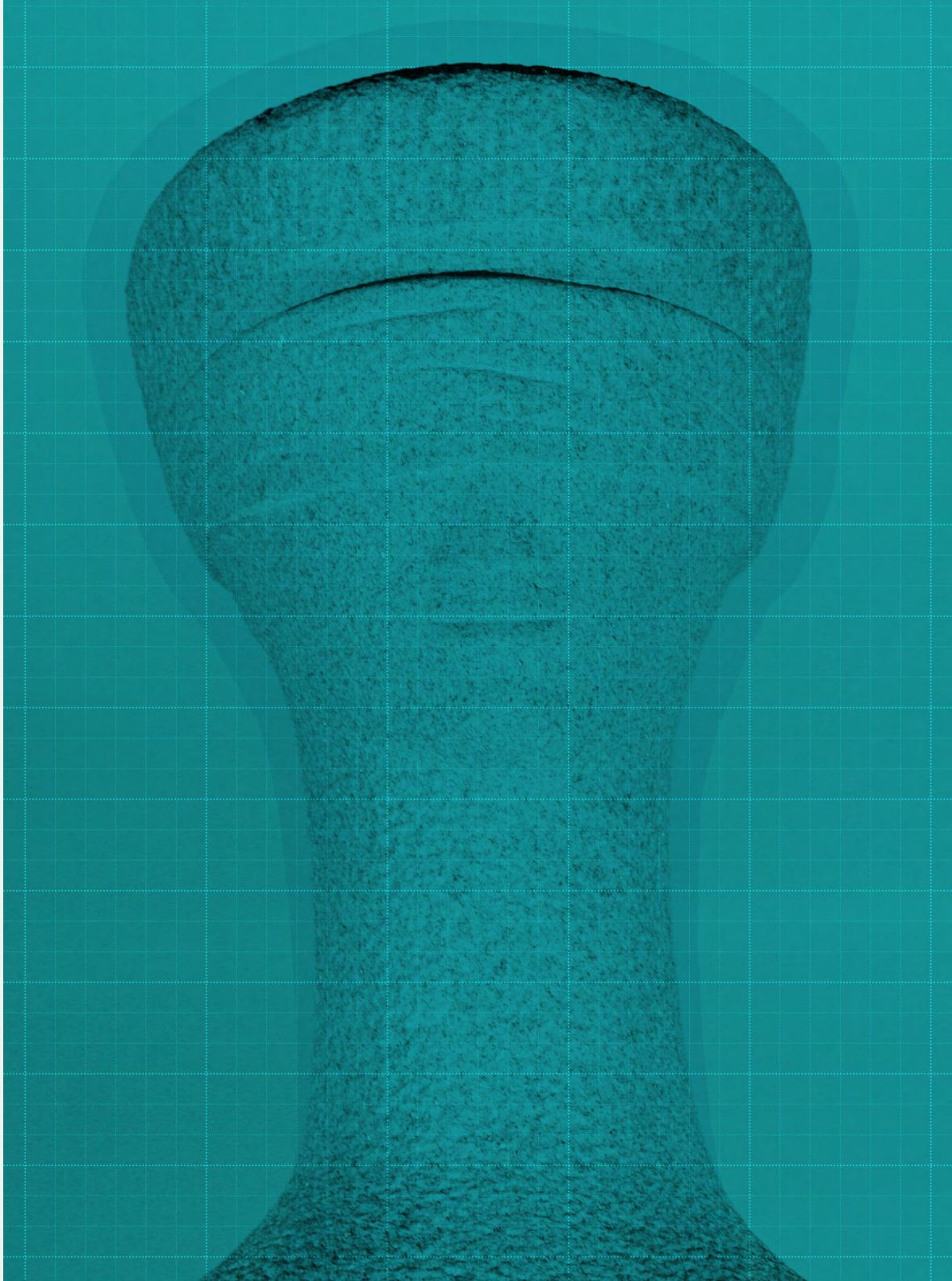
TRADIÇÃO E MOVIMENTO

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

PLANO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO

CICLO 2026–2031

135 anos
SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL



SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

PLANO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO

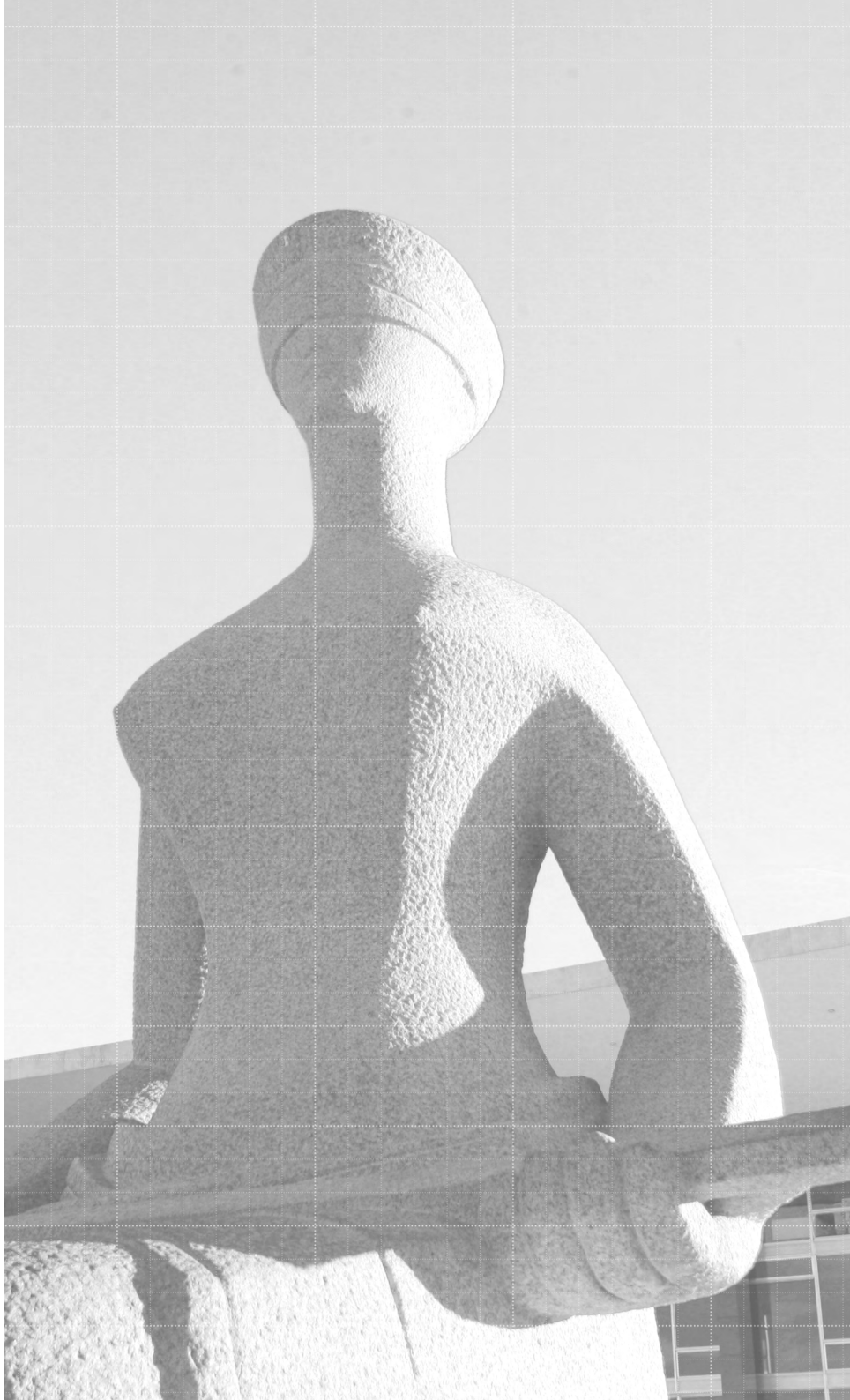
TRADIÇÃO E MOVIMENTO

CICLO 2026–2031

1ª Edição

Brasília, 2026

135 anos
SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL





COMPOSIÇÃO

Ministro Edson Fachin
Presidente (16.06.2015)

Ministro Alexandre de Moraes
Vice/Presidente (22.03.2017)

Ministro Gilmar Mendes
Decano (20.06.2002)

Ministra Cármen Lúcia
(21.06.2006)

Ministro Dias Toffoli
(23.10.2009)

Ministro Luiz Fux
(03.03.2011)

Ministro Nunes Marques
(05.11.2020)

Ministro André Mendonça
(16.12.2021)

Ministro Cristiano Zanin
(03.08.2023)

Ministro Flávio Dino
(22.02.2024)

GESTÃO 2025-2027

Gabinete da Presidência

Chefe de Gabinete

André Ribeiro Giamberardino

Juízes Auxiliares

Álvaro Ricardo Souza Cruz
Débora Cardoso de Souza Vilela
Stephanie Uille Gomes de Godoy

Assessores Especiais

Ivanir José Bortot
Vanessa Fogaça Prateano

Assessor-Chefe de Articulação Parlamentar

Alexandre Andreatta

Assessor-Chefe de Assuntos Internacionais

Roberto Döring Pinho da Silva

Assessora-Chefe de Cerimonial

Célia Regina de Oliveira Gonçalves

Secretaria-Geral da Presidência

Secretário-Geral

Roberto Dalledone Machado Filho

Chefe de Gabinete

José Arthur Castillo de Macedo

Assessor-Chefe Processual

Pedro Ferreira

Assessora-Chefe do Plenário

Carmen Lilian Oliveira de Souza

Assessora-Chefe de Análise de Recursos

Daniela Barbosa Vasconcelos

Assessor-Chefe de Apoio à Jurisdição

Marcelo Dias Varella

Secretária de Dados e Estratégia

Pâmella Sada Dias Edokawa

Secretário Judiciário

Adauto Cidreira Neto

Secretário de Gestão de Precedentes

Lucas Bevilacqua Cabianca Vieira

Secretária de Comunicação Social

Giselly Siqueira

Secretaria do Tribunal

Diretora-Geral

Desdêmona Tenório de Brito Toledo Arruda

Chefe de Gabinete

Samuel Rodrigues de Miranda Neto

Assessor-Chefe Jurídico

Luciano Quadrado de Moraes

Assessora-Chefe de Apoio à Governança e Conformidade

Fernanda do Valle Azambuja

Secretário de Orçamento, Finanças e Contratações

Márcio Kazuaki Fusissava

Secretário de Administração de Serviços e Gestão Predial

Alexandre Marcus de Assunção Sousa

Secretária de Gestão de Pessoas

Adriana Souza Toledo

Secretário de Polícia Judicial

Marcelo Canizares Schettini Seabra

Secretária de Atenção Integrada de Saúde

Denise Gomes da Silva

Secretaria-Geral de Tecnologia e Inovação

Secretário-Geral

Júlio César Gomides de Almeida

Secretário de Soluções Judiciais

Almir Leite de Oliveira

Secretário de Operações e Infraestrutura

Danilo Anderson de Moura Chagas

Centro de Estudos Constitucionais do STF

Coordenador-Geral

Fernando Facury Scaff

Secretária de Altos Estudos

Christine Oliveira Peter da Silva

Secretária de Relações com a Sociedade

Leila Correa Mascarenhas Barreto

Secretária de Equidade, Diversidade e Inclusão

Franciele Pereira do Nascimento

Auditoria Interna

Auditor-Chefe

Frederico Lobo de Oliveira

Ouvidoria

Juíza Ouvidora

Flávia da Costa Viana

Assessora-Chefe da Ouvidoria

Patrícia Pereira de Moura Martins

Assessora-Chefe da Ouvidora da Mulher

Beatris Bravo Ramos



Presidente do Supremo Tribunal Federal, ministro Edson Fachin

Foto: Antonio Augusto/SCO/STF

29.09.2025

MENSAGEM DO PRESIDENTE

O Plano Estratégico de Longo Prazo do Supremo Tribunal Federal (PELP-STF) para o ciclo 2026-2031 reafirma o compromisso institucional com a continuidade, a coerência e o aperfeiçoamento da atuação estratégica do Tribunal. Inserido no Modelo de Gestão da Estratégia adotado pelo STF desde 2020, este plano, abrangente e estável, contempla a missão, a visão de futuro, os valores e os temas estratégicos da Corte e serve de referência para os planos estratégicos das próximas gestões e para o alinhamento das prioridades de cada Presidência a uma perspectiva institucional de longo prazo.

Com o lema "Tradição e movimento", este plano exprime a compreensão de que o fortalecimento institucional do Supremo Tribunal Federal exige a preservação dos valores que moldam a identidade da Corte e, ao mesmo tempo, a capacidade de responder, com prudência e responsabilidade, às transformações do tempo presente. Nesse sentido, afirma-se a missão de garantir a supremacia da Constituição, com respeito à segurança jurídica, aos direitos fundamentais e à integridade do Estado Democrático de Direito, em um contexto marcado por desafios cada vez mais complexos, como a judicialização crescente, a transformação digital, a desinformação, as mudanças nas relações de trabalho, os riscos ambientais e as tensões no cenário internacional.

O Plano Estratégico de Longo Prazo 2026-2031 é, assim, instrumento fundamental para a modernização e o fortalecimento da governança e da gestão do STF. Ao orientar a atuação institucional e contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados às cidadãs e aos cidadãos, este plano projeta, para 2031, uma Corte com a confiança pública fortalecida, digital por concepção e com prestação jurisdicional efetiva, acessível, transparente e sustentável.

Ministro Edson Fachin

Presidente do Supremo Tribunal Federal

SUMÁRIO

1. Apresentação 7

2. Visão geral do plano 10

3. Identidade estratégica 13

3.1 Missão 14
3.2 Visão de futuro 14
3.3 Valores 15

4. Perspectivas e temas estratégicos 16

4.1 Perspectivas 17
4.2 Temas estratégicos 18

5. Contextualização e desafios do STF 23

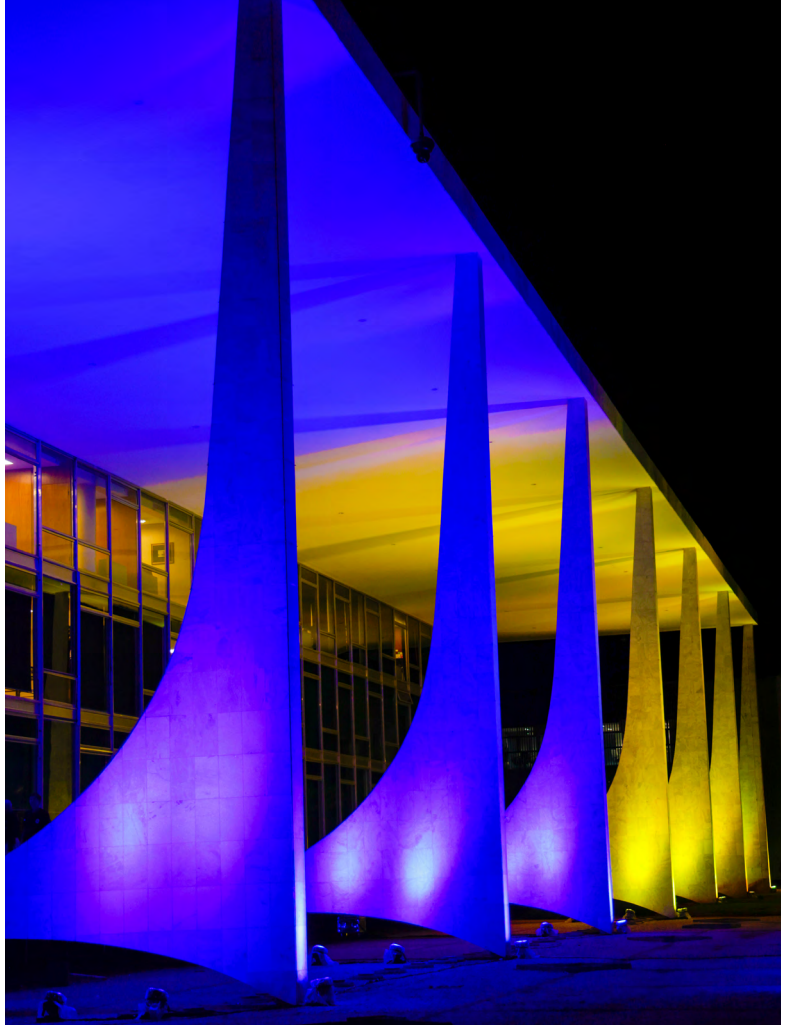
6. Histórico do planejamento estratégico no STF 26

7. O Modelo de Gestão Estratégica (MGE-STF) 29

8. Elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo 32

Apresentação

1



STF iluminado (nas cores amarelo e azul): Dia Internacional contra a Discriminação Racial e Dia Mundial da Síndrome de Down.

Fellipe Sampaio/SCO/STF

17.03.2025

O Plano Estratégico de Longo Prazo do STF para o ciclo 2026-2031 expressa o compromisso da Corte com a continuidade de sua missão constitucional e com o aperfeiçoamento permanente de sua atuação institucional. Na condição de guardião da Constituição, o STF exerce papel central na proteção dos direitos fundamentais, na preservação do equilíbrio entre os Poderes da República e na garantia da estabilidade institucional, da segurança jurídica e da integridade do Estado Democrático de Direito. Estruturado a partir da ideia de "tradição e movimento", o plano busca conciliar a solidez dos valores que orientam o Tribunal com a capacidade de adaptação necessária diante das transformações sociais, tecnológicas e institucionais do presente e do futuro.

Mais do que um instrumento de planejamento, este documento estabelece referências para a atuação estratégica do STF nos próximos anos. Ao estabelecer valores, reafirmar a missão institucional da Suprema Corte, projetar a visão de futuro e organizar temas estratégicos essenciais, o plano orienta a atuação institucional e oferece referências para fortalecer a prestação jurisdicional, aprimorar os serviços prestados à sociedade, qualificar os processos internos e promover o desenvolvimento das pessoas, da estrutura e dos recursos do Tribunal.

Em um contexto marcado por mudanças aceleradas, novas exigências sociais, transformação digital, riscos à integridade informacional, desafios ambientais, crescente complexidade institucional, elevada judicialização e limitação de recursos, o STF é chamado a atuar com responsabilidade, inovação, transparência e efetividade. Este plano foi concebido para apoiar essa trajetória e orientar escolhas estratégicas que contribuam para uma Corte mais acessível, confiável, sustentável e preparada para responder aos desafios do seu tempo.

Ao consolidar prioridades de longo prazo, o PELP 2026-2031 fortalece o alinhamento entre as gestões e favorece a continuidade das iniciativas estratégicas, preservando coerência institucional e ampliando a capacidade de geração de valor público. Trata-se, assim, de instrumento que projeta o futuro sem perder de vista a identidade e a vocação constitucional do Supremo Tribunal Federal, contribuindo para o fortalecimento da governança e da gestão, para a melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão, para o uso racional dos recursos e para a atuação administrativa cada vez mais transparente, eficiente e responsável.

Nas seções seguintes, o documento apresenta a identidade estratégica do Supremo Tribunal Federal, as perspectivas e os temas estratégicos que orientam a atuação institucional no ciclo 2026-2031 bem como contextualiza a atuação da Corte e descreve seus principais desafios e a metodologia adotada na elaboração do PELP. Para facilitar a compreensão, apresenta-se, inicialmente, a síntese dos elementos que estruturam o plano e organizam a atuação estratégica do Supremo Tribunal Federal no ciclo 2026-2031.

Visão geral do plano

2



STF iluminado (na cor verde): Setembro Verde, em incentivo à doação de órgãos.

Foto: Fellipe Sampaio/SCO/STF

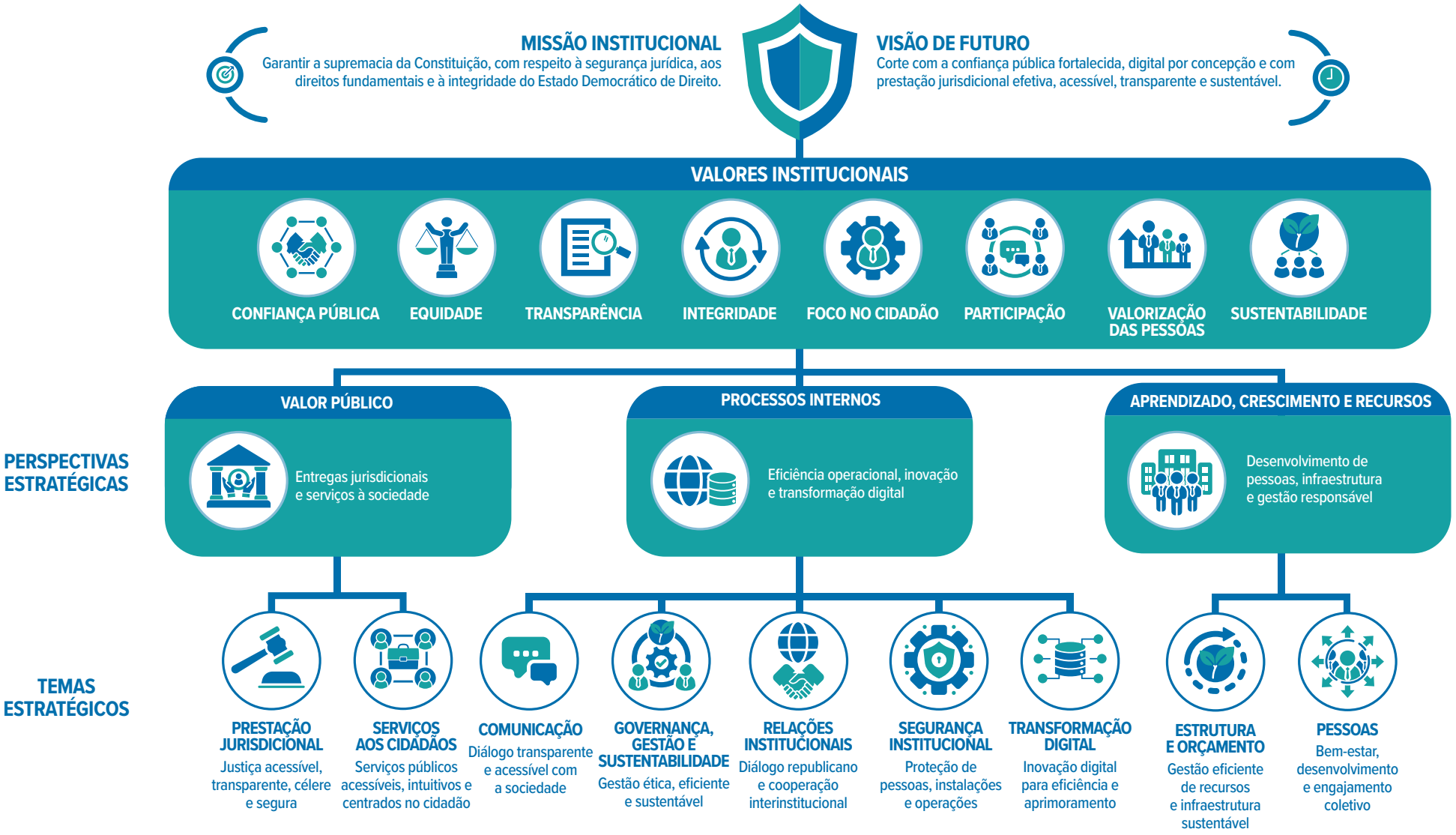
14.09.2021

A figura a seguir apresenta, de forma sintética, os elementos estruturantes do Plano Estratégico de Longo Prazo do STF 2026-2031 e reúne a identidade estratégica da instituição, as perspectivas adotadas e os temas estratégicos que orientam a atuação da Corte nesse período.

Após a apresentação da visão geral, o documento passa a detalhar os elementos que estruturam o plano. O primeiro deles é a identidade estratégica, responsável por expressar a essência institucional do Tribunal e orientar sua atuação no horizonte de longo prazo.

STF 2026-2031: Tradição e Movimento

Plano Estratégico de Longo Prazo do STF



Visão geral do plano

Identidade estratégica

3

A identidade estratégica reúne os elementos que expressam a essência do STF e orientam sua atuação a longo prazo. Composta pela missão, pela visão de futuro e pelos valores institucionais, constitui referência para a formulação e o alinhamento das estratégias institucionais no ciclo 2026-2031.

3.1 MISSÃO

A missão traduz a razão de ser do STF, conferindo sentido ao exercício de suas funções e às entregas realizadas à sociedade. No PELP 2026-2031, foram mantidas as duas formulações já adotadas no âmbito institucional: a missão institucional e a missão honorífica.

A missão institucional, já constante do plano estratégico anterior e preservada neste ciclo, é assim definida:

"Garantir a supremacia da Constituição, com respeito à segurança jurídica, aos direitos fundamentais e à integridade do Estado Democrático de Direito."

A missão honorífica, de autoria do Excelentíssimo Ministro Celso de Mello, representa formulação de especial relevo simbólico e institucional, ao sintetizar o papel do Tribunal na proteção da ordem constitucional, da dignidade da pessoa humana e dos direitos fundamentais. Seu conteúdo serviu de referência para a formulação da missão estratégica do Tribunal:

> Incumbe, ao Supremo Tribunal Federal, no desempenho de suas altas funções institucionais e como garantidor da intangibilidade da ordem constitucional, o grave compromisso – que lhe foi soberanamente delegado pela Assembleia Nacional Constituinte – de velar pela integridade dos direitos fundamentais, de repelir condutas governamentais abusivas, de conferir prevalência à essencial dignidade da pessoa humana, de fazer cumprir os pactos internacionais que protegem os grupos vulneráveis expostos a injustas perseguições e a práticas discriminatórias, de neutralizar qualquer ensaio de opressão estatal e de nulificar os excessos do Poder e os comportamentos desviantes de seus agentes e autoridades, que tanto deformam o significado democrático da própria Lei Fundamental da República.

Ministro Celso de Mello fala a missão honorífica do STF.

3.2 VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro expressa o que o STF busca alcançar no horizonte estratégico de longo prazo. Seu enunciado inspira a atuação institucional e orienta a construção da agenda estratégica.

"Corte com a confiança pública fortalecida, digital por concepção e com prestação jurisdicional efetiva, acessível, transparente e sustentável."

3.3 VALORES

Os valores a seguir representam os princípios éticos que permeiam e orientam as ações e as tomadas de decisões do STF.



Confiança pública

Compromisso com o fortalecimento da confiança da sociedade, apoiado na segurança jurídica assegurada por meio da previsibilidade, da estabilidade e da igualdade na aplicação das leis, bem como no diálogo republicano, no respeito mútuo e na cooperação institucional entre os Poderes da República.



Equidade

Atuação orientada pelo enfrentamento das discriminações, pelo respeito à diversidade e pela promoção da igualdade e dos direitos fundamentais, de modo a assegurar a todas as pessoas as mesmas oportunidades de acesso à justiça, independentemente de origem, raça, gênero, condição social, orientação sexual, deficiência ou qualquer outra característica pessoal.



Transparência

Divulgação de informações institucionais e prestação de contas à sociedade em linguagem clara, direta e acessível, com disponibilização ativa de dados estruturados, atualizados e de fácil acesso.



Integridade

Ética, justiça e responsabilidade na atuação institucional, com prevenção, detecção e correção de condutas desviantes e adoção de mecanismos para gestão de riscos de integridade.



Foco no cidadão

Centralidade do cidadão na definição das ações e na prestação dos serviços, com atenção às necessidades da sociedade, escuta ativa dos usuários do sistema de justiça, adoção de soluções tecnológicas e inovadoras e busca por resultados entregues com qualidade e tempestividade.



Participação

Valorização da diversidade de opiniões e do debate democrático na discussão de temas relevantes para o Tribunal, com pluralidade, transparência e escuta de Ministros, servidores do STF e diferentes segmentos da sociedade.



Valorização das pessoas

Cuidado com as pessoas em ambiente de trabalho saudável e respeitoso, com a promoção da saúde física e mental, da dignidade humana, da inclusão, do bem-estar, da diversidade e da igualdade de oportunidades.



Sustentabilidade

Adoção de políticas e práticas ambientalmente responsáveis, socialmente justas e economicamente viáveis.

A partir da identidade estratégica, o plano organiza a atuação institucional em perspectivas e temas estratégicos, que traduzem, em campos prioritários, os direcionamentos de longo prazo adotados pelo Tribunal

Perspectivas e temas estratégicos

4

4.1 PERSPECTIVAS

As perspectivas definem as principais linhas de atuação organizacional nas quais se agrupam os temas estratégicos. Para a realidade do STF, foram fixadas três perspectivas, assim dispostas:



Valor público

Os temas estratégicos agrupados nesta perspectiva evidenciam a vocação constitucional da Corte e indicam as principais entregas jurisdicionais e os serviços prestados pelo Tribunal à sociedade.



Processos Internos

Os temas estratégicos agrupados nesta perspectiva concentram-se na eficiência, na eficácia, na responsabilidade socioambiental, no fomento a uma cultura organizacional inovadora, colaborativa e de alto desempenho, na comunicação, nas relações institucionais, na segurança patrimonial e das pessoas e na transformação digital, com vistas ao aprimoramento dos processos de trabalho e da experiência dos cidadãos com os serviços prestados pelo Tribunal.



Aprendizado, crescimento e recursos

Os temas estratégicos agrupados nesta perspectiva concentram-se na promoção do bem-estar, no desenvolvimento das pessoas, na modernização da infraestrutura física e na otimização dos recursos financeiros, de modo a sustentar os processos internos e a excelência institucional.

4.2 TEMAS ESTRATÉGICOS

Os temas estratégicos são essenciais para a sustentação da visão de futuro. Correspondem a prioridades de longo prazo e servem de pilares para os planos estratégicos das gestões. O PELP apresenta nove temas estratégicos, assim distribuídos em cada perspectiva:



Cada tema estratégico expressa um campo prioritário e estável de atuação do STF no período de 2026 a 2031. Organizados nas perspectivas estratégicas, os temas orientam o foco da atuação do Tribunal e expressam os resultados de longo prazo a serem alcançados, servindo de referência para a formulação dos Planos Estratégicos das Gestões futuras. Além disso, os temas devem ser desdobrados em objetivos, metas e prioridades de melhorias compatíveis com as diretrizes de cada Presidência, preservada a aderência à visão de futuro do Tribunal.

4.2.1 VALOR PÚBLICO

Prestação jurisdicional

Propósito estratégico

Orientar a atuação do STF para assegurar prestação jurisdicional acessível, transparente, célere, eficiente e efetiva, com foco na missão institucional da Corte e na promoção de segurança jurídica para a sociedade e para o sistema de justiça.

Escopo do tema

Este tema abrange a priorização de questões constitucionais relevantes, a racionalização do fluxo processual, o fortalecimento da coerência decisória, o aperfeiçoamento da jurisdição constitucional e o aumento da efetividade das decisões do Tribunal.

Resultados estratégicos esperados

- Maior foco da atuação do STF em questões constitucionais mais atuais e de impacto imediato na sociedade, com a priorização de julgamentos de temas de repercussão geral.
- Redução da litigiosidade e da morosidade processual, com fortalecimento de soluções consensuais, quando cabíveis.
- Fortalecimento de precedentes qualificados, especialmente na sistemática da repercussão geral, com maior coerência, estabilidade e segurança jurídica.
- Pesquisa de jurisprudência mais qualificada, ágil e aderente às necessidades da atividade jurisdicional.

Serviços aos cidadãos e aos jurisdicionados

Propósito estratégico

Orientar o STF para a entrega de serviços públicos acessíveis, intuitivos, confiáveis e centrados nas necessidades de cidadãos e jurisdicionados, e promover a igualdade de acesso e a disponibilização de informações relacionadas aos serviços.

Escopo do tema

Este tema abrange o desenho e a prestação de serviços digitais centrados no usuário e compreende experiência do usuário, acessibilidade, integração entre canais e sistemas, disponibilização de informações relacionadas aos serviços e mecanismos de escuta e avaliação da satisfação dos usuários.

Resultados estratégicos esperados

- Expansão e aprimoramento dos serviços digitais prestados pelo Tribunal.
- Ampliação da acessibilidade universal e da usabilidade dos serviços digitais.
- Melhoria da experiência de cidadãos e jurisdicionados, com serviços mais simples, intuitivos e satisfatórios.
- Disponibilização de informações estruturadas, acessíveis e atualizadas no contexto dos serviços prestados.
- Fortalecimento de canais integrados de atendimento, com escuta ativa dos usuários e avaliação contínua da satisfação.

4.2.2 PROCESSOS INTERNOS

Comunicação

Propósito estratégico

Fortalecer a comunicação institucional do STF como instrumento de transparência institucional, com a explicação clara de informações e decisões, e a aproximação com a sociedade, por meio do uso de linguagem simples e acessível.

Escopo do tema

Este tema abrange a comunicação interna e externa do Tribunal, o uso de linguagem cidadã, a transparência ativa, a difusão qualificada de informações institucionais e a promoção do entendimento público sobre o papel, as decisões e os serviços do STF.

Resultados estratégicos esperados

- Fornecimento de informações institucionais mais transparentes, inteligíveis, acessíveis, tempestivas e relevantes para a sociedade.
- Fortalecimento da aproximação entre o STF e a sociedade.
- Maior coesão e consistência da comunicação institucional interna e externa.

Governança, gestão e sustentabilidade

Propósito estratégico

Aprimorar a governança e a gestão institucional do STF, com integridade, eficiência, inovação e responsabilidade socioambiental, e promover a geração sustentável de valor público.

Escopo do tema

Este tema abrange governança institucional, gestão organizacional, integridade, gestão de riscos, sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental, alinhamento estratégico, prestação de contas, uso de informações para suporte à gestão e aprimoramento contínuo dos processos de gestão.

Resultados estratégicos esperados

- Governança institucional mais integrada, consistente e orientada à estratégia.
- Gestão institucional mais eficiente, inovadora e orientada a resultados.
- Fortalecimento da integridade, da transparência e da prestação de contas.
- Incorporação mais consistente da responsabilidade socioambiental à atuação institucional.
- Maior sustentabilidade na geração de valor público.

Relações institucionais

Propósito estratégico

Aprimorar relações institucionais qualificadas, cooperativas e republicanas com os demais Poderes, órgãos do sistema de justiça e sociedade, contribuindo para o diálogo institucional e para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

Escopo do tema

Este tema abrange articulação institucional, cooperação interinstitucional, interlocução com os demais Poderes, com órgãos

do sistema de justiça e com a sociedade, promoção do diálogo institucional e fortalecimento da atuação coordenada em temas de interesse comum.

Resultados estratégicos esperados

- Relações institucionais mais qualificadas, coordenadas e cooperativas.
- Maior articulação institucional em temas de interesse comum.
- Diálogo institucional mais consistente com os demais Poderes, órgãos do sistema de justiça e sociedade.
- Contribuição institucional fortalecida para a preservação do Estado Democrático de Direito.

Segurança institucional

Propósito estratégico

Aprimorar a segurança institucional e as capacidades de inteligência voltadas à proteção de pessoas, instalações e à continuidade das atividades do STF.

Escopo do tema

Este tema abrange a proteção das instalações físicas do Tribunal, de Ministros, servidores, estagiários, colaboradores e usuários dos serviços, bem como o fortalecimento das capacidades institucionais de prevenção, inteligência, proteção e resposta a riscos e ameaças.

Resultados estratégicos esperados

- Proteção institucional ampliada de pessoas, instalações e ativos do Tribunal, com mais segurança para o exercício das atividades do STF.
- Maior capacidade institucional de prevenção, resposta e resiliência diante de riscos e ameaças.
- Manutenção da resiliência institucional para assegurar a continuidade das atividades do STF em contextos de crise ou instabilidade.

Transformação digital

Propósito estratégico

Consolidar a transformação digital do STF como vetor de inovação, eficiência e aprimoramento da prestação jurisdicional, dos serviços e da gestão institucional.

Escopo do tema

Este tema abrange governança digital e de dados, infraestrutura tecnológica, interoperabilidade entre sistemas, segurança cibernética e inteligência artificial, orientadas por uma concepção digital desde a origem.

Resultados estratégicos esperados

- Atuação institucional mais integrada digitalmente, com maior interoperabilidade entre sistemas.
- Maior eficiência, acessibilidade, transparência e integração na atuação institucional com apoio de soluções digitais.
- Uso seguro e responsável de inteligência artificial, com geração de valor público.

- Dados mais estruturados, acessíveis e confiáveis para suporte à atuação institucional.

4.2.3 APRENDIZADO, CRESCIMENTO E RECURSOS

Estrutura e orçamento

Propósito estratégico

Promover a adequada gestão da estrutura física e a alocação dos recursos institucionais, de modo a sustentar a atuação do STF e a geração de valor público no longo prazo.

Escopo do tema

Este tema abrange a gestão da estrutura física, da infraestrutura e do patrimônio institucional, a gestão contratual e a alocação dos recursos institucionais necessários ao funcionamento seguro, acessível, funcional e sustentável do Tribunal.

Resultados estratégicos esperados

- Estrutura física e infraestrutura institucional mais adequadas às necessidades da Corte.
- Recursos institucionais alocados de forma mais aderente às prioridades estratégicas.
- Condições mais seguras, acessíveis, funcionais e sustentáveis para a atuação do STF.
- Maior sustentabilidade da atuação institucional a longo prazo.

Pessoas

Propósito estratégico

Valorizar as pessoas que integram o STF e promover bem-estar, desenvolvimento contínuo, pertencimento e engajamento coletivo.

Escopo do tema

Este tema abrange a valorização das pessoas que integram o STF, a promoção da saúde e do bem-estar, a aprendizagem contínua, o desenvolvimento de competências, a cultura organizacional, a diversidade, a inclusão, o pertencimento e o engajamento coletivo.

Resultados estratégicos esperados

- Ambiente institucional mais saudável, inclusivo, colaborativo e favorável ao bem-estar, ao pertencimento e ao engajamento coletivo.
- Desenvolvimento de competências alinhadas às necessidades institucionais.
- Cultura organizacional mais orientada ao aprendizado contínuo.

A definição dessas perspectivas e temas estratégicos decorre da necessidade de orientar a atuação do Tribunal diante do contexto em que se insere. Por isso, a compreensão do plano requer a consideração dos principais desafios institucionais, sociais, tecnológicos e organizacionais que marcam a atuação do STF a longo prazo.

Contextualização e desafios do STF

5

O STF atua em um panorama social, político, econômico e tecnológico marcado por mudanças contínuas, profundas e aceleradas. A sociedade brasileira, cada vez mais conectada e mediada por plataformas digitais, mídias sociais, aplicações automatizadas e soluções de inteligência artificial, demanda não apenas mais agilidade na atuação institucional, mas também segurança jurídica, transparência e capacidade de resposta em ambiente caracterizado por rápidas transformações, intensificação de conflitos e crescente polarização.

A análise do contexto institucional, aliada a estudos prospectivos, à evolução recente das demandas submetidas ao Tribunal e às transformações em curso no ambiente social, político, econômico e tecnológico, reforça o cenário de crescente complexidade. Nessa conjuntura, a Corte deverá lidar com fenômenos estruturais de grande impacto, como a intensificação das pressões sociais pela garantia de direitos, a aceleração das transformações tecnológicas, a hiperconectividade, as mudanças nas relações de trabalho, o envelhecimento populacional, o agravamento das tensões geopolíticas, as mudanças climáticas, a intensificação da ocorrência de eventos extremos e o avanço do crime organizado em rede. Soma-se a esse quadro a biorrevolução, caracterizada pela convergência entre os avanços das ciências biológicas e das tecnologias da informação e comunicação, com impactos relevantes em áreas como saúde, agricultura, energia e sustentabilidade. Esse processo introduz novas questões regulatórias, éticas e constitucionais e amplia o escopo e a complexidade dos desafios institucionais. Em conjunto, esses fatores tendem a intensificar a judicialização, diversificar o perfil das controvérsias submetidas ao Tribunal, elevar a complexidade técnica, social e institucional das demandas constitucionais e exigir respostas jurisdicionais cada vez mais qualificadas.

Somam-se a esses desafios questões processuais, de governança e de gestão inerentes ao Tribunal, que demandam avanços na redução de prazos processuais, na simplificação da linguagem jurídica, no fortalecimento das práticas de integridade e na consolidação da agenda de sustentabilidade institucional. Em paralelo, a transformação digital e a ampliação da interoperabilidade entre sistemas elevam a importância da segurança cibernética, da proteção de dados, da resiliência tecnológica e da governança de dados como condições essenciais para a continuidade da atividade jurisdicional e a preservação de ativos institucionais sensíveis.

Ao mesmo tempo, o STF enfrenta dificuldades contemporâneas relacionadas ao ambiente informacional e digital. O avanço da desinformação e das chamadas *fake news* pode distorcer a compreensão pública sobre decisões judiciais, comprometer a confiança institucional e tensionar o papel constitucional da Corte, exigindo estratégias robustas de comunicação institucional, transparência ativa e disseminação de informações claras e qualificadas sobre suas funções, decisões e serviços.

Nesse cenário, torna-se imperioso que o STF equilibre tradição jurídica e inovação institucional e assegure celeridade, coerência decisória e capacidade de adaptação diante de transformações

estruturais em curso. A priorização de casos com maior relevância constitucional, social e sistêmica, a consolidação de entendimentos que promovam segurança jurídica e a manutenção do alinhamento entre a visão de futuro e as diretrizes de cada Presidência permanecem, assim, entre os principais desafios estratégicos da Corte a longo prazo.

Diante desse contexto e dos desafios que se projetam o futuro, o STF vem aperfeiçoando seus instrumentos de planejamento e gestão estratégica. Nesse percurso institucional, consolidou-se uma trajetória que serve de base para a formulação do PELP 2026-2031.

Histórico do planejamento estratégico no STF

6



STF Iluminado (na cor azul): Novembro Azul.

Foto: Fellipe Sampaio/SCO/STF

03.11.2022

De forma estruturada, o início do planejamento estratégico no STF remonta a 2009, quando foi adotada a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) como referência, que estabeleceu um único plano de longo prazo, com missão, visão, valores, objetivos e indicadores estratégicos, para os ciclos de 2009-2013, 2012-2014 e 2015-2020.

No entanto, essa abordagem apresentou diversos desafios, tais como: compatibilizar o plano de longo prazo com as prioridades de cada Presidência do Tribunal; delimitar os aspectos estratégicos e aumentar a compreensão quanto às diferenças entre eles e os níveis tático e operacional; encaminhar os objetivos não estratégicos para outros instrumentos gerenciais; aprimorar o desdobramento da estratégia, de forma a contemplar todas as unidades responsáveis; e aumentar o engajamento dos gestores na execução da estratégia.

Em 2022, com intuito de tratar esses desafios, o STF implementou um novo *Modelo de Gestão da Estratégia (MGE-STF)* adaptado à realidade do Tribunal e fundamentado nas metodologias BSC e *Lean Hoshin Kanri* (ou Gerenciamento por Diretrizes – GPD).

A linha do tempo a seguir apresenta a evolução da estratégia do STF no período mencionado.



A evolução do planejamento estratégico no Tribunal conduziu à consolidação de modelo próprio de gestão da estratégia, concebido para articular diretrizes de longo prazo com instrumentos de desdobramento e acompanhamento das prioridades institucionais.

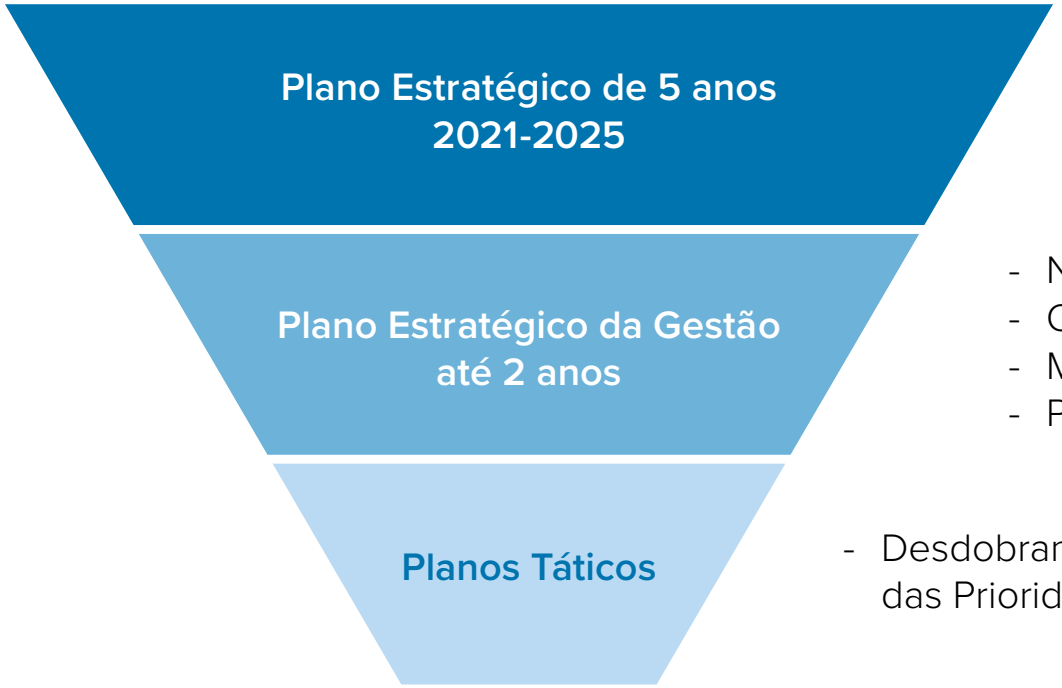
O Modelo de Gestão Estratégica (MGE-STF)

7

O Modelo de Gestão Estratégica do STF (MGE-STF), publicado por meio da Política de Gestão da Estratégia do STF, busca simplificar a gestão da estratégia e promover maior alinhamento entre os planos de longo prazo, as prioridades de cada gestão e as unidades envolvidas, gerando, assim, mais engajamento dos responsáveis por entregar valor público para a sociedade.

O MGE-STF é composto por dois pilares principais. O primeiro é o Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP), com duração de cinco a dez anos, mais abrangente e estável, que contempla a missão, a visão de futuro, os valores, as perspectivas e os temas estratégicos do STF e serve de referência para a orientação estratégica da Corte e para os desdobramentos realizados em cada gestão. O segundo é o Plano Estratégico da Gestão (PEG), com duração de até dois anos, composto pelo Norte da gestão, pelos objetivos e metas estratégicos e pelas prioridades definidas para o período, de modo a refletir as diretrizes e as escolhas de cada Presidência em alinhamento com o plano de longo prazo.

Essa abordagem permite que cada gestão priorize suas ações estratégicas e se mantenha alinhada com a visão de futuro do Tribunal. A figura a seguir apresenta a estrutura de planejamento estratégico do MGE-STF. Destaca-se que o último ciclo estratégico, 2021-2025 – Um Plano de Todos, foi construído sob essa nova metodologia.



- Missão Honorífica e Missão
- Visão de Futuro
- Temas Estratégicos

- Norte da Gestão
- Objetivos Estratégicos
- Metas e Indicadores
- Prioridades de Melhoria

- Desdobramento e Alinhamento das Prioridades de Melhoria

É nesse modelo que se insere o Plano Estratégico de Longo Prazo 2026-2031. Sua formulação observou metodologia estruturada, compatível com a lógica institucional de gestão estratégica adotada pelo Tribunal.

Elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo

8

O processo de formulação do Plano Estratégico de Longo Prazo do STF para o ciclo 2026–2031 (PELP 2026-2031) foi conduzido com base em metodologia estruturada, concebida para assegurar consistência técnica, legitimidade institucional e efetividade ao planejamento estratégico de uma organização pública de alta complexidade. A iniciativa foi organizada como projeto institucional formal, com governança definida, instrumentos de gestão e participação de diversos atores organizacionais, a fim de permitir que a construção estratégica ocorresse de forma sistemática, transparente e alinhada às boas práticas do setor público.

A etapa de planejamento concentrou-se na estruturação metodológica do projeto, que foi executado entre maio de 2024 e dezembro de 2025 sob a coordenação da Secretaria de Gestão Estratégica. Inicialmente, foram realizados estudos prévios, que compreenderam análise comparativa de planos estratégicos de outros órgãos do Poder Judiciário, levantamento bibliográfico e exame de documentos institucionais do STF. Também foram promovidas reuniões de *benchmarking* com Tribunais Superiores, com o objetivo de identificar boas práticas relacionadas à gestão estratégica, à elaboração da cadeia de valor e à análise SWOT. Nessa etapa, optou-se por manter o modelo institucional vigente, que prevê um plano de longo prazo, com horizonte de até dez anos, complementado por planos estratégicos de gestão, com duração de até dois anos.

Para assegurar um processo participativo e bem estruturado, foi instituída governança composta por quatro grupos: o decisor, responsável pelas diretrizes e aprovações; o condutor, encarregado da condução técnica; o gestor, formado por gestores dos níveis estratégico e tático; e os voluntários, grupo integrado por servidores e colaboradores interessados em contribuir. Paralelamente, foram desenvolvidos instrumentos de gestão do projeto, como o Canvas, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), o roteiro de implementação e o plano de gestão de riscos, fundamentais para organizar as etapas, mitigar riscos e favorecer o engajamento das partes interessadas.

Na etapa de execução, foram realizados o diagnóstico organizacional, a análise de tendências do ambiente externo e a definição dos elementos estruturantes do plano. O diagnóstico organizacional contemplou, de um lado, a análise das capacidades institucionais, organizada nas dimensões estrutura orgânica, infraestrutura, pessoas, processos e orçamento, e, de outro lado, a análise SWOT, elaborada com base em relatórios institucionais, uso de ferramentas de inteligência artificial para extração de elementos relevantes, validação nas unidades responsáveis e

consolidação final pela área técnica. A matriz SWOT, ferramenta de análise estratégica que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, teve por objetivo subsidiar a formulação da estratégia e a tomada de decisão. Outro instrumento relevante produzido nessa etapa foi a cadeia de valor do Tribunal, que representa graficamente os macroprocessos necessários ao cumprimento de sua missão e abrange tanto as atividades finalísticas quanto as de apoio.

Matriz SWOT do STF

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS ■ Alta produção decisória ■ Defesa da democracia ■ Fortalecimento da colegialidade e modernização decisória ■ Estímulo à qualificação dos servidores	**OPORTUNIDADES** ■ Transformação digital, automação, inteligência artificial e novas tecnologias ■ Emergência de novas agendas jurídicas (digital, genética, ambiental, espacial) ■ Necessidade constante de aprimoramento dos mecanismos de transparência e governança pública ■ Internacionalização da atuação institucional
FRAQUEZAS ■ Déficit de força de trabalho em áreas estratégicas, sobrecarga de trabalho e risco de esgotamento das equipes ■ Baixo nível de automação de processos operacionais ■ Limitações tecnológicas e necessidade de atualização do parque tecnológico	**AMEAÇAS** ■ Alvo frequente de narrativas distorcidas ■ Ataques à democracia e à independência do Poder Judiciário ■ Guerra cibernética e interrupção de infraestrutura tecnológica ■ Crescimento acelerado da judicialização e sobrecarga do volume processual ■ Contingenciamentos e restrições orçamentárias

Complementarmente, a análise de megatendências e cenários futuros incorporou ao processo visão prospectiva essencial ao planejamento estratégico. As megatendências são forças transversais e de longo prazo capazes de alterar significativamente a sociedade e as organizações, com impactos relevantes sobre o ambiente institucional. Foram identificadas tendências com impactos relevantes sobre o funcionamento do Judiciário, como transformação digital, tensões geopolíticas, aceleração das transformações tecnológicas, automação inteligente e envelhecimento populacional. A realização de evento institucional com participação de colaboradores permitiu identificar os eventos mais críticos, considerados a probabilidade de ocorrência e o potencial de impacto, e contribuiu para orientar decisões estratégicas e ampliar a capacidade institucional de antecipação.

Ainda na etapa de execução, foram definidos a identidade estratégica da instituição, as perspectivas e os temas estratégicos que estruturam o plano. A missão foi mantida, por refletir a razão de existir da Corte, e a visão de futuro foi formulada com base no diagnóstico organizacional, nas diretrizes institucionais e nas tendências identificadas. Os valores institucionais passaram por processo de refinamento, partindo de um conjunto inicial ampliado até a definição final de oito valores. As perspectivas adotadas – valor público, processos internos e aprendizado, crescimento e recursos – alinham-se à Estratégia Nacional do Poder Judiciário e a referenciais internacionais. A partir delas, foram estabelecidos os temas estratégicos que orientarão as futuras gestões, incluindo a incorporação da sustentabilidade à governança, a criação de temas relacionados a estrutura e orçamento e à segurança institucional, além da atualização do tema de comunicação. Todo esse conjunto foi submetido às instâncias de governança e validado pelas gestões subsequentes, de modo a favorecer a continuidade institucional.

A etapa de encerramento compreendeu a consolidação dos elementos produzidos e resultou no documento final do plano estratégico. Após sua finalização, o plano foi submetido à aprovação dos Ministros em sessão administrativa, publicado no portal do STF e divulgado a todas as unidades do Tribunal, passando a vigorar como referência para a atuação estratégica no ciclo 2026-2031.

Dessa forma, o PELP 2026-2031 fundamenta-se não apenas em análise consistente do presente, mas também em visão estruturada do futuro, reforçando a capacidade do Tribunal de atuar de forma proativa diante dos desafios e das oportunidades que se projetam para os próximos anos.

Supremo Tribunal Federal

Praça dos Três Poderes

Brasília, DF, Brasil

70175-900

61 3217-3000

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Supremo Tribunal Federal – Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal

Brasil. Supremo Tribunal Federal (STF).
Plano estratégico de longo prazo [recurso eletrônico] : Ciclo 2026 a 2031 / Supremo Tribunal Federal. 1. edição. -- Brasília : STF, 2026.
36 p. : il.

STF planejamento estratégico : tradição e movimento.

" Apresenta a identidade estratégica do Supremo Tribunal Federal, as perspectivas e os temas estratégicos que orientam a atuação institucional no ciclo 2026-2031, contextualiza a atuação da Corte e, descreve seus principais desafios e a metodologia adotada na elaboração do PELP."
Disponível, também, em formato eletrônico:
<https://portal.stf.jus.br/transparencia/>

1.Tomada de decisão. 2. Gestão da inovação. 3. Processo de gestão. 4. Administração de risco. 5. Gestão estratégica. I. Título.

CDD-658.403

Coordenação e elaboração
Vinícius Nascimento Porto
Armando Akio Santos Doi
Karla Berninger Costa de Azeredo Lopes
Josilene Bispo Pinheiro Cabral
Márcio Félix de Lira
Márcio Pereira de Souza
Alexandre Reichert

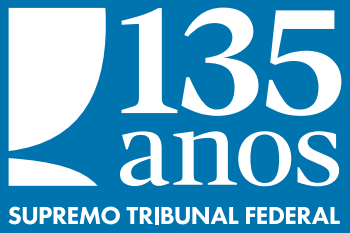
Apoio
Maria do Socorro Rufino dos Santos
Natália de Oliveira Hayne

Revisão de conteúdo
Pâmella Sada Dias Edokawa
Euler Rodrigues de Alencar
Haina Castro Rêgo

Revisão de texto e de provas editoriais
Márcia Gutierrez Aben-Athar Bemerguy
Mariana de Araújo Alves
Lúcia Helena Lopes Fachinetto

Projeto gráfico e diagramação
Damara Santos Ribeiro do Nascimento
Thiago Rodrigues
Matheus Pena

Elaboração da ficha catalográfica
Luiza Gallo Pestano
Andréia Cardoso Nascimento


135
anos
SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL