

Alinhamento Estratégico no STJ

Autores: Ana Claudia Almeida Abreu Faria; Daniel De Godoy Lopes; Elaine Nóbrega Borges; Luiz Otávio Borges De Moura

RESUMO

Na grande maioria das empresas, o fracasso das suas estratégias ocorre por falha numa comunicação que engaje plenamente todas as partes interessadas. Assim, delinear e divulgar a estratégia da organização ao seu corpo funcional não basta, é imprescindível que ela seja compreendida, gerando comprometimento para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro. Com esse foco, foi proposto, aprovado e incluído no portfólio estratégico do Superior Tribunal de Justiça (STJ) o projeto Alinhamento STJ 2020. A iniciativa tem como objetivo desdobrar o planejamento institucional para as suas diversas áreas, por meio de metodologia específica desenvolvida no próprio Tribunal, voltada à identificação de objetivos, indicadores e iniciativas setoriais, alinhados aos estratégicos, de forma que cada unidade possa visualizar mais claramente sua contribuição e atuar com foco nos resultados que a organização almeja alcançar. A prática trouxe importantes benefícios, como a concretização de uma cultura de gestão por resultados, o levantamento de dados objetivos e concretos sobre o desempenho das unidades alinhadas, facilitando a tomada de decisões administrativas tático-operacionais e a interação entre unidades em busca de soluções inovadoras para superar desafios identificados.

Palavras-Chave: estratégia, planejamento, alinhamento, desempenho, resultados.

Introdução

Com o firme propósito de cumprir sua competência constitucional, assegurando a uniformidade da interpretação da legislação federal e provendo ao cidadão brasileiro uma justiça de qualidade, ágil e democrática, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) adotou, desde 2004, modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard* (BSC). Tal modelo permite estabelecer a visão estratégica de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas para a realização do futuro almejado.

Para tanto, foram definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas e prioritárias para o Tribunal, os quais devem ser entendidos e compartilhados por todos para que se tenha sucesso na sua implementação. Esse trabalho resultou na construção de planos inicialmente bianuais e, posteriormente, de longo prazo, desde que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) passou a apresentar recomendações para o planejamento do Poder Judiciário Nacional. O plano estratégico em vigor atualmente é o Plano STJ 2015-2020, que possui horizonte temporal de 6 anos e está normatizado pela Resolução STJ/GP n. 6 de 12 de maio de 2015.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo *Project Management Institute* (PMI), 76% de 300 grandes empresas apontam a comunicação no ambiente de trabalho como o motivo de fracasso de diversas atividades corporativas (Revista Exame, 2017). Portanto, considerando que para o sucesso do Tribunal não era suficiente apenas desenhar e divulgar a estratégia aos seus colaboradores, mas garantir que as unidades operacionais a compreendessem, gerando

comprometimento com o desempenho e os resultados, é que foi proposto projeto para o alinhamento estratégico no STJ.

A fim de desdobrar o planejamento institucional para todos os seus setores, o Tribunal desenvolveu metodologia específica, voltada à identificação de objetivos, indicadores e iniciativas setoriais, de forma que cada unidade pudesse visualizar mais claramente sua contribuição para a estratégia institucional e atuar com foco nos resultados almejados. Sua execução está sob responsabilidade da área de gestão estratégica do STJ.

1. Metodologia

Compete à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG) coordenar o alinhamento estratégico, bem como manter a alta administração do Tribunal informada sobre o andamento das atividades. Todas as unidades da estrutura do STJ podem participar desse processo.

O titular de unidade do Tribunal, em nível de CJ-3 (cargo em comissão), é responsável pelo processo do alinhamento estratégico em sua respectiva área.

Dentre as diversas formas de se promover o alinhamento estratégico, o STJ adotou o desdobramento por meio de painéis de contribuição por considerar esse método o mais adequado e ajustado à sua cultura e cenário.

A metodologia do alinhamento estratégico vigente no STJ utiliza os seguintes instrumentos:

- I – Referencial Estratégico;**
- II – Radar da Estratégia;**
- III – Painel de Contribuição;**
- IV – Plano de Ação;**
- V – Relatório de Desempenho Setorial;**
- VI – Reunião de Análise Tática;**
- VII – Informativo de Desempenho Setorial.**

A citada metodologia está normatizada, atualmente, pela Instrução Normativa STJ/GDG n. 5 de 6 de junho de 2018.

1.1 Referencial Estratégico

O Referencial Estratégico setorial compreende a definição dos componentes iniciais que dão suporte ao processo de planejamento das unidades do tribunal e é composto dos seguintes itens:

- I – Negócio:** ramo de atividade de atuação ou área de competência da unidade;
- II – Missão:** a declaração concisa da razão de ser da unidade;
- III – Visão de futuro:** situação desejada pela unidade em uma perspectiva de longo prazo;
- IV – Valores:** ideias fundamentais, as crenças básicas das pessoas; os valores devem ser os mesmos para toda a organização;

V – **Diagnóstico**: processo de monitoramento do ambiente de trabalho, interno e externo, para identificação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, presentes e futuras.

1.2 Radar da Estratégia

O Radar da Estratégia é a representação gráfica dos resultados agregados de todos os critérios de desempenho utilizados no alinhamento da unidade.

A construção do Radar da Estratégia é fundamentada nos seguintes critérios de desempenho:

I – **Produtividade**: diz respeito à contribuição específica da unidade para a estratégia institucional, ou seja, aspectos diretamente relacionados ao negócio setorial;

II – **Competências**: está voltado, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Aprimorar competências*;

III – **Talentos**: refere-se, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Atrair e reter talentos*;

IV – **Governança**: está vinculado, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Fortalecer a governança institucional*.

V – **Orçamento**: está atrelado, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Assegurar e gerir o orçamento*.

O Radar da Estratégia é calculado pela média ponderada do percentual de cumprimento dos critérios, da seguinte forma:

I – o critério produtividade, por contemplar os indicadores setoriais voltados ao negócio de atuação da unidade, possui peso 4;

II – os demais critérios, padronizados para todas as unidades, recebem cada um peso 1,5.



Figura 1 – Percentual de cumprimento dos critérios



Figura 2 – Exemplo de radar da estratégia

A compilação dos vários radares da estratégia setoriais constitui o radar do Tribunal.

1.2.1. *Ranking* do alinhamento estratégico

No primeiro trimestre de cada ano é divulgado o *Ranking* do alinhamento estratégico referente ao exercício anterior, que tem como finalidade:

- I – identificar e reconhecer os melhores desempenhos setoriais no Tribunal;
- II – fortalecer a comunicação sobre a estratégia do Tribunal;
- III – estimular o valor institucional “comprometimento”.

O reconhecimento dos melhores desempenhos no radar considera os seguintes aspectos:

- I – **Radar da estratégia:** será medido pela média simples do percentual de atingimento trimestral do radar;
- II – **Prazos:** o resultado será aferido pela média simples do cumprimento dos prazos relativos à elaboração do relatório de desempenho setorial (RDS), à realização da reunião de análise tática (RAT) e ao envio do informativo de desempenho (IDS), nos quatro trimestres do ano;
- III – **Plano de ação:** a mensuração do resultado será realizada ao final do ano corrente pela média ponderada entre o percentual de conclusão das ações previstas pela unidade (peso 2) e o percentual de ações concluídas da unidade frente ao total de ações concluídas no alinhamento estratégico (peso 1).

Apenas as unidades que tiveram o seu desempenho monitorado em todos os critérios do radar e nos quatro trimestres do ano participarão do *ranking* do alinhamento estratégico. A AMG, unidade gestora do projeto, não participa do *ranking* em tela.

1.3 Painel de Contribuição

Principal instrumento do alinhamento estratégico no STJ, o Painel de Contribuição pode ser definido como a compilação das colaborações mais relevantes da unidade para a estratégia institucional, desdobradas em objetivos e indicadores de desempenho setoriais, dessa forma:

Radar da estratégia	Objetivo estratégico	Objetivo de contribuição	Indicador setorial
Produtividade	Informar o(s) objetivo(s) estratégico(s) impactado(s) diretamente pelas ações da unidade.	Descrever as principais contribuições que a unidade deve entregar para que o tribunal possa atingir o objetivo estratégico afim.	Listar as medidas que expressam ou quantificam os resultados de longo, médio e curto prazo da unidade.
Competências	Informar o(s) objetivo(s) estratégico(s) impactado(s) diretamente relacionado(s) com esse critério.		Mencionar, preferencialmente, os indicadores setoriais desdobrados dos indicadores estratégicos afins.
Talentos			
Governança			
Orçamento			

Figura 3 – Modelo de painel de contribuição

A versão final do Painel de Contribuição é validada pela unidade alinhada, após análise dos seus colaboradores, a fim de averiguar a sua adequação e viabilidade.

A elaboração do painel segue os seguintes passos:

1.3.1 Estudo das atribuições da unidade

Trata-se de etapa destinada ao conhecimento das competências e atribuições da unidade, cuja principal fonte de informação é o Manual de Organização do STJ, disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/manualst/issue/archive>. Ele descreve as competências das unidades, e as atribuições dos titulares de cargo em comissão e função comissionada do grupo de direção, com vistas a orientar gerentes e colaboradores para o desempenho de suas atividades. O Regimento Interno (disponível em: http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Leis-e-normas/Regimento-Interno), a intranet, relatórios e os normativos relativos às competências e atribuições das unidades também são relevantes nessa etapa do trabalho.

1.3.2 Identificação dos objetivos estratégicos alvos da unidade

Nesse segundo passo, são analisados os objetivos institucionais, constantes do mapa estratégico do STJ em vigor, para identificar qual o escopo de contribuição da unidade para a consecução da estratégia do Tribunal. Os objetivos estratégicos mais impactados diretamente pelas ações desenvolvidas na unidade são considerados alvo no painel de contribuição setorial e serão o foco de atuação específica daquela unidade para contribuir com o atingimento do plano estratégico institucional.

1.3.3 Definição dos objetivos de contribuição

Nessa etapa, os objetivos estratégicos considerados alvo são desdobrados em objetivos de contribuição setoriais. Eles descrevem as principais colaborações que a unidade pode entregar para auxiliar o Tribunal no cumprimento dos objetivos estratégicos.

1.3.4 Criação de indicadores setoriais

Para mensurar o alcance dos objetivos, são criados indicadores de desempenho setoriais, em parceria com a AMG, a partir da matriz de controle de indicadores padrão, adotada pelo STJ. Referida matriz consolida as particularidades dos indicadores e apresenta as metas a serem alcançadas em um horizonte de tempo compatível com o plano estratégico do Tribunal.

Devem constar obrigatoriamente do painel de contribuição da unidade os indicadores estratégicos que puderem ser desdobrados em resultados setoriais. Além disso, os indicadores de desempenho criados devem seguir a orientação do guia metodológico do STJ para construção e gerenciamento de indicadores, disponível em http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Institucional/Gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica/Guias-de-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica.

Cada indicador deverá ter um responsável designado pelo titular da unidade. O monitoramento dos indicadores deve ser realizado, ao menos trimestralmente, pela unidade alinhada, com registro de dados e análise crítica dos resultados, conforme orientação da AMG.

1.3.5 Capacitação

Paralelamente ao trabalho de construção dos painéis de contribuição das unidades são oferecidos treinamentos *on-line* ou híbridos no Portal da Escola Corporativa do Superior Tribunal de Justiça (<http://escola.stj.jus.br>), tendo como público-alvo prioritário servidores das áreas em processo de alinhamento. O objetivo é a capacitação dos envolvidos para uma melhor compreensão do propósito do projeto e, conseqüentemente, maior envolvimento e melhor desempenho nas ações propostas. São eles:

- I – **Conquistando resultados com o BSC:** visa propiciar aos participantes a oportunidade de descrever e aplicar o método de gestão estratégica com utilização do *Balanced Scorecard*, definindo objetivos, indicadores e iniciativas estratégicos ou setoriais.
- II – **Construção e gerenciamento de indicadores:** visa construir e gerenciar indicadores setoriais com o uso da metodologia utilizada pelo Tribunal e assim obter informações sobre o desempenho de sua unidade, de maneira a auxiliar na tomada de decisões.
- III – **Exercitando a gestão de projetos:** visa proporcionar ao participante um conhecimento geral dos conceitos de gestão de projetos, principalmente os abordados na metodologia de gestão aplicada no STJ, e desenvolver habilidades para atuar como patrocinador, gestor e integrante de equipes de projetos.

Referidos cursos foram desenvolvidos pela equipe técnica da AMG, em conjunto com a Escola Corporativa do STJ (ECORP) especialmente para essa função.

Também há a necessidade de capacitação no uso do *software* *stratej*, que faz a gestão dos indicadores e ações de cada unidade. Tal treinamento é feito no próprio ambiente de trabalho pelos gestores do projeto Alinhamento STJ 2020 para os servidores designados.

1.4 Plano de Ação

O Plano de Ação é o documento que lista as iniciativas a serem realizadas pela unidade para alcançar suas metas e concretizar sua contribuição para o Plano STJ 2020. No STJ, o Plano de Ação deve mencionar as informações necessárias à implementação da iniciativa, como o que será realizado e por quê, quem realizará a ação, quanto custará etc.

A unidade em processo de alinhamento, com apoio técnico da AMG, deve elaborar o seu plano de ação, acompanhá-lo e atualizá-lo, no mínimo, trimestralmente, informando sobre dificuldades, riscos, atrasos e outras informações relevantes que tenham impactado no seu cumprimento.

O Plano de Ação também promove praticidade e organização no processo de tomada de decisão, traz objetividade e clareza para a execução e gera economia de tempo e recursos.

As iniciativas de maior complexidade poderão ser tratadas como projetos setoriais e cadastradas no portfólio da unidade, utilizando a Metodologia de Gestão de Projetos do STJ (MGSTJ).

1.5 Relatório de Desempenho Setorial (RDS)

O Relatório de Desempenho Setorial (RDS) apresenta, trimestralmente, dados referentes ao radar da estratégia, ao painel de contribuição e à situação do plano de ação, com as devidas análises críticas.

O RDS deve ser elaborado pela unidade alinhada no prazo de 10 dias úteis após o término de cada trimestre.

Havendo indisponibilidade de sistema para coleta de dados dos indicadores ao final do trimestre, o prazo será estendido em 2 dias úteis após a regularização do sistema, mediante comunicação prévia da unidade.

O relatório será considerado concluído após o seu registro no processo administrativo relativo ao alinhamento na unidade e comunicação por *e-mail* à AMG.

1.5.1 Divulgação dos resultados

Todas as informações relevantes sobre o alinhamento estratégico, bem como os resultados trimestrais, são publicadas pela AMG na intranet do Tribunal.

Quando pertinente, os assuntos tratados nos RDS serão levados ao conhecimento da alta administração, por ocasião das reuniões de análise estratégica (RAE).

Periodicamente são divulgadas matérias jornalísticas na intranet sobre os resultados apurados.

1.6 Reunião de Análise Tática (RAT)

A Reunião de Análise Tática (RAT) é uma reunião com a finalidade de viabilizar o acompanhamento da execução do planejamento setorial, identificar eventuais necessidades de realinhamento dos indicadores e das iniciativas setoriais, bem como antecipar estratégias de atuação para o alcance dos objetivos setoriais.

Ela tem por finalidade a tomada de decisões administrativas, fomentada pela discussão dos resultados apurados e das dificuldades encontradas, registrados no RDS.

A RAT conta com a participação do titular da unidade, dos colaboradores por ele indicados e, preferencialmente, de um representante da AMG.

A RAT deve ser realizada em até 10 dias úteis após o comunicado de conclusão do RDS, com registro das decisões pela unidade, em ata de reunião.

1.7 Informativo de Desempenho Setorial (IDS)

O Informativo de Desempenho Setorial (IDS) é o instrumento utilizado pelo titular da unidade alinhada para levar os resultados registrados no RDS e decisões tomadas na RAT ao conhecimento de todos os seus colaboradores.

O IDS deve ser divulgado em até 5 dias úteis após a realização da RAT.

2. Monitoramento do desempenho

Os desempenhos apurados de cada indicador, objetivo setorial, critério e do radar da estratégia da unidade serão classificados de acordo com as seguintes faixas padrão:

Situação ótima	A partir de 95%
Situação aceitável	Entre 80 e 94,99%
Situação crítica	Abaixo de 80%

Figura 4 – Faixas de desempenho

Havendo necessidades diferenciadas para aferir o cumprimento, alguns indicadores podem ter sua própria faixa de desempenho, bem como pesos diferenciados no cumprimento dos critérios do radar, conforme avaliação conjunta entre AMG e a unidade alinhada.

A imagem a seguir apresenta o fluxograma de monitoramento trimestral do alinhamento estratégico:

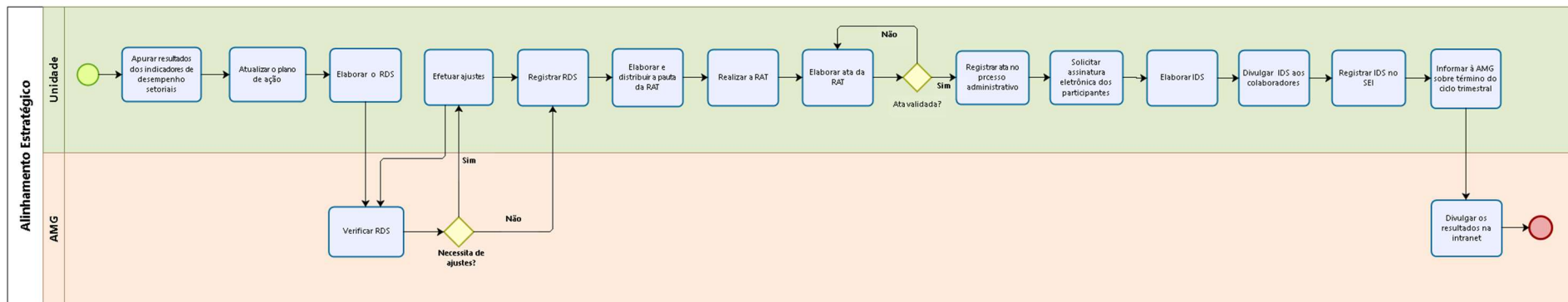


Figura 5 – Fluxograma do alinhamento estratégico

3. Documentação do alinhamento estratégico

A documentação de todos os instrumentos do alinhamento estratégico deve ser registrada, pela unidade, em processo administrativo específico – que no STJ é realizado pelo sistema SEI - Sistema Eletrônico de Informações, adotado em inúmeros órgãos públicos. As matrizes de controle dos indicadores, *e-mails* relevantes sobre o tema, bem como outros documentos pertinentes também podem ser cadastrados no respectivo processo administrativo.

4. Resultados e benefícios

O projeto consta do portfólio estratégico 2015-2020 do STJ e prevê o planejamento setorial de 18 unidades. Até o final de 2018, 10 já se encontravam totalmente alinhadas e as outras 7 com os indicadores comuns definidos e monitorados.

Ao todo, aproximadamente 300 indicadores de desempenho compõem o escopo do alinhamento no STJ hoje. Antes do projeto, não havia acompanhamento estruturado de métricas para embasar as decisões gerenciais no nível tático-operacional. Pode-se considerar sedimentada a cultura de gestão por resultados no Tribunal da Cidadania.

Unidade	Processo	 Painel de Contribuição	 Produtividade	 Competências	 Talento	 Governança	 Orçamento	 Radar
AGS	21397/2016	 19/10/2018	93,75%	99,20%	86,50%	95,60%	100%	 94,69%
AMG	16445/2015	 19/10/2018	94,25%	99,54%	100%	98,90%	99,64%	 97,41%
AUD	12722/2017	 19/10/2018	-	100%	99,10%	93,41%	100%	 98,13%
NARER	12752/2017	 19/10/2018	-	100%	100%	100%	100%	 100%
NUGEP	12771/2017	 19/10/2018	80,66%	100%	100%	100%	96,15%	 91,69%
OUV	13537/2017	 19/10/2018	98,10%	100%	96,91%	100%	100%	 98,77%
SAD	22880/2015	 19/10/2018	100%	100%	100%	100%	100%	 100%
SCO	12731/2017	 19/10/2018	-	99,34%	100%	93,41%	100%	 98,19%
SED	06041/2016	 19/10/2018	98,33%	100%	100%	100%	99,53%	 99,26%
SGP	22863/2015	 19/10/2018	96,48%	100%	99,62%	92,31%	91,60%	 96,12%
SIS	12734/2017	 19/10/2018	-	100%	100%	95,60%	100%	 98,90%
SJD	16431/2015	 19/10/2018	98%	100%	100%	100%	50%	 91,70%
SJR	16189/2015	 19/10/2018	98,37%	100%	100%	100%	100%	 99,35%
SOF	12748/2017	 19/10/2018	-	100%	100%	81,32%	100%	 95,33%
SOJ*	12746/2017	 19/10/2018	-	95,17%	97,40%	98,85%	100%	 97,86%
SSE**	12743/2017	 29/10/2018	-	100%	100%	75,28%	69,15%	 84,89%
STI	25009/2015	 19/10/2018	85,53%	100%	95,83%	91,31%	100%	 92,28%

* Resultados referentes ao 2º trimestre/2018.

** Resultados referentes ao 3º trimestre/2018.

Legenda:




-  Situação ótima - a partir de 95%.
-  Situação aceitável - entre 80 e 94,99%.
-  Situação crítica - abaixo de 80%.

Figura 6 – Resultados trimestrais divulgados na intranet do STJ

Desde 2015 foram concluídos 17 cursos, à distância ou híbridos, sendo 4 de BSC, 6 de indicadores e 7 de projetos, o que contribuiu sobremaneira para enfrentar os desafios do alinhamento no Tribunal. Ao total, foram capacitados 413 servidores, conforme quadro abaixo:

Cursos	2015	2016	2017	2018	Total de participantes
Gestão Estratégica	46	-	25	31	102
Gestão de Indicadores	60	44	18	22	144
Gestão de Projetos	62	43	38	24	167
Total:	168	87	81	77	413

Tabela 1 – Beneficiados pelos cursos do alinhamento estratégico

O radar da estratégia consolidado do Tribunal subiu de 82,85% em dezembro de 2015 para 95,87% em dezembro de 2018, mostrando que o desempenho das unidades tem melhorado significativamente desde o início do projeto.



Figura 7 – Resultados gerais do radar da estratégia do STJ em 2018

Em 2017, foi adquirido e implantado um sistema informatizado para auxiliar no monitoramento dos resultados, facilitando o trabalho das unidades e da área de gestão estratégica, já que antes eram utilizadas somente planilhas Excel. Alguns indicadores inclusive já são alimentados automaticamente por meio de integração com outros sistemas do Tribunal. Disponível em: <https://stratej.stj.jus.br/BSC/xslogin.aspx>.



Figura 8 – Imagem da tela inicial do sistema de gestão estratégica do STJ

Enfim, essa prática tem permitido o levantamento de dados objetivos e concretos sobre o desempenho das unidades alinhadas e a tomada de decisões administrativas não mais baseadas em “achismos”, culminando na melhoria dos processos de trabalho e, conseqüentemente, impactando na estratégia institucional.

Incentivou também a interação entre unidades em busca de soluções para superar desafios identificados ou de *benchmarking* e levou ao encorajamento de gestores e servidores para buscarem novos indicadores e maneiras inovadoras de medição, permitindo inclusive a identificação de profissionais destacados nas várias unidades.

Houve premiação anual para as áreas que apresentaram melhor desempenho no *ranking* da estratégia, tendo sido realizados eventos para entrega de placas de mérito e divulgação dos resultados para as demais unidades, oportunidade aproveitada também pelos titulares para agradecerem o empenho de suas equipes.



Figura 9 – Fotos de premiação do ranking da estratégia

Por fim, vale ressaltar que a iniciativa foi inscrita como uma boa prática no Banco de Saberes da Educação Corporativa do STJ – BEDUC, repositório destinado ao desenvolvimento de competências dos servidores do STJ e também ao intercâmbio de informações com outros órgãos. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/120521>



Figura 10 – Tela do BEDUC na Biblioteca Digital Jurídica (BDJur) do STJ

5. Lições aprendidas

Após quatro anos de acompanhamento e premiação do *ranking* da estratégia, observou-se que, por mais que haja resistência por parte de algumas unidades ou gestores com a mudança de foco para a gestão por resultados, é importante manter os ciclos de monitoramento dos indicadores e discussão dos sucessos e dificuldades em RAT, pois o amadurecimento para o uso da metodologia fica evidente com o passar do tempo. Os envolvidos passam a compreender que os “faróis amarelos ou vermelhos” são apenas sinalizadores de aspectos que merecem maior atenção e que eles são relevantes para a melhoria do desempenho, não somente os “faróis verdes”.

Outro aspecto importante a registrar é um certo sentimento de competitividade entre algumas unidades para ganhar o primeiro lugar do ranking, extrapolando o patamar considerado saudável e levando a AMG a repensar o formato de reconhecimento dos melhores desempenhos, de modo a estipular faixas de resultados a serem premiados, e não somente o primeiro colocado.

Referências

- Editora Abril (2017). Revista Exame: A importância de uma comunicação eficiente no ambiente de trabalho. Recuperado em 18 de fevereiro, 2019, de <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/a-importancia-de-uma-comunicacao-eficiente-no-ambiente-de-trabalho>
- Superior Tribunal de Justiça (2015). Resolução STJ/GP n. 6 de 12 de maio de 2015: dispõe sobre o Plano Estratégico do Superior Tribunal de Justiça para o período 2015-2020. Brasília, DF. Recuperado em 18 de fevereiro, 2019, de: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/91480>
- Superior Tribunal de Justiça (2018). Banco de Saberes da Educação Corporativa do STJ – BEDUC. Brasília, DF. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/120521>
- Superior Tribunal de Justiça (2018). Guias de gestão estratégica. Brasília, DF. Recuperado em 18 de fevereiro, 2019, de: http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Institucional/Gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica/Guias-de-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica
- Superior Tribunal de Justiça (2018). Instrução Normativa STJ/GDG n. 5 de 6 de junho de 2018: aprova o alinhamento estratégico no Superior Tribunal de Justiça. Brasília, DF. Recuperado em 18 de fevereiro, 2019, de: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/121855>
- Superior Tribunal de Justiça (2018). Portal de educação corporativa do STJ. Brasília, DF. Disponível em: <http://escola.stj.jus.br>
- Superior Tribunal de Justiça (2018). Manual de Organização do STJ. Brasília, DF. Recuperado em 18 de fevereiro, 2019, de: <https://ww2.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/manualst/issue/archive>
- Superior Tribunal de Justiça (2018). Regimento Interno do STJ. Brasília, DF. Recuperado em 18 de fevereiro, 2019, de: http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Leis-e-normas/Regimento-Interno
- Superior Tribunal de Justiça (2018). Sistema de Gestão Estratégica do STJ: stratej. Brasília, DF. Disponível em: <https://stratej.stj.jus.br/BSC/xslogin.aspx>