

MANUAL

Práticas de Governança aplicadas à Gestão





Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Chaves, Leandra Vilela Rodrigues
Manual de Práticas de Governança aplicadas à Gestão [Manual]:
<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/ZHY7X> / Leandra Vilela Rodrigues Chaves,
Marcos de Moraes Sousa. - 2026.
XXX, 30 f.: 2026

Orientador: Prof. Dr. Marcos de Moraes Sousa
Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de
Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), Programa de
Pós-Graduação em Administração, Goiânia, 2026.

1. Administração da Justiça.. 2. Gestão Pública. 3. Governança Judicial.
4. Relações Interpessoais. 5. Judicial Governance.

I. Sousa, Marcos de Moraes. II. Sousa, Marcos de Moraes, orient. III. Título.
CDU 005

Agradecimento

Agradecemos ao Instituto Federal Goiano (IF Goiano) e à Universidade Federal de Goiás (UFG-GO) por proporcionarem o ambiente institucional e acadêmico indispensável à elaboração deste Manual.

Registramos, igualmente, nosso reconhecimento ao Grupo de Pesquisa Administração da Justiça (AJUS-UFG), cujas contribuições acadêmicas, debates qualificados e intercâmbio intelectual foram fundamentais para o amadurecimento das ideias e o aprofundamento das discussões que sustentam este trabalho.

Manifestamos, ainda, nosso agradecimento ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio institucional e pelo contínuo incentivo ao fomento da ciência no Brasil, elemento essencial para a consolidação da pesquisa acadêmica, o fortalecimento da produção científica nacional e a ampliação do conhecimento voltado ao aprimoramento das políticas públicas e das instituições.

Leandra Vilela Rodrigues Chaves

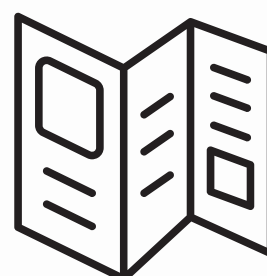
Doutora em Administração PPGADM-UFG

Marcos Moraes de Sousa

Doutor em Administração UNB

Sumário

Apresentação.....	03
Governança e Gestão	05
Governança Judicial.....	07
Estrutura da Governança no Judiciário.....	09
Gestão administrativa.....	10
Erros mais comuns e sugestões de como evitá- los.....	09
Gestão de Pessoas.....	12
Por que entender a cultura e o clima é importante?.....	14
Gestão de pessoas na prática.....	15
Gestão de pessoas - capacitação.....	16
A importância de cultivar boas relações de trabalho.....	17
A comunicação	19
A comunicação eficaz.....	20
A tecnologia como aliada.....	21
Colaboração é a nova <i>trend</i>.....	22
Gestão de processos e melhoria contínua.....	23
Mapeamento de processos.....	24
Gestão de riscos na rotina administrativa.....	25
Checklist do servidor efetivo.....	26
Encerramento.....	27
Fontes consultadas.....	28



Apresentação



A governança é um termo plural utilizado em distintos contextos. No ambiente público não está limitada a aspectos formais ou burocráticos. Ao contrário, se faz presente no dia a dia da gestão, na definição de objetivos, nos processos de trabalho e nas relações interpessoais.

Talvez seja difícil visualizar concretamente as práticas que envolvem a governança na rotina de trabalho, especialmente porque a abordagem geralmente é multidisciplinar e relativamente confusa.

Este manual foi pensado para trazer uma utilidade prática ao gestor público do Judiciário e da Administração Pública em geral, visando auxiliá-lo na compreensão de aspectos relacionados à governança. É, também, um produto técnico resultado da Tese de Doutorado intitulada ***Governance Practices in Judicial Context***, desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás, concluída em 2026.

Assim, o foco principal não é trabalhar com conceitos, mas sugerir ações práticas para facilitar a organização da rotina e dos processos de trabalho, além de fornecer dicas para tratar das relações interpessoais em um ambiente desafiador e fortemente influenciado pelo acelerado e permanente avanço tecnológico. Por fim, o objetivo também é contribuir para resultados mais assertivos na prestação de serviços e que atendam às expectativas dos cidadãos.

Leandra Vilela Rodrigues Chaves

Doutora em Administração (PPGADM-UFG)

Marcos Moraes de Sousa

Doutor em Administração (UNB)

Governança e Gestão

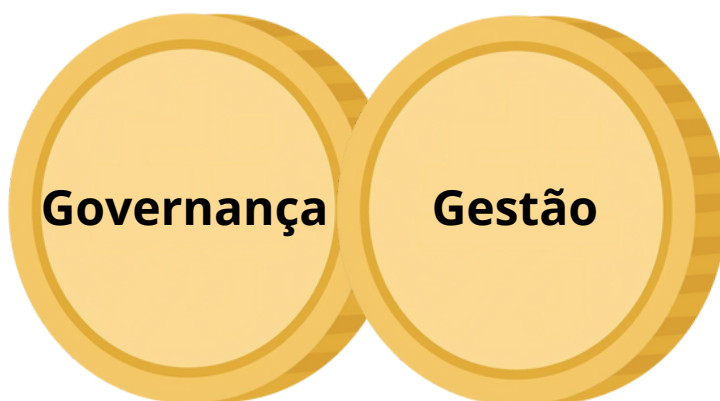
O exercício da gestão pública contemporânea exige do gestor uma compreensão integrada entre governança e gestão, não como campos dissociados, mas como dimensões complementares e indissociáveis da mesma realidade administrativa. Se a governança estabelece direcionamento, princípios, controles e responsabilidades, a gestão materializa esse direcionamento por meio de decisões, rotinas, processos e relações humanas no cotidiano da organização, visando à entrega de resultados concretos à sociedade.

Nesse sentido, a implementação efetiva desse binômio demanda engajamento de todos os atores institucionais, desde magistrados em funções administrativas até servidores em atividades operacionais, com cada profissional desempenhando papel relevante ao executar atribuições com profissionalismo, ética, transparência e orientação para resultados (Kjøndal, K., & Trondal, 2021; Reiling & Contini, 2022).

Governança e **gestão** estão em momentos diferentes, um sucede o outro, são complementares e intercambiáveis

Governança envolve avaliar, direcionar e monitorar a atuação da **gestão** e por isso são indissociáveis

Representam duas faces da mesma moeda



Governança e Gestão

GOVERNANÇA

O que fazer?
Por quê fazer?

Efetividade
institucional

Legitimidade das
decisões

Avaliação do
ambiente e de
cenários

Estratégia

Liderança

Controle

GESTÃO

Como fazer?

Ações concretas

Execução operacional

Alocação eficiente
de recursos

Coordenação de recursos
humanos

Eficiência operacional
Cumprimento de Metas

Processos e
procedimentos

Governança e Gestão

Ao compreender governança e gestão como dimensões integradas, o gestor amplia sua capacidade de liderança, fortalece a institucionalidade e contribui para uma administração pública mais estável, eficiente e confiável.

Princípios-chave e aplicações práticas no dia a dia

Planejamento estratégico

Traduzir o plano institucional do tribunal em metas locais (ex: metas de produtividade, prazos médios, satisfação do usuário).

Gestão de riscos

Mapear gargalos processuais (ex: acúmulo em cartórios, atrasos em perícias) e adotar planos de mitigação antes de crises.

Transparência e ética

Manter comunicação clara de decisões administrativas, uso de recursos e critérios de priorização de processos.

Accountability (prestação de contas)

Implementar relatórios mensais de desempenho, reuniões de acompanhamento e dashboards acessíveis.

Gestão participativa

Envolver servidores, magistrados e partes interessadas em diagnósticos e propostas de melhoria.

Inovação e tecnologia

Promover cultura de melhoria contínua e uso de ferramentas digitais (BI, automação processual, inteligência artificial).



Governança Judicial



A governança judicial é hoje uma pauta central na administração da Justiça, sobretudo diante da necessidade de aumentar eficiência, transparência e *accountability* no Judiciário.

Em termos simples: é “governar para julgar melhor”, ou seja, criar condições estruturais e administrativas para que a atividade-fim — a prestação jurisdicional — seja célere, justa e de qualidade.

Apesar de uma certa imprecisão conceitual em aspectos relacionados à governança judicial, a maioria dos estudos relacionados à temática detalham características predominantemente ligadas ao desempenho dos magistrados no processamento e julgamento de casos, sem analisar aspectos da gestão dos tribunais com mais precisão (Akutsu & Guimarães, 2012).

A governança judicial representa o sistema de direção e controle que define os rumos institucionais, estabelecendo mecanismos de liderança, estratégia, controle interno, gestão de riscos e transparência que asseguram decisões adequadas, legítimas e orientadas ao interesse público. Suas funções essenciais compreendem avaliar o ambiente, cenários, desempenho e resultados; direcionar e orientar políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas e monitorar resultados, confrontando-os com metas estabelecidas e expectativas sociais (Egstrom & Vogt, 2022).

Governança Judicial refere-se, portanto, a um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que visam impactar positivamente o desempenho. Isso inclui as decisões, processos, ações e comportamentos adotados pela instituição para garantir a justiça eficaz, o acesso igualitário para os envolvidos e a resolução de conflitos (Paula, 2022; Akutsu & Guimarães, 2015).

Governança Judicial

No âmbito do Poder Judiciário, a governança manifesta-se por meio de diretrizes institucionais, políticas internas, normas administrativas e mecanismos de controle, enquanto a gestão se expressa na organização do trabalho, na condução de equipes e na execução dos processos administrativos.

O gestor judicial atua como elo entre a estratégia institucional e a execução cotidiana, sendo responsável por traduzir diretrizes superiores em práticas concretas, observando os princípios da administração pública, a autonomia funcional da magistratura e a centralidade do interesse público.

Compreender a governança judicial é importante para a manutenção de um sistema responsável pela preservação da ordem social, a resolução de conflitos e a aplicação dos direitos garantidos constitucionalmente (Guimarães et al., 2018; Akutsu & Guimarães, 2012).

Sob uma perspectiva de efetividade, as práticas de governança podem ser definidas como as decisões, processos, ações e comportamentos adotados por um órgão para resolver conflitos e administrar a justiça de forma eficaz (Akutsu & Guimarães, 2015).

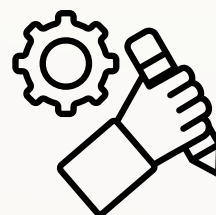
A governança judicial eficaz se constrói no cotidiano, não em documentos formais. O gestor que pratica governança é aquele que planeja com clareza, comunica com transparência, mede com rigor e corrige com agilidade.

Mais do que seguir normas do CNJ, trata-se de cultivar uma cultura institucional voltada para resultados e confiança pública.

Orientação prática

Antes de decidir ou alterar rotinas, o gestor deve sempre se perguntar:

Esta decisão está alinhada às diretrizes institucionais e fortalece a segurança, a continuidade e a credibilidade do Judiciário?



Estrutura da Governança no Judiciário



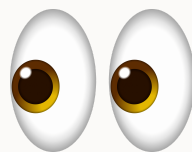
Agora que estamos mais familiarizados com os conceitos de governança e gestão é importante entender como essas estruturas estão organizadas no Judiciário. Basicamente, a estrutura de governança organiza-se em três níveis hierárquicos complementares:

O **nível estratégico** compreende o Conselho Nacional de Justiça, tribunais superiores e órgãos especiais, responsáveis por estabelecer políticas judiciárias, editar resoluções normativas, monitorar desempenho dos tribunais e definir missão, visão e objetivos estratégicos de longo prazo.

O **nível tático** inclui presidências, vice-presidências, corregedorias, comissões temáticas e núcleos de gestão estratégica, que traduzem diretrizes estratégicas em planos operacionais, coordenam implementação de programas e projetos, monitoram indicadores e promovem ajustes necessários para alcance das metas.

O **nível operacional** abrange juízos de primeira instância, secretarias, cartórios judiciais e unidades administrativas de apoio, responsáveis pela execução direta de atividades jurisdicionais e administrativas, aplicação de normas processuais e interação cotidiana com jurisdicionados.

Fique de olho



A efetividade da governança depende da atuação coordenada de magistrados, que além das funções jurisdicionais exercem papéis de gestão estabelecendo diretrizes e coordenando equipes; servidores, que executam políticas institucionais e implementam projetos de modernização e instâncias de controle como auditorias internas, controladorias, Tribunais de Contas, Ministério Público e ouvidorias, que asseguram *accountability* e participação social.

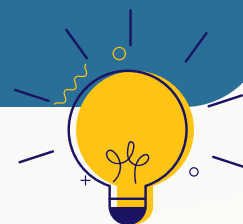
Gestão administrativa

A gestão administrativa é o eixo operacional da governança judicial, traduzindo diretrizes estratégicas em resultados concretos. Compreende o conjunto de atividades voltadas à organização, coordenação e otimização dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos necessários à consecução da missão constitucional do Judiciário, que diz respeito à garantia de acesso à justiça e à efetividade da prestação jurisdicional.

Diferentemente da atividade jurisdicional (julgar processos), a gestão administrativa cuida da infraestrutura, dos processos de apoio e dos serviços que viabilizam a prestação jurisdicional.



Erros mais comuns e sugestões de como evitá-los



No dia a dia do trabalho, muitas vezes prazos curtos para o cumprimento de tarefas e o volume de serviço impedem a adoção de práticas fundamentais para o bom desempenho das nossas atividades. Não caia nessa armadilha! Fazendo o trabalho corretamente você terá maior chances de que o tempo das entregas seja otimizado! No começo demanda um certo tempo, depois vira rotina! Aqui vão algumas dicas:

Erro comum	Consequência	Como evitar
Não documentar decisões	Falta de rastreabilidade	Registre tudo em sistemas oficiais
Ignorar indicadores	Gestão às cegas	Monitore semanalmente
Centralizar excessivamente	Sobrecarga e ineficiência	Delegue com clareza
Não comunicar mudanças	Resistência da equipe	Comunique antes, durante e depois
Não avaliar riscos	Surpresas negativas	Faça análise de riscos trimestralmente

Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é certamente uma das atividades mais importantes da administração, na medida em que é por meio de sua execução que cuidamos do que há de mais importante nas organizações: o capital humano.

É um dos pilares centrais da governança, pois nenhum processo, sistema ou estrutura institucional funciona sem pessoas motivadas, capacitadas e comprometidas com os valores e objetivos da Justiça.

Nesse sentido, ela abrange o ciclo completo desde o planejamento da força de trabalho, que dimensiona necessidades, considerando:

1. o volume de demandas e aposentadorias previstas;
2. a atração mediante concursos públicos transparentes;
3. a integração promovendo ambientação e treinamento inicial, políticas de bem-estar, valorização e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.;
4. o desenvolvimento oferecendo capacitação contínua e avaliação de desempenho;
5. a retenção mediante a motivação e gestão de carreiras;
6. o tratamento das aposentadorias e da gestão do conhecimento acumulado.

O servidor é o principal ativo institucional. A boa governança começa por reconhecer e desenvolver o potencial humano.



Gestão de Pessoas

No Poder Judiciário, a gestão de pessoas deve ser exercida com equilíbrio institucional, respeito hierárquico e sensibilidade funcional. O gestor não atua apenas como organizador do trabalho, mas como referência de conduta, responsável por promover um ambiente de respeito, cooperação e profissionalismo.

A boa governança depende de relações interpessoais saudáveis, baseadas em comunicação clara, escuta responsável e tratamento impessoal, prevenindo conflitos e assegurando a estabilidade organizacional.

Boas práticas

Como devemos agir quando acontece:

Conflito entre servidores	➔	Atuação imparcial e mediadora
Falha recorrente	➔	Orientação clara antes de medidas formais
Divergência de opiniões	➔	Escuta respeitosa e decisão fundamentada
Mudanças de rotina	➔	Comunicação prévia e justificada



Por que entender a cultura e o clima é importante?

Enquanto a governança define as diretrizes e o propósito, a gestão de pessoas viabiliza a execução eficaz dessas diretrizes, garantindo que a instituição tenha as pessoas certas, nas funções certas, no momento certo e em um ambiente saudável.

A cultura organizacional compreende valores, crenças, pressupostos e práticas compartilhadas que orientam comportamentos e influenciam como o trabalho é realizado, caracterizando-se positivamente pelo compromisso com excelência, valorização da ética e integridade, orientação para resultados socialmente relevantes, respeito à diversidade, colaboração entre equipes e incentivo à inovação.

A transformação cultural constitui processo complexo e prolongado que exige liderança exemplar, comunicação clara e consistente de valores, alinhamento de políticas de gestão de pessoas aos comportamentos desejados e reconhecimento de atitudes coerentes com a cultura pretendida.

O clima organizacional representa percepções compartilhadas sobre ambiente de trabalho em determinado momento, incluindo qualidade da liderança, efetividade da comunicação, relacionamento interpessoal, reconhecimento, condições físicas e oportunidades de desenvolvimento. Indicadores de clima monitorados incluem taxa de absenteísmo, taxa de rotatividade, reclamações trabalhistas, resultados de pesquisas de satisfação e conflitos internos.

Ações práticas de melhoria compreendem pesquisas anuais estruturadas, reuniões periódicas facilitando comunicação, canais abertos acessíveis, reconhecimento público de bons desempenhos, resolução rápida de conflitos e atividades de integração entre áreas.

Gestão de Pessoas na prática



Boas práticas - o dia a dia de trabalho demanda muito planejamento e estratégia quando se chefia uma equipe, independente do quantitativos de pessoas que a integram. Algumas boas práticas podem auxiliar os processos de trabalho:

1. Planeje a força de trabalho

- Mapeie competências necessárias
- Identifique lacunas na equipe
- Solicite concursos ou redistribuições com antecedência

2. Invista continuamente em capacitação

- Levante necessidades de treinamento
- Priorize capacitações alinhadas aos objetivos estratégicos
- Acompanhe aplicação do conhecimento adquirido

3. Avalie o desempenho com objetividade

- Estabeleça metas claras e mensuráveis
- Forneça *feedback* constante
- Reconheça bons desempenhos
- Corrija desvios prontamente, inclusive realocando pessoas, se necessário

4. Cuide do clima organizacional

- Realize pesquisas de clima periodicamente
- Atue sobre os problemas identificados
- Promova ambiente colaborativo
- Orgnize confraternizações periódicas
- Envie mensagens de incentivo, lembre datas importantes
- Valorize a diversidade

Gestão de Pessoas: capacitação

Manter o corpo funcional atualizado (competência técnica) e motivado (competência emocional) é um desafio de responsabilidade do gestor da unidade, considerando que a motivação é uma característica intrínseca do ser humano.

Assim, é importante planejar com eficiência as ações de capacitação, a fim de que se possa ter o êxito esperado, impactando positivamente a entrega da prestação de serviços à sociedade (Barbosa & Faria, 2018; Souza & Pinto, 2019).

Para atender esse objetivo sugere-se:

1. Fazer o levantamento das necessidades:

- Identifique lacunas de competências
- Consulte as avaliações de desempenho
- Ouça as demandas dos servidores
- Alinhe com os objetivos estratégicos

2. Efetuar o planejamento anual das ações de capacitação

- Priorize capacitações obrigatórias (ex: ética, segurança da informação)
- Inclua capacitações técnicas específicas
- Reserve orçamento adequado
- Diversifique modalidades (presencial, EAD, híbrido)
- Formalize por meio da apresentação das demandas à unidade de gestão de pessoas ou pela elaboração de um instrumento chamado *Plano Anual de Capacitação*, dependendo da competência da unidade quanto à autorização das ações.

3. Executar

- Divulgue oportunidades com antecedência
- Incentive a participação fazendo sugestões ou recrutamento
- Garanta acessibilidade para todos
- Acompanhe frequência e aproveitamento

4. Avaliar

- Aplique avaliação de reação
- Verifique aplicação prática do aprendizado
- Mensure impacto no desempenho

A importância de cultivar boas relações de trabalho

As relações de trabalho são fundamentais para o sucesso organizacional e para a implementação eficiente de práticas de governança. Um ambiente de trabalho pautado em relações saudáveis promove a colaboração, o respeito mútuo, a comunicação clara e a confiança entre gestores e equipes.

Essas relações contribuem diretamente para a motivação dos servidores e do quadro de colaboradores em geral, impactando positivamente na resolução eficaz de conflitos e no aumento da produtividade. Além disso, um bom relacionamento interpessoal favorece a retenção de talentos e a construção de um clima organizacional positivo, que reflete na qualidade do serviço prestado.

Para os gestores, cultivar relações de trabalho harmoniosas é essencial para garantir a estabilidade, a transparência e o alinhamento dos objetivos organizacionais, pilares básicos para uma governança eficaz. Portanto, investir na gestão das relações humanas no ambiente de trabalho é uma prática estratégica que fortalece a organização como um todo.

Ações para a boa gestão de pessoas na prática

Meritocracia e valorização profissional

Reconhecer e recompensar o desempenho, com base em critérios objetivos e transparentes.

Desenvolvimento contínuo

Estimular a aprendizagem organizacional e o aperfeiçoamento técnico e comportamental.

Humanização das relações de trabalho

Cultivar ambiente saudável, ético e colaborativo.

Gestão por competências

Mapear, desenvolver e alocar servidores conforme suas habilidades e o perfil das funções.

Participação e engajamento

Envolver as equipes em processos de decisão, inovação e melhoria institucional.

Equidade e inclusão

Assegurar igualdade de oportunidades, respeito à diversidade e combate a discriminações.



A importância de cultivar boas relações de trabalho

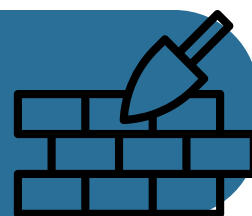
Liderança que faz a diferença!

A gestão de equipes exige atenção às questões pessoais que podem influenciar no desempenho no trabalho. É fundamental reconhecer que a vida pessoal afeta diretamente as atividades profissionais, e o gestor deve considerar essa realidade com sensibilidade. Isso inclui a possibilidade de flexibilizar regras para alguns membros da equipe, de forma justa e equitativa. Adotar essa postura pode fortalecer, a médio prazo, o relacionamento entre líder e liderado, criando um ambiente de maior confiança e colaboração (Ramasamy, 2020).

Haja com transparência e clareza, evitando interpretações erradas!

- **Prática: *Utilize linguagem clara e acessível.***
 - Ação do Servidor: Na comunicação com o público (balcão, telefone, e-mail) e na redação de documentos internos (despachos, certidões), encontre o equilíbrio entre a linguagem técnica jurídica e a simplificação textual (Linguagem Simples), promovendo a clareza e o entendimento.
- **Prática: *Mantenha os registros organizados.***
 - Ação do Servidor: Garanta que os dados e informações que você gera (em sistemas, documentos) sejam precisos, íntegros e tempestivos, pois eles serão a base para a prestação de contas e relatórios institucionais, além de auxiliar da preservação da memória institucional.
- **Prática: *Siga o Código de Ética e Conduta.***
 - Ação do Servidor: Tome decisões e execute suas tarefas com imparcialidade e isenção, evitando situações de conflito de interesses (reais ou aparentes). Não divulgue informações ou conversas de terceiros sem que seja expressamente autorizado
- **Prática: *Zelo e Responsabilidade.***
 - Ação do Servidor: Use os recursos públicos (material de expediente, equipamentos, tempo de trabalho) de forma responsável e econômica, evitando desperdícios e desvios.

A Comunicação

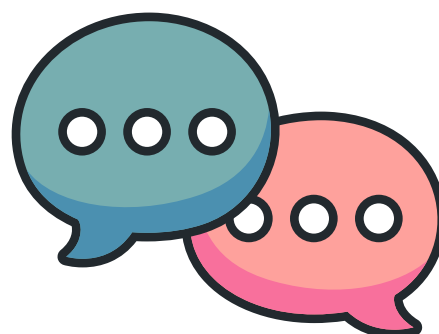


A comunicação constitui alicerce fundamental para construir confiança, compartilhar informações estratégicas, alinhar expectativas, resolver conflitos e mobilizar esforços coletivos. A comunicação eficaz proporciona clareza nos objetivos, alinhamento de expectativas, redução de conflitos, agilidade na resolução de problemas, fortalecimento do clima organizacional, engajamento das equipes, disseminação do conhecimento e estímulo à inovação.

A comunicação deficiente gera ambiguidade, erros operacionais, conflitos interpessoais, boatos, desmotivação, perda de informações críticas, resistência a mudanças e baixa produtividade. Os princípios comunicacionais essenciais incluem clareza e objetividade formulando mensagens simples e compreensíveis; completude assegurando todas as informações necessárias; oportunidade transmitindo no momento adequado; adequação do canal selecionando meios apropriados como presencial para feedback sensível, reuniões para decisões coletivas, e-mail para comunicações formais; e feedback com escuta ativa demonstrando interesse genuíno pelas perspectivas dos colaboradores.

Os fluxos organizacionais desenvolvem-se em comunicação descendente transmitindo objetivos, delegando tarefas e fornecendo feedback; comunicação ascendente mediante relatórios, identificação de problemas e sugestões; e comunicação horizontal promovendo coordenação entre áreas e compartilhamento de conhecimentos.

A gestão eficaz de equipes exige compreensão das particularidades do serviço público, equilíbrio entre autoridade formal e liderança legítima, comunicação clara, sensibilidade para conflitos e compromisso com desenvolvimento contínuo dos colaboradores.



A Comunicação eficaz



O gestor deve atuar no sentido de maximizar uma comunicação clara e direta com os membros da equipe, prezando sempre pela transparência das ações, que funciona como uma verdadeira bússula na definição das estratégias de comunicação.

Problemas de comunicação afetam o desenvolvimento e aperfeiçoamento das rotinas de trabalho, geralmente em razão dos ruídos de comunicação.



O que são ruídos de comunicação?

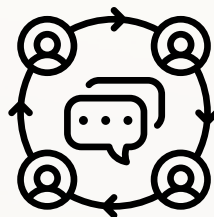
Ruídos de comunicação são quaisquer interferências, distorções ou obstáculos que impedem que uma mensagem seja transmitida, recebida ou interpretada com clareza entre emissor e receptor.



Eles podem ser internos (emoções, distrações, preconceitos, interpretação equivocada, problemas psicológicos ou fisiológicos) ou externos (barulho ambiental, tecnologia inadequada, falhas no canal, ambiguidades linguísticas, diferenças culturais ou físicas).

O resultado dos ruídos é a dificuldade de compreensão, mal-entendidos, conflitos ou falhas na execução das ações pretendidas. Reconhecer e gerenciar esses ruídos é essencial para garantir uma comunicação eficiente em qualquer ambiente ou organização.

Fonte: <https://www.approach.com.br/blog/ruídos-na-comunicacao/>



A tecnologia como aliada



A utilização de ferramentas tecnológicas no ambiente de trabalho é sempre bem vinda, a exemplo do *Whatsapp*; painéis de BI - *Business Intelligence*; aplicativos de transcrição de reuniões e geração automática de atas, dentre outros (Rizk & Lindgren, 2025; Kumar et. al., 2024; Reiling & Contini, 2022).

Todavia, a conectividade permanente às vezes dificulta a interlocução quanto aos limites relacionados à utilização dessas facilitadores da comunicação, que são uma realidade no dia a dia do trabalho.

Assim, é necessário ter alguns cuidados para evitar ultrapassar as regras da boa vizinhança quando o objetivo é uma comunicação efetiva e fluida.

Por isso fique atento:

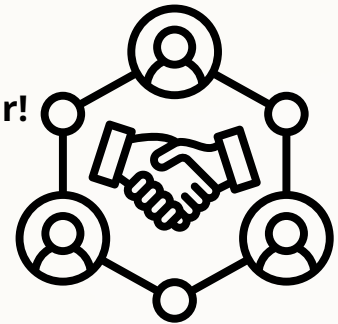
1. Verifique se a pessoa a quem se quer enviar um áudio te deu liberdade para essa ação, caso contrário, prefira escrever;
2. As pessoas são muito atarefadas e, se você quer ter êxito em obter uma pronta resposta para sua demanda, sugere-se que antes de enviar um áudio seja feita uma síntese mental do que se pretende comunicar, a fim de que não se gaste mais do que 30 segundos;
3. Documentos escritos devem priorizar o uso da norma culta. Aqui não há espaço para a informalidade!
4. Estabeleça modelos de documentos padrão e, a cada atualização, indique o número da nova versão. Essa prática facilita o histórico dos registros e auxilia os novos membros a conhecer o trabalho da equipe, auxiliando na gestão do conhecimento institucional.
5. Se você tem dificuldade com o português, cogite fazer a assinatura de aplicações de inteligência artificial, a exemplo do ChatGPT; CLAUDE ou GEMINI e procure se inteirar a respeito das regras básicas de utilização do seu órgão.

Colaboração é a nova trend

Você não está sozinho!

Quando as áreas se conectam e trocam informações de forma aberta, os processos ficam mais ágeis e evitam retrabalhos. Além disso, a colaboração torna o ambiente de trabalho mais positivo, onde as pessoas se sentem valorizadas e motivadas a contribuir. Para o gestor, incentivar essa troca é fundamental para alinhar objetivos, melhorar a comunicação e garantir que toda a organização trabalhe em harmonia rumo ao sucesso comum (Rizk & Lindgren, 2025; Thabit et al., 2024; Altunyan, 2023).

Há espaço para todos que esteja dispostos a trabalhar!



Vantagens de atuar em colaboração:

1. **Maior produtividade:** O trabalho conjunto permite soluções mais rápidas e eficientes para os desafios enfrentados, aproveitando o conhecimento coletivo.
2. **Desenvolvimento de habilidades:** A colaboração incentiva a troca de experiências e o aprimoramento de competências interpessoais e técnicas.
3. **Estímulo à criatividade e inovação:** O ambiente colaborativo promove ideias novas e soluções inovadoras por meio da interação entre pessoas com diferentes perspectivas.
4. **Fortalecimento dos relacionamentos:** Trabalhar em conjunto cria confiança, respeito e uma atmosfera positiva entre os membros da equipe.
5. **Melhoria na tomada de decisões:** A diversidade de opiniões e conhecimentos contribui para decisões mais embasadas e eficazes.
6. **Redução de retrabalho e aumento da eficiência:** Compartilhar informações e recursos evita duplicidade de esforços e otimiza processos.
7. **Maior satisfação e engajamento:** A colaboração gera um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório, impactando positivamente o desempenho da equipe e da organização.

Gestão de processos e melhoria contínua

A gestão de processos é essencial para garantir padronização, rastreabilidade, continuidade e redução de riscos. Processos bem definidos protegem a instituição contra improvisações e asseguram que o serviço público não dependa exclusivamente de pessoas, mas de rotinas institucionalizadas. Envolve mapeamento, padronização, otimização e monitoramento de fluxos de trabalho para eliminar desperdícios, reduzir retrabalho e aumentar produtividade.

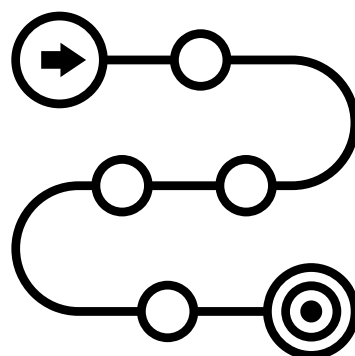
O mapeamento justifica-se para identificar gargalos, possibilitar padronização, facilitar treinamento, reduzir erros e aumentar eficiência.

A metodologia desenvolve-se identificando principais processos da unidade; descrevendo detalhadamente atividades, responsáveis, insumos, produtos e prazos; analisando criticamente para identificar problemas, redundâncias e oportunidades de automação; melhorando mediante propostas que eliminem desperdícios e simplifiquem fluxos e padronizando por meio de manuais, fluxogramas e checklists.

A metodologia 5W2H para elaboração de planos de ação respondendo o quê, por quê, quem, quando, onde, como e quanto é muito utilizada na gestão de processos.

Por Que Mapear Processos?

- Identificar gargalos e desperdícios
- Padronizar atividades
- Facilitar treinamento de novos servidores
- Reduzir erros e retrabalho
- Aumentar produtividade
- Transformar rotinas de trabalho



Mapeamento de processos

O mapeamento de processos é uma técnica de gestão que consiste em representar visualmente, por meio de diagramas, fluxogramas ou mapas, a sequência lógica das atividades, decisões, atores envolvidos, entradas e saídas de um processo organizacional. Seu objetivo é proporcionar uma compreensão clara de como o trabalho é realizado, identificar oportunidades de melhoria, padronizar procedimentos, otimizar recursos e facilitar a comunicação entre equipes e áreas.

Fonte: <https://www.ibm.com/br-pt/think/topics/process-mapping>

Checklist prático

ETAPA 1: IDENTIFICAR



Listar principais processos da unidade
(ex: parecer jurídico, compra de material, ações de capacitação)

ETAPA 2: DESCREVER



Documentar passo a passo cada atividade, sem excessos
O processo atende à normas internas e externas vigentes?

ETAPA 3: ANALISAR



Identificar problemas, gargalos, redundâncias, identificar os responsáveis por cada fase

ETAPA 4: MELHORAR



Propor e implementar melhorias

ETAPA 5: PADRONIZAR

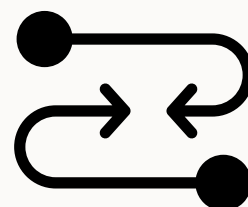


Criar manuais de procedimentos

ETAPA 6: REVISAR



Revise peiroadicamente,
evitando mudanças constantes sem justificativa



Gestão de riscos na rotina administrativa

A gestão de riscos é um componente essencial da boa governança administrativa, especialmente no contexto do Poder Judiciário, no qual a responsabilidade pública, a transparência e a previsibilidade das ações são fundamentais. Ela não se limita a instrumentos formais, mas deve estar incorporada ao modo de pensar e decidir do gestor. **Risco, nesse contexto, significa qualquer evento que possa comprometer a legalidade, a continuidade, a imagem ou os resultados institucionais.**



Por que fazer?

Gerir riscos é proteger a missão institucional

A gestão de riscos é instrumento de boa governança, pois reforça a integridade, transparência e responsabilidade na utilização dos recursos públicos.

- Aumentar a confiabilidade institucional, reduzindo falhas operacionais e administrativas;
- Evitar desperdícios de recursos financeiros e humanos;
- Garantir a continuidade dos serviços essenciais, mesmo em situações adversas;
- Apoiar a tomada de decisões baseada em evidências, priorizando recursos e ações conforme o grau de risco;
- Promover cultura de prevenção, em vez de uma cultura reativa de correção.

Checklist prático – Visão de risco

- ✓ A atividade envolve recursos públicos relevantes?
- ✓ Há dependência excessiva de uma única pessoa?
- ✓ O processo está documentado?
- ✓ Existe histórico de falhas ou questionamentos?
- ✓ Há controles proporcionais ao risco envolvido?



Orientação prática

Diante de dúvida relevante, o gestor deve privilegiar a prudência administrativa, o registro formal e a consulta às áreas técnicas competentes.

Checklist do Gestor Efetivo

Diariamente

- ☐ Monitore indicadores críticos de sua unidade
- ☐ Resolva problemas urgentes com priorização adequada
- ☐ Comunique-se claramente com sua equipe
- ☐ Revise processos decisórios importantes

Semanalmente

- ☐ Analise relatórios de produtividade
- ☐ Realize reuniões de alinhamento com a equipe
- ☐ Identifique gargalos e obstáculos
- ☐ Reconheça bons desempenhos



Mensalmente

- ☐ Avalie indicadores estratégicos
- ☐ Revise riscos e controles internos
- ☐ Analise execução orçamentária
 - ☐ Produza relatório gerencial
 - ☐ Ajuste planos de ação quando necessário

Trimestralmente

- ☐ Realize avaliação de desempenho da equipe
- ☐ Revise o planejamento estratégico
- ☐ Promova ações de capacitação
- ☐ Atualize análise de riscos
- ☐ Apresente resultados às instâncias superiores



Anualmente

- ☐ Elabore planejamento anual
- ☐ Realize pesquisa de clima organizacional
- ☐ Faça balanço completo de resultados
- ☐ Preste contas formalmente
- ☐ Revise processos e procedimentos

Encerramento

A governança judicial é mais do que um conjunto de normas, estruturas e processos — é uma forma de pensar e agir que transforma a gestão pública em um instrumento efetivo de entrega de valor à sociedade.

Este Manual de Práticas de Governança foi elaborado para orientar gestores, magistrados e servidores na construção de uma administração pública moderna, ética e eficiente, alicerçada em princípios de planejamento, transparência, integridade, responsabilidade e resultados.

Ao longo de suas seções, reafirma-se que a boa governança se concretiza no cotidiano, nas decisões de gestão de pessoas, no uso racional de recursos, no controle de riscos, na inovação tecnológica e na promoção de um ambiente institucional participativo e sustentável.

O verdadeiro sentido da governança judicial é fortalecer a confiança da sociedade na Justiça — confiança essa que se constrói pela coerência entre o discurso e a prática, pela prestação de contas transparente e pelo comprometimento contínuo com a melhoria dos serviços públicos.

Assim, este manual não se encerra em si mesmo. Ele deve ser instrumento vivo, passível de atualização, reflexão e aprimoramento constante, acompanhando as transformações do ambiente institucional e as demandas sociais que se renovam.

Cada ato administrativo responsável, cada decisão planejada e cada processo aperfeiçoado representa um passo rumo a um Poder Judiciário mais eficiente, justo e humano.

Com essa visão, reafirma-se o compromisso do Judiciário com uma gestão pública orientada por resultados, sustentada por valores éticos e guiada pelo interesse público — pilares indispensáveis para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.



Fontes consultadas

- RESOLUÇÃO Nº 347, DE 13 de outubro de 2020. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário.
- RESOLUÇÃO Nº 335, de 29 de setembro de 2020. Institui Política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.
- RESOLUÇÃO Nº 615, de 11 de março de 2025. Estabelece diretrizes desenvolvimento, para utilização o e governança de soluções desenvolvidas com recursos de inteligência artificial no Poder Judiciário.
- RESOLUÇÃO 240, de 09 de Setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.
- Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública/Tribunal de Contas da União. Versão 2, 2014.
- Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU/Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU,
- Guia da política de governança pública/Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.
- Guia de Governança e Gestão do Conselho da Justiça Federal de 1º e 2º Graus
- Código das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2009)
- Good governance in the public sector (IFAC, 2013)

Fontes consultadas

- Akutsu, L., & Guimarães, T. A. (2012). Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. *Revista Direito GV*, 8(1), 183-202. <https://doi.org/10.1590/S1808-24322012000100008>
- Akutsu, L., & Guimarães, T. A. (2015). Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. *Revista de Administração Pública*, 49(4), 937-958.
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/51580>
- Altunyan, K. (2023). Decision-making: The process contributing to professional public administration. *Journal of Political Science: Bulletin of Yerevan University*, 2(6), 76-87.
<https://doi.org/10.46991/JOPS/2023.2.6.076>
- Barbosa, C. R., & Faria, F. de A. (2018). R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. 17(4), 129-147. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2018V17N4ART5934>
- Engstrom, D. F., & Vogt, R. (2022). The New Judicial Governance: Courts, Data, and the Future of Civil Justice. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4024511>
- Guimarães, T.A., Gomes, A.O. & Guarido Filho, E.R. (2018). Justice administration: an emerging research field. *RAUSP Management Journal*, 53(3), 476-482. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-010>
- Kjøndal, K., & Trondal, J. (2021). Dynamics of agency governance: Evidence from the nuclear safety sector. *Public Policy and Administration*, 37(4), 526-549. <https://doi.org/10.1177/09520767211019575>
- Kumar, D., Kumar, S. & Joshi, A. (2023). Assessing the viability of blockchain technology for enhancing court operations, *International Journal of Law and Management*, 65(5), 425-439. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2023-0046>
- Paula, L. W. (2022). Governança judicial e acesso à justiça: Desigualdades permanentes, (re)equilíbrios dinâmicos e novos arranjos no sistema de justiça brasileiro [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-05052021-234716/pt-br.php>
-

Fontes consultadas

- Ramasamy, R. (2020). Governance and administration in Sri Lanka: Trends, tensions, and prospects. *Public Administration and Policy*, 23(2), 187-198. <https://doi.org/10.1108/PAP-03-2020-002>
- Reiling, D., & Contini, F. (2022). E-Justice Platforms: Challenges for Judicial Governance. *International Journal for Court Administration*, 13(1), 6. <https://iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.445>
- Souza, T., & Pinto, N. G. M. (2019). Governança pública: levantamento de noções de governança em uma área administrativa de uma unidade gestora do Exército Brasileiro. *Revista Práticas de Administração Pública*, 2(3), 66-85.
- Rizk, A. & Lindgren, I. (2024). Automated Decision-Making in the Public Sector: A Multidisciplinary Literature Review. In: Janssen, M., et al. *Electronic Government. EGOV 2024. Lecture Notes in Computer Science*, 14841. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_15
- Thabit, S., Sancino, A., & Mora, L. (2024). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review*, 85(3), 885-906. 2024. *Lecture Notes in Computer Science*, 14841. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_15
- Souza, T., & Pinto, N. G. M. (2018). Governança pública: levantamento de noções de governança em uma área administrativa de uma unidade gestora do Exército Brasileiro. *Revista Práticas de Administração Pública*, 2(3), 66-85. <http://dx.doi.org/10.5902/2526629239075>

