

Inovação na Comunicação de Processos de Trabalho no STJ: Adoção de Infográficos Simplifica a Fluxogramação BPMN

Daniela Galdino de Oliveira (STJ), Eliane de Souza Moreira (STJ), Raquel do Vale Almeida Alvarez (STJ)

Outros temas relacionados à Administração Pública

RESUMO

A gestão de processos de trabalho, ou Business Process Management (BPM) é um conjunto de práticas dentro da Administração que tem o objetivo de identificar, mapear, analisar e otimizar os fluxos de processos de trabalho de uma organização.

Alinhada aos objetivos estratégicos, essa abordagem promove uma visão sistêmica, derruba as barreiras impostas pelas estruturas organizacionais funcionais, e promove uma cultura de monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento.

Para representar o caminho e as interações dos processos de trabalho mapeados, o Superior Tribunal de Justiça – STJ adotou a notação Business Process Model and Notation – BPMN, que utiliza símbolos padronizados para descrever as etapas, decisões e fluxos.

Observou-se, no entanto, que a notação BPMN se tornou, para parte do corpo funcional do STJ, um entrave para a compreensão do fluxo processual e para a adesão à gestão de processos de trabalho como um todo no Tribunal.

Diante dessa situação, surgiu a iniciativa inovadora de simplificar as informações e a linguagem utilizada nos fluxogramas em formato BPMN, utilizando textos mais enxutos e recursos visuais na forma de infográficos.

Para aplicar a nova metodologia, o STJ selecionou alguns dos processos de trabalho já mapeados e fluxogramados em BPMN, notadamente aqueles de interesse de um número maior de servidores ou da sociedade em geral.

Estima-se, assim, o alcance a um público maior de pessoas interessadas e aderentes à gestão de processos de trabalho, o que tem sido verificado na prática e no dia a dia do STJ.

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA PROFESSOR FERNANDO VIEIRA DE SOUZA</p>	 <p>UP Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

Introdução

Em uma perspectiva sistêmica, tanto as organizações públicas quanto as privadas podem ser vistas como o produto da interação dinâmica e contínua de inúmeros processos de trabalho, que se interrelacionam e evoluem ao longo do tempo, formando uma rede complexa de atividades. Esta abordagem permite compreender que, na essência, “toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos” (Scucuglia, R. 2008). Cada processo contribui para a realização dos objetivos institucionais e para a entrega de valor aos seus clientes internos e externos.

No contexto da administração moderna, o termo “processos” refere-se ao grupo de atividades realizadas de forma sequencial, lógica e coordenada, com a finalidade de produzir um bem ou serviço que seja relevante e tenha valor para um determinado grupo de clientes ou usuários.

Para o STJ, “processos de trabalho são atividades técnicas e gerenciais que, idealizadas por pessoas e executadas de forma ordenada, interrelacionadas e orientadas para resultados, fazem uso de materiais e informações para gerar produtos e serviços requeridos pelos clientes”. (Superior Tribunal de Justiça [STJ], 2016.)

Ao conhecer seus processos de trabalho, uma organização torna-se capaz de identificar pontos críticos, oportunidades de melhoria e gargalos que possam comprometer a sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes. A falta desse conhecimento é frequentemente responsável por diversos problemas organizacionais, como ineficiências, retrabalho, comunicação falha e baixa qualidade nos serviços prestados. A compreensão detalhada do funcionamento dos sistemas internos é essencial para promover mudanças efetivas e resultados positivos.

Nesse sentido, a Gestão de Processos de Trabalho desponta como uma atividade indispensável, especialmente em instituições do sistema de Justiça, como o STJ, pois não só contribui para o aumento da eficiência operacional, como também fortalece o sistema de governança, tornando os processos mais transparentes, rastreáveis e alinhados às diretrizes institucionais.

Na ótica sistêmica, a análise global da organização, ou seja, a análise do conjunto, difere substancialmente da análise isolada das partes ou setores. Quando se observa apenas as partes separadamente, corre-se o risco de perder a visão das interações e dos efeitos que uma área pode provocar em outra. Na prática, as partes de um sistema organizacional mantêm uma troca constante com o ambiente em que estão inseridas, influenciando e sendo influenciadas por fatores internos e externos.

Essa abordagem por processos, portanto, extrapola os limites das estruturas funcionais tradicionais, permitindo uma integração maior entre áreas e promovendo a colaboração. Desde a sua criação, em 1989, o STJ tem se estruturado por uma hierarquia

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PROFESSOR FERNANDO VIEIRA DE SOUZA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário IESB	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

funcional, visando organizar suas atividades de acordo com competências específicas. Entretanto, a adoção de uma visão horizontal, focada em processos de trabalho, facilita a identificação e compreensão dos subsistemas, possibilitando a melhoria contínua dos fluxos internos e externos.

Em razão dessa relevância, no âmbito do STJ, alinhada à Gestão de Projetos, à Gestão de Dados e à Gestão do Planejamento Estratégico, a Gestão de Processos de Trabalho compõe a base da Gestão Estratégica, um dos pilares da governança institucional do tribunal.

É importante destacar que o termo “gestão de processos” tem origem no inglês Business Process Management – BPM, cuja tradução mais comum é “processos de negócio”. Contudo, no contexto do Poder Judiciário, que lida tanto com processos administrativos quanto judiciais, optou-se por adotar o termo “processos de trabalho” para diferenciar as atividades internas das demandas judiciais, garantindo maior clareza na comunicação institucional.

De acordo com o guia “Introdução à Gestão de Processos de Trabalho”, elaborado pela equipe do escritório corporativo de processos de trabalho do STJ, para alcançar a gestão plena dos processos organizacionais, é necessário executar diversas etapas interligadas, que incluem:

- identificação dos processos;
- priorização dos processos críticos;
- mapeamento dos processos;
- medição;
- análise;
- redesenho;
- implantação do processo redesenhado;
- gerenciamento do processo (monitoramento, análise e otimização).

Durante a fase de modelagem ou mapeamento, um dos passos essenciais consiste em desenhar as informações do processo identificado em formato de fluxograma, representação gráfica das ações e decisões que compõem o fluxo de trabalho, dispostas em ordem lógica e sequencial. O uso do fluxograma facilita a visualização dos processos, tornando-os mais claros e compreensíveis para todos os envolvidos.

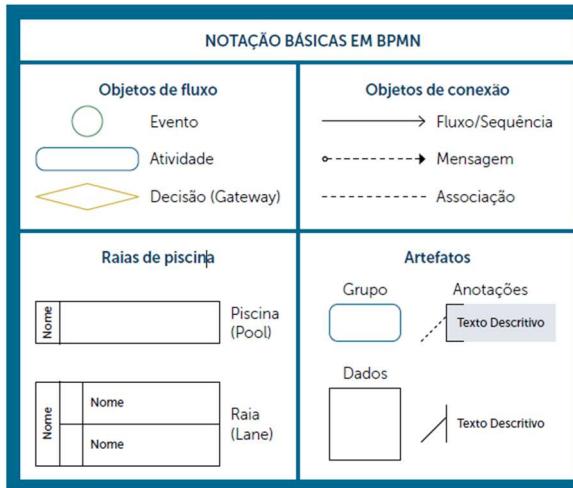
Segundo Antônio Cury, “existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento” (Cury, 2000). O fluxograma é amplamente utilizado por permitir a identificação rápida de pontos críticos, gargalos e redundâncias nos processos, além de facilitar a comunicação entre equipes.

Entre os modelos de fluxogramas mais adotados no setor público brasileiro, especialmente nos órgãos do Poder Judiciário, destaca-se a notação BPMN – Business Process Management Notation. Desenvolvida pela organização independente BPMI.org, essa notação

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	 Universidade Potiguar
	 1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

estabelece padrões internacionais com símbolos específicos que permitem que todas as partes envolvidas, desde analistas até operadores e desenvolvedores de sistemas de automação, compreendam as variadas interações entre as atividades que compõem o processo, promovendo, assim, maior padronização.

Figura 1
Notações básicas em BPMN



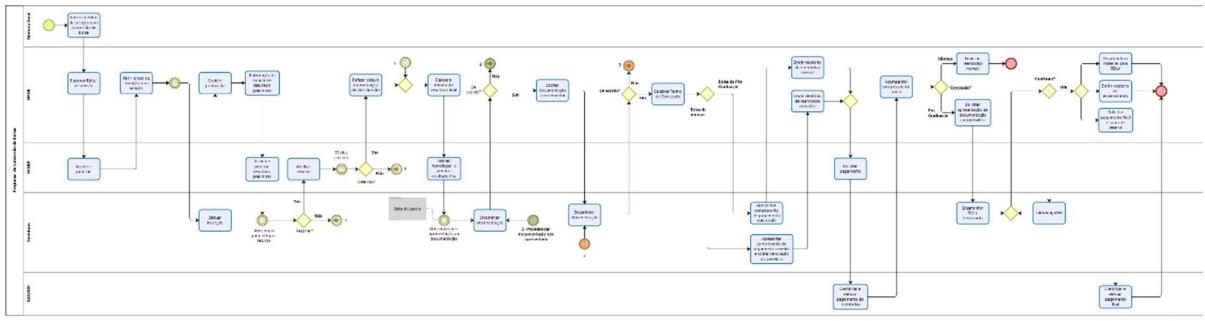
Nota: STJ (2016) Introdução à gestão de processos de trabalho: guia metodológico

A proposta da notação BPMN (Business Process Model Notation) é estabelecer-se como um padrão internacional amplamente aceito para o mapeamento e a modelagem de processos organizacionais.

Atento às tendências e melhores práticas, o STJ adotou a notação BPMN para fluxogramar os processos de trabalho do tribunal em 2016, quando iniciou o projeto estratégico “Mapeamento dos Macroprocessos Organizacionais do STJ”. Para tanto, adotou a plataforma Bizagi, uma das ferramentas de referência no mercado para esse tipo de atividade, na versão gratuita do software, conhecida como Bizagi Free Modeler.

O resultado desse esforço sistemático de mapeamento e documentação é expressivo: até o mês de agosto de 2025, a equipe do escritório de processos de trabalho do STJ já havia concluído o mapeamento de 373 processos distintos, todos devidamente fluxogramados segundo a notação BPMN e confeccionados com o auxílio do Bizagi. Esses fluxogramas foram organizados, revisados e disponibilizados para consulta interna no Portal de Macroprocessos do STJ, outra iniciativa inovadora que se consolidou como o repositório oficial de referência para todos os servidores e colaboradores do órgão.

Figura 2
Fluxograma baseado em notação BPMN



Nota: Fluxograma elaborado pelas autoras.

Entretanto, apesar de todo o esforço dedicado à adoção da notação BPMN, a equipe do escritório corporativo de processos de trabalho do STJ identificou, ao longo do tempo, diversos desafios relacionados à aceitação e ao entendimento dessa metodologia por parte de seus usuários finais. Embora reconhecida e considerada de grande relevância para a gestão dos processos, a experiência mostrou que, para muitos servidores, gestores e colaboradores, essa forma de representação gráfica não atende plenamente às necessidades de clareza e, principalmente, de aplicabilidade.

Diversas manifestações apontavam que os fluxogramas criados na plataforma, ainda que tecnicamente corretos e completos, eram considerados complexos e de difícil interpretação no cotidiano das unidades. Em vários momentos, foram realizadas tentativas de sensibilização para mostrar aos servidores o potencial dos fluxogramas como ferramentas de gestão, mas, ainda assim, muitos servidores continuavam sem enxergar utilidade prática, o que gerava certo distanciamento e baixa utilização dos materiais produzidos.

Diante desse cenário, caracterizado por resistência e falta de familiaridade com a notação BPMN, a equipe passou a refletir sobre alternativas capazes de tornar o conteúdo mais acessível e funcional para todos os públicos envolvidos. Considerou-se, ainda, que parte dos processos de trabalho do STJ traz informações relevantes à sociedade em geral, público que em grande parte não possui conhecimento prévio sobre BPMN ou sobre os conceitos técnicos da gestão de processos.

Nesse contexto de busca por maior inclusão e democratização da informação, a equipe do escritório de processos de trabalho do STJ reconheceu a importância de simplificar a representação dos processos organizacionais, sem perder a essência e a integridade das informações. Surgiu, então, a iniciativa de adotar os infográficos como alternativa criativa e eficiente para comunicar os fluxos de trabalho.

Caracterização da boa prática, mudança e/ou inovação

Considerando tudo o que foi detalhado anteriormente, pode-se afirmar que o principal objetivo dos infográficos desenvolvidos pela equipe do escritório corporativo de processos de trabalho do STJ consiste em promover uma significativa simplificação das informações e da linguagem empregada nos fluxogramas, que até então eram elaborados exclusivamente com base na notação BPMN, por meio do software Bizagi.

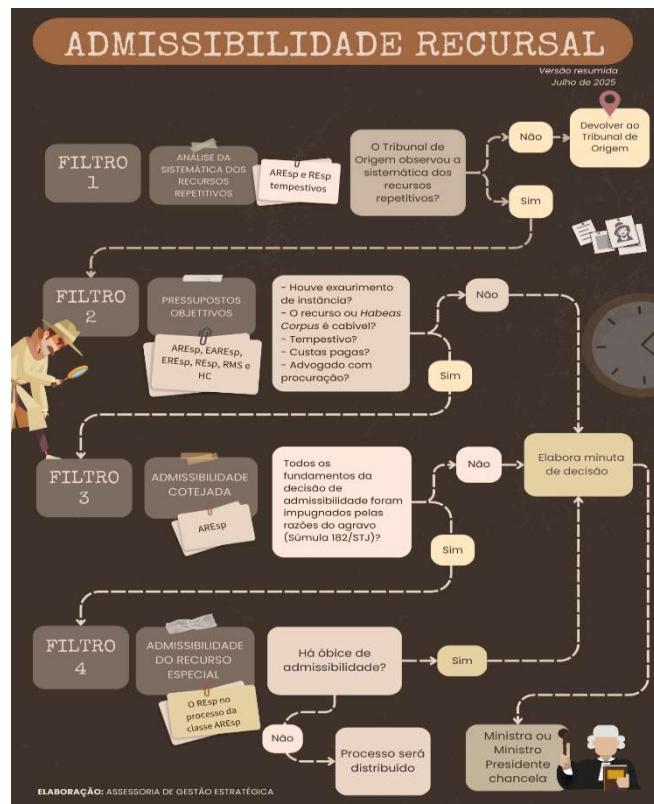
A iniciativa busca superar barreiras de compreensão e tornar o acesso aos dados dos processos organizacionais mais amplo e democrático, atendendo tanto ao público interno quanto à sociedade em geral.

Nesse contexto, os infográficos são criados a partir dos fluxogramas previamente mapeados, sendo cuidadosamente planejados para combinar diferentes elementos visuais e gráficos, imagens ilustrativas, textos objetivos e de fácil entendimento, além de uma disposição lógica e sequencial das informações.

Essa abordagem visual contribui para o reconhecimento imediato do assunto tratado e para a contextualização das informações, tornando o material mais dinâmico e eficiente em sua função de comunicação. Os infográficos que ilustram os processos da “Admissibilidade Recursal” e da “Reunião de Colegiados no Aplicativo Acrópole” (figuras 3 e 4), são exemplos desenvolvidos pela equipe de processos de trabalho do SJT a partir de recursos visuais que detalham as etapas do processo:

Figura 3:
Infográfico do processo “Admissibilidade Recursal”

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA</p>	 <p>UP Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	



Nota: Infográfico elaborado pelas autoras.

Figura 4:
Infográfico do processo “Reunião de Colegiados no Aplicativo Acrópole”



Nota: Infográfico elaborado pelas autoras.

Planejamento, desenvolvimento e implementação

Durante a fase de **planejamento**, a equipe do escritório corporativo de processos de trabalho do STJ buscou fundamentar suas estratégias em referenciais teóricos e práticos do marketing de conteúdo visual, compreendendo que a comunicação eficiente exige o uso de múltiplos recursos para atingir públicos diversos.

Conforme destaca (Lacerda, 2020), o marketing de conteúdo visual consiste em utilizar diferentes formatos visuais para transmitir informações de maneira mais clara, envolvente e eficiente aos leitores, resultando, assim, em maior probabilidade de compreensão, engajamento e até mesmo de conversão dos destinatários da mensagem. Essa abordagem reforça a importância de pensar para além do texto escrito, considerando o impacto positivo que elementos gráficos, cores, ícones e ilustrações podem exercer sobre quem consome a informação, tornando o conteúdo mais atrativo e facilmente assimilável.

Embora a notação BPMN também utilize recursos visuais que vão além do texto escrito, conforme demonstrado na figura 1, esses recursos e a forma como são dispostos, pelo menos na experiência do STJ, não foram suficientes para facilitar a comunicação da informação a todos os públicos.

Na etapa de escolha de recursos gráficos para a elaboração dos infográficos, a equipe do escritório de processos optou pela utilização da plataforma de design gráfico Canva

	INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			Universidade Potiguar
	1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	Instituto de Investigação Interdisciplinar	AJUS Administração da Justiça
Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

(www.canva.com), reconhecida por sua interface intuitiva e pela ampla variedade de ferramentas e recursos oferecidos para a criação de materiais visuais.

O Canva permite que seus usuários desenvolvam uma gama diversificada de artefatos gráficos, como posts para redes sociais, apresentações, **infográficos**, cartazes, convites e outros conteúdos visuais de alta qualidade. O acesso à plataforma é realizado de forma *online*, proporcionando praticidade e flexibilidade tanto para quem trabalha em regime presencial quanto remoto.

Além disso, o Canva disponibiliza inúmeros modelos editáveis, facilitando a adaptação dos materiais às necessidades específicas de cada projeto. Embora seja gratuito em sua modalidade básica, a plataforma oferece planos de assinatura pagos, que liberam funcionalidades adicionais, como banco de imagens premium, remoção de fundo de fotos e colaboração em tempo real entre equipes. Essa escolha foi estratégica, pois aliou baixo custo, facilidade de uso e potencial criativo, atributos essenciais para a democratização do acesso à informação visual dentro do STJ.

Outro fator fundamental considerado durante o planejamento foi o alinhamento com as diretrizes do Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples, iniciativa lançada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Segundo informações disponíveis no site do próprio CNJ, esse pacto tem como principal objetivo disseminar a adoção de ações, projetos e práticas que promovam o uso de uma linguagem simples, objetiva e acessível em todas as comunicações judiciais, abrangendo todos os segmentos da Justiça e todos os graus de jurisdição.

Trata-se de uma medida que vem ganhando visibilidade, pois busca garantir que as decisões judiciais e toda a comunicação institucional possam ser efetivamente compreendidas por todos os cidadãos, independentemente de sua formação técnica ou nível de escolaridade. Dessa forma, a adoção da linguagem simples contribui diretamente para a efetivação do acesso à Justiça e para o fortalecimento da cidadania.

No âmbito do Superior Tribunal de Justiça, desde o ano de 2024, vêm sendo implementadas diversas ações para consolidar o uso da linguagem simples em suas atividades e comunicações. Destaca-se, por exemplo, a atuação do STJ Lab, laboratório de inovação do tribunal, que passou a desenvolver minutas e ofícios com textos simplificados e visualmente mais acessíveis, recorrendo a técnicas do *visual law* para melhorar a comunicação com outros tribunais, varas judiciais e demais públicos externos.

Outra iniciativa relevante foi promovida pela Secretaria de Comunicação Social do STJ, que passou a incluir resumos simplificados nas notícias publicadas no portal institucional, ampliando substancialmente o acesso da sociedade às decisões jurídicas e aos principais acontecimentos do tribunal.

Como reconhecimento por esse esforço institucional, em outubro de 2024, o STJ recebeu o Selo Linguagem Simples, concedido pelo Conselho Nacional de Justiça. Essa certificação destaca o tribunal como referência nacional na promoção de práticas de

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	 Universidade Potiguar
	 1 2 3 4 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

comunicação clara, acessível e inclusiva, servindo de inspiração para outras instituições do Judiciário brasileiro. Assim, ao adotar infográficos como parte de sua estratégia de comunicação e alinhá-los às diretrizes da linguagem simples, o STJ reforça seu papel de compromisso com o Pacto Nacional, com a transparência e a efetiva participação social.

Por fim, a equipe realizou uma criteriosa seleção de alguns dos processos de maior relevância e interesse público para serem priorizados na criação dos infográficos. Essa escolha abrangeu não apenas procedimentos internos rotineiros, mas também processos que impactam diretamente tanto os operadores do Direito, como servidores e gestores do STJ, quanto a sociedade em geral.

Entre esses processos, destacam-se o fluxo de solução de conflitos conduzido pelo Centro Judiciário de Solução de Conflitos do STJ, que desempenha papel essencial na mediação e resolução de demandas judiciais; o processo de concessão de teletrabalho, fundamental para promover flexibilidade e modernização das relações de trabalho no tribunal; o atendimento às demandas encaminhadas à Ouvidoria do STJ, canal estratégico de comunicação entre o cidadão e a instituição; e a realização do exame periódico de saúde, voltado para o bem-estar e a saúde ocupacional dos servidores.

Figura 5:
Infográfico do processo de “Solução de Conflitos”



Nota: Infográfico elaborado pelas autoras.

Já na fase de **desenvolvimento** do projeto, o trabalho de elaboração dos infográficos iniciou-se com a apresentação da proposta aos gestores das unidades dos processos selecionados. Obtida a anuência das unidades, partiu-se para a sistematização e o resumo prévio

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA PPGD</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 3 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração do Direito</p>
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

de todas as informações, previamente desenhadas e organizadas em diagramas no padrão BPMN dos processos de trabalho selecionados na fase de planejamento. Essa etapa foi indispensável para garantir que o conteúdo visual mantivesse fidelidade aos fluxos originais e assegurasse clareza nas etapas descritas.

Com base nesse mapeamento detalhado, a sistematização das informações permitiu que cada etapa dos processos fosse cuidadosamente revisada, buscando identificar os pontos essenciais que deveriam ser destacados para o público-alvo dos materiais.

Por fim, a equipe do escritório corporativo de processos de trabalho passou à elaboração do *design* gráfico do infográfico utilizando a plataforma Canva. É importante ressaltar que, ao longo da elaboração dos diferentes infográficos, não foi estabelecido um modelo único ou padrão a ser seguido rigidamente. Ao contrário, os modelos e layouts utilizados foram ajustados e modificados conforme as características e necessidades de cada processo retratado, o que conferiu ao trabalho uma maior autonomia criativa e flexibilidade de abordagem.

Essa liberdade no desenvolvimento do design gráfico permitiu que cada infográfico fosse pensado de forma personalizada, valorizando tanto a identidade visual do conteúdo quanto as especificidades do público a quem se destinava. Consequentemente, o resultado foi um conjunto de materiais que, além de fiéis aos fluxos originais dos processos, também se destacam pelo apelo visual, pela acessibilidade e pela capacidade de promover uma comunicação mais clara, eficiente e inclusiva dentro do tribunal.

Na fase de **implementação** do projeto, após a conclusão dos primeiros infográficos elaborados pela equipe, os materiais passaram por um importante processo de validação. Inicialmente, os infográficos foram encaminhados para análise dos titulares das unidades responsáveis pelos respectivos processos retratados, etapa importante para assegurar a qualidade e a adequação das informações apresentadas.

Durante essa fase, os gestores das áreas envolvidas tiveram a oportunidade de revisar os conteúdos visuais e textuais, identificando eventuais pontos que poderiam demandar ajustes, correções ou adaptações para melhor atender às necessidades específicas de cada processo e garantir que o material estivesse alinhado com as práticas reais do tribunal.

Após a realização dos ajustes sugeridos pelos titulares das unidades e a aprovação final dos infográficos, os materiais foram, então, disponibilizados para o público no Portal de Macroprocessos do STJ. Paralelamente, os infográficos também foram entregues diretamente aos gestores das unidades envolvidas, possibilitando que cada setor pudesse utilizar o material de acordo com suas demandas específicas e necessidades particulares, seja para fins de treinamento, comunicação interna ou atendimento ao cidadão.

Como exemplo prático dessa aplicação, destaca-se a atuação da Assessoria de Admissibilidade, Recursos Repetitivos e Relevância (ARP), que optou por publicar seu infográfico na página institucional da unidade, com o objetivo de explicar de forma clara e

didática como funciona o processo de admissibilidade no âmbito do tribunal, facilitando a compreensão de servidores, advogados e demais usuários do sistema judiciário.

No Portal de Macroprocessos do STJ, os processos de trabalho selecionados estão disponíveis em dois formatos complementares, atendendo diferentes perfis de usuários e objetivos de consulta. O primeiro formato, em BPMN, apresenta uma visão técnica, estruturada e detalhada dos fluxos de atividades, permitindo que profissionais com conhecimento prévio na área possam analisar minuciosamente cada etapa dos procedimentos. Já o segundo formato consiste nos infográficos desenvolvidos com base nos princípios da linguagem simples, priorizando clareza, objetividade e acessibilidade para que pessoas de diferentes formações e níveis de conhecimento possam compreender os processos sem dificuldade.

Para dar continuidade ao projeto e ampliar seu alcance, a equipe do escritório corporativo de processos de trabalho divulgou a iniciativa na intranet do STJ, informando aos servidores sobre a disponibilidade dos materiais e se colocando à disposição para a elaboração de novos infográficos, conforme o interesse e a demanda de outras unidades do tribunal.

Acredita-se que, dentre os principais fatores que favoreceram o êxito na execução da elaboração dos infográficos, merece especial destaque a forma como as tarefas foram distribuídas entre os membros da equipe do escritório corporativo de processos de trabalho. Essa divisão foi realizada considerando cuidadosamente as especialidades, experiências prévias, habilidades técnicas e competências individuais de cada servidor envolvido no projeto.

Dessa maneira, embora com uma equipe bastante reduzida composta apenas por quatro pessoas, os servidores que possuíam maior conhecimento e prática na condução do mapeamento dos processos, bem como na elaboração de fluxogramas utilizando a plataforma Bizagi, foram direcionados para atuar especificamente nessa etapa.

Paralelamente, para o trabalho de análise, sistematização e resumo das informações extraídas dos processos já mapeados, foram selecionados servidores que demonstravam aptidão para lidar com textos, além de já estarem habituados à escrita conforme os princípios da linguagem simples. Estes profissionais se dedicaram à tarefa de sintetizar e organizar o conteúdo, assegurando que as informações fossem apresentadas de forma clara, objetiva e acessível ao público-alvo dos infográficos.

Por fim, a etapa de elaboração visual dos infográficos foi realizada no software Canva, ficando sob responsabilidade da servidora que detinha maior experiência e competência em design gráfico, encarregada de transformar os textos e os fluxogramas sistematizados em materiais visuais atrativos, garantindo não apenas a fidelidade ao conteúdo original, mas também o alinhamento com as necessidades de comunicação visual e identidade institucional do tribunal.

Assim, o trabalho integrado e colaborativo, pautado pela valorização das habilidades individuais de cada servidor, contribuiu decisivamente para a qualidade final dos infográficos desenvolvidos e para o sucesso do projeto como um todo.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE BRAZILIA	 Universidade Potiguar
	 1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

Outro fator que merece destaque é a adesão do STJ ao Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples. Essa iniciativa estratégica foi fundamental para criar um ambiente favorável à promoção de práticas comunicacionais mais acessíveis e inclusivas, alinhadas à necessidade de tornar as informações mais compreensíveis para todos os públicos, internos e externos ao tribunal.

Considerando que o ambiente do Poder Judiciário é tradicionalmente marcado por elevado grau de formalidade e tecnicidade, seria improvável que projetos inovadores, como o desenvolvimento e a implementação dos infográficos, tivessem êxito sem uma mudança institucional nessa direção. A adesão ao pacto representou um marco importante, pois legitimou e estimulou a busca por alternativas de comunicação mais claras, objetivas e próximas do cidadão, abrindo espaço para que iniciativas como a dos infográficos pudessem não apenas ser concebidas, mas também amplamente apoiadas e valorizadas no âmbito do STJ.

Resultados alcançados

A utilização de infográficos como forma de disseminação dos fluxos de processos de trabalho do STJ tem sido bem recebida no tribunal, por promover uma comunicação mais clara e acessível. Dentre as vantagens apontadas pelos usuários, destaca-se a capacidade de simplificar informações complexas, reduzindo ambiguidades e mal-entendidos.

Os infográficos tornaram a comunicação mais acessível para diferentes públicos, independentemente do nível de conhecimento técnico, facilitando a compreensão do fluxo ao visualizar o material. Além disso, eles podem ser utilizados em reuniões, painéis de controle ou materiais de divulgação, promovendo uma disseminação de informações mais eficiente e uniforme.

Outra vantagem importante é a facilitação na capacitação e no treinamento, pois oferecem uma visão geral rápida e compreensível do processo de trabalho. Como resultado, percebeu-se um aumento no engajamento dos usuários, já que recursos visuais atraentes tendem a captar mais atenção.

Corrobora com essa percepção o significativo *feedback* enviado pela já mencionada Assessoria de Admissibilidade, Recursos Repetitivos e Relevância (ARP) ao escritório corporativo de processos de trabalho, destacando o impacto positivo do novo documento elaborado. Segundo relato da própria Assessoria, o documento passou a ser utilizado em diversos contextos, demonstrando sua versatilidade e utilidade prática. Ele foi incorporado às reuniões com o público externo, servindo como material de apoio para apresentar e explicar, de forma clara e objetiva, as principais atividades desenvolvidas pela ARP. Além disso, o documento tornou-se uma referência durante o processo de integração de novos servidores, facilitando a compreensão das atribuições e rotinas da Assessoria por parte daqueles que estão ingressando no setor.

O *feedback* também ressaltou que o material passou a ser adotado como roteiro de esclarecimento nas situações de atendimento telefônico, permitindo que as informações fossem transmitidas de maneira mais organizada e acessível. Segundo a equipe da ARP, a introdução desse documento facilitou substancialmente tanto o trabalho de quem precisa explicar as atividades da Assessoria, quanto o entendimento por parte dos interlocutores que buscam esclarecimentos sobre o funcionamento e os serviços prestados pela unidade. Dessa forma, observa-se que a iniciativa trouxe ganhos não apenas para a comunicação interna e externa, mas também para a eficiência e a transparência das ações da Assessoria de Admissibilidade, Recursos Repetitivos e Relevância, promovendo uma experiência mais positiva para servidores e usuários.

Conclusões e recomendações

A implementação dos infográficos como instrumento de comunicação institucional no STJ demonstrou-se altamente eficaz na consecução dos objetivos propostos. Observou-se o alcance significativo da meta de simplificar e tornar mais acessíveis os fluxos de processos de trabalho, ampliando a compreensão tanto de servidores quanto de públicos externos. Entre os principais resultados, destacam-se a redução de ambiguidades, o aumento do engajamento dos usuários, a facilitação da capacitação de novos servidores e o fortalecimento da transparência. A adoção dos infográficos consolidou-se, assim, como uma inovação de impacto positivo e comprovado.

No tocante às perspectivas da prática inovadora, evidencia-se seu potencial de replicação em outros fluxos de trabalho de outras áreas do tribunal e em diferentes contextos do serviço público, favorecendo a disseminação de uma cultura organizacional pautada pela comunicação clara e acessível. A experiência do STJ indica que a utilização de recursos visuais pode ser um catalisador para mudanças institucionais, promovendo ambientes mais colaborativos, inclusivos e orientados à eficiência.

Para consolidar e institucionalizar essa boa prática, recomenda-se a capacitação continuada dos servidores no desenvolvimento de materiais visuais, bem como estimular o intercâmbio de experiências entre setores, visando à padronização e ao aprimoramento dos conteúdos produzidos. O fortalecimento de parcerias com áreas de comunicação também se mostra estratégico para garantir a sustentabilidade e atualização constante da prática.

Referências

Conselho Nacional de Justiça (2025). Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem simples. <https://www.cnj.jus.br/gestao-da-justica/acessibilidade-e-inclusao/pacto-nacional-do-judiciario-pela-linguagem-simples/>

Cury, A. (2000). Organização e métodos: uma visão holística (7^a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
 Lacerda, L. (2018). Marketing de conteúdo visual: o que é e qual a sua importância em uma estratégia de conteúdo? <https://rockcontent.com/blog/marketing-de-conteudo-visual/>

Scucuglia, R. (2008). Como mapear seus processos. http://www.gaussconsulting.com.br/imagens/artigos/artigo_como_mapear_seus_processos.pdf

Superior Tribunal de Justiça. (2016). Introdução à gestão de processos de trabalho: guia metodológico. <https://bdjur.stj.jus.br/server/api/core/bitstreams/532916da-962f-41d9-9763-7da5e6444365/content>

Superior Tribunal de Justiça. (2025). Portal de macroprocessos. <https://stijus.sharepoint.com/sites/PortaldeMacroprocessos/SitePages/Processos-mapeados.aspx>