

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA.
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**A gestão processual no TJGO: uma análise da produtividade após a criação das UPJ's
Criminais da Comarca de Goiânia**

**GOIÂNIA
2025**

LARISSA HELENA RODRIGUES SILVA

**A gestão processual no TJGO: uma análise da produtividade após a criação das UPJ's
Criminais da Comarca de Goiânia**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional
em Administração do Centro Universitário Alves
Faria, como requisito parcial para a obtenção do
Título de Mestre em Administração.

Orientador Prof.º Dr. Rafael Henrique Dias Manzi

GOIÂNIA
2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S586g

Silva, Larissa Helena Rodrigues.

A gestão processual no TJGO : uma análise da produtividade após a criação das UPJ's criminais na comarca de Goiânia. / Larissa Helena Rodrigues Silva. – 2025.

115 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Celeridade processual. 2. Gestão judiciária. 3. Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO). 4. Unidades de Processamento Judicial (UPJs). I. Manzi, Rafael Henrique Dias. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 347.95:005.61(817.3)

LISTA DE SIGLAS

BPM – Business Process Management

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DATAJUD – Base Nacional de dados do Poder Judiciário

ODS – Objetivos de desenvolvimento sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

STF – Supremo Tribunal Federal

TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

TPU – Tabelas processuais unificadas

UJS – Unidade Jurisdicional Simplificada

UPJ – Unidade de Processamento Jurisdicional

PROAD – Processo Administrativo

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 01: Modelo Tradicional e Unificado de Serventias	38
Figura 02: Ferramenta e método de gestão processual – TJGO	43
Quadro I. Conceito e descrição dos indicadores de desempenho	57
Tabela 01: Indicadores extraídos do Poder Judiciário. ODS n. Agenda 2030.....	30
Tabela 02: Funções dos servidores das UPJ's	50
Tabela 03: Exemplos de UPJ na comarca de Goiás	52
Tabela 04: Documentos Institucionais	55
Tabela 05: Resumo da metodologia de pesquisa	58
Tabela 06: Modelo Integrado de Análise de Indicadores Estratégicos do Poder Judiciário	65
Tabela 07 – IAD % da 1ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	67
Tabela 08 – IAD % da 3ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	70
Tabela 09– IAD % da 6ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	72
Tabela 10 – IAD % da 7ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	74
Tabela 11 – IAD % da 2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	76
Tabela 12 – IAD % da 4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	79
Tabela 13 – IAD % da 5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	81
Tabela 14 – IAD % da 8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	82
Tabela 15 – IAD % da 9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	84
Tabela 16: Quantificação de processos em tramitação antes e após a criação da 1ª UPJ.....	86
Tabela 17: Quantificação de processos arquivados antes e após a criação da 1º UPJ	86
Tabela 18: Quantificação de processos arquivados antes e após a criação da 1º UPJ	87
Tabela 19: Quantificação de processos decididos (com sentença proferida) antes e após a criação da 1º UPJ	89
Tabela 20: Quantificação de novos processos iniciados após a criação da 1º UPJ	91
Tabela 21: Quantidade de documentos produzidos pela serventia quando era vara única e depois da criação da 1º UPJ	93
Tabela 22: Tempo médio (em dias) de tramitação dos processos, antes e após a criação da 1ª UPJ.....	95
Tabela 23: Quantificação de processos em tramitação antes e após a criação da 2ª UPJ	97
Tabela 24: Quantificação de processos arquivados antes e após a criação da 2º UPJ	99
Tabela 25: Quantificação de processos decididos (com sentença proferida) antes e após a criação da 2º UPJ	101
Tabela 26: Quantificação de novos processos iniciados após a criação da 2º UPJ	102
Tabela 27: Quantidade de documentos produzidos pela serventia quando era vara única e depois da criação da 2º UPJ	104
Tabela 28: Tempo médio (em dias) de tramitação dos processos, antes e após a criação da 2ª UPJ.....	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: IAD% 1ª dos crimes punidos com reclusão e detenção.....	68
Gráfico 02: Entradas e saídas: 1ª Vara dos crimes apenas com reclusão e detenção.....	69
Gráfico 03: Percentual de demanda – 3ª Vara criminal	70
Gráfico 04: Entradas e Saídas – 3ª Vara criminal.....	71
Gráfico 05: Percentual IAD% - 6ª Vara criminal	72
Gráfico 06: Entradas e Saídas – 6ª Vara criminal.....	73
Gráfico 07: Percentual de demanda – 7ª Vara criminal	75
Gráfico 08: Entradas e saídas – 7ª Vara crimes apenas com reclusão e detenção	75
Gráfico 09: IAD% 2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção.....	77
Gráfico 10: Entrada e saídas de casos da 2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	78
Gráfico 11: IAD% 4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção.....	79
Gráfico 12: Entrada e saídas de casos da 4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	80
Gráfico 13: IAD% 5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção.....	81
Gráfico 14: Entrada e saídas de casos da 5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	82
Gráfico 15: IAD% 8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção.....	83
Gráfico 16: Entrada e saídas de casos da 8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	83
Gráfico 17: IAD% 9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção.....	84
Gráfico 18: Entrada e saídas de casos da 9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	85
Gráfico 19: Quantificação de processos em tramitação antes e após a criação da 1ª UPJ.....	86
Gráfico 20: Processos arquivados antes e depois	88
Gráfico 21: Processos decididos	90
Gráfico 22: Novos processos protocolizados.....	92
Gráfico 23: Quantidade de documentos produzidos.....	94
Gráfico 24: Tempo médio de tramitação processual	97
Gráfico 25: Quantificação de processos em tramitação.....	98
Gráfico 26: Quantificação de processos arquivados.....	100
Gráfico 27: Quantidade de processos julgados.....	103
Gráfico 28: Quantidade de novos processos iniciados.....	102
Gráfico 29: Quantidade de documentos produzidos	105
Gráfico 30: Média de tramitação processual.....	107

RESUMO

A implantação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a partir de uma análise estratégica da gestão processual e a realidade de um aumento de demandas judiciais é o tema dessa dissertação de mestrado. Tem como pergunta de pesquisa a seguinte: De que maneira a implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) impactou a celeridade processual, considerando o quantitativo de julgamentos realizados, processos arquivados e novos processos distribuídos? O objetivo geral da pesquisa é investigar os impactos e resultados da implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) das Varas dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com foco na transformação da gestão processual e da estrutura de pessoal. A morosidade do sistema judiciário é problema que impacta e compromete o acesso à justiça, bem como a confiança no sistema de justiça. O Tribunal de Justiça, a partir de uma perspectiva de inovação de gestão processual e criação das UPJs traz um novo paradigma para enfrentar o crescente volume de ações e otimizar o desenvolvimento da gestão processual. Investigar o impacto dessas unidades é de extrema importância, não apenas para medir a sua eficiência, mas também para identificar o que deve e pode garantir e aprimorar na contínua função judicial. O estudo dialoga com as metas nacionais e internacionais de modernização judicial, vinculadas aos compromissos assumidos pelo país com os objetivos de desenvolvimento sustentável, especialmente na promoção de instituições mais eficientes, transparentes e acessíveis. Investigar os efeitos da implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com foco na transformação da gestão processual e da estrutura de pessoal. A implantação das UPJs esteve associada à redução do congestionamento, maior equilíbrio no fluxo processual e diminuição significativa do tempo de tramitação. A abordagem metodológica, qualitativa exploratória, combinando-se uma revisão bibliográfica com a análise documental de normas e dados institucionais, além do levantamento empírico sobre o desenvolvimento das UPJs. Essa metodologia permitiu atingir um resultado no sentido de construir um diagnóstico robusto sobre os resultados práticos da implantação das unidades, com foco na identificação de melhorias e na proposição de recomendações. Os indicadores demonstram ganhos estruturais de eficiência, ainda que com variações entre unidades. Os resultados sugerem evolução institucional consistente após a reorganização administrativa. Evidenciam redução do tempo médio de tramitação, melhora no equilíbrio entre entradas e saídas processuais e diminuição do congestionamento após a reorganização administrativa.

Palavras-chaves: Celeridade; Gestão; Processo; UPJs; Justiça.

ABSTRACT

The implementation of Judicial Processing Units (UPJs) within the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO), based on a strategic analysis of procedural management and the growing volume of legal demands, is the central theme of this master's dissertation. The research question guiding this study is: *How has the implementation of UPJs impacted procedural speed, considering the number of judgments rendered, cases closed, and new cases filed?* Judicial delay is a critical issue that affects access to justice and undermines public trust in the legal system. In response, the Court of Justice has introduced a new paradigm through the creation of UPJs, aiming to modernize procedural management and address the increasing caseload more efficiently. Investigating the impact of these units is essential not only to assess their effectiveness but also to identify opportunities for improvement and ensure the continuous enhancement of judicial performance. This study aligns with national and international goals for judicial modernization, particularly those connected to the country's commitments to the Sustainable Development Goals (SDGs), with emphasis on promoting more efficient, transparent, and accessible institutions. The general objective is to examine the effects of UPJ implementation at TJGO, focusing on changes in procedural management and staffing structures. The analysis will be data-driven, highlighting impacts on procedural speed, staff productivity, case volume, and congestion rates. The implementation of the Judicial Processing Units (UPJ) was associated with reduced case backlog, greater balance in procedural workflow, and a significant decrease in case processing time. The indicators demonstrate structural gains in efficiency, despite variations across units. The results suggest consistent institutional improvement following administrative reorganization. The methodological approach will be exploratory and qualitative, combining a literature review with document analysis of regulations and institutional data, as well as empirical research on the development of UPJs. This methodology will support the construction of a robust diagnostic of the practical outcomes of UPJ implementation, with a focus on identifying improvements and proposing actionable recommendations.

Keywords: Procedural Speed; Management; Process; UPJs; Justice.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	13
1.2 Pergunta de pesquisa	15
1.3 Objetivo	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
2.1 Formas alternativas de gestão processual: a Unidade de Processamento Judicial (UPJ) no Tribunal de Justiça de Goiás	18
2.1.1 <i>A gestão processual e suas formas alternativas</i>	18
2.2 A gestão no Judiciário - as reformas do estado brasileiro em perspectiva histórica com ênfase a partir da década de 1990	21
2.3. As reformas do judiciário a partir da perspectiva da criação do CNJ	24
2.4 A Agenda 2030 – contexto histórico de formação	25
2.5 A UPJ como modelo de gestão processual	31
2.5.1 <i>Histórico e implementação da Unidade de Processamento Judicial – UPJ</i>	32
2.6 Forma de gestão processual	35
2.7 Gestão Processual no Brasil	38
2.8 Gestão Processual – TJGO	42
2.9 A gestão processual – UPJ no contexto organizacional do TJGO	43
2.9.1 <i>A regulamentação da UPJ no TJGO</i>	44
2.9.2 <i>UPJ criadas no Tribunal de Justiça de Goiás</i>	50
3. DA METODOLOGIA	54
3.1 Tipologia da pesquisa	54
3.2 Fontes da pesquisa	55
3.3 Análise de dados	56
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS - OS INDICADORES DE GESTÃO PROCESSUAL DO CNJ E OS RESULTADOS DA UPJ CRIMINAL NO TJGO	60
4.1 Taxa de Congestionamento e Índice de Atendimento a Demanda	61
4.2 As metas e os indicadores do CNJ	63
4.3 Dos indicadores de desempenho de produtividade e o desempenho das UPJ's	64
4.4 Da discussão dos resultados do Indicador Índice de Alta Demanda – Análise da 1ª UPJ, um estudo comparativo	67
4.4.1 <i>Da 1ª Vara dos crimes punidos com reclusão e detenção</i>	69
4.4.2 <i>Da 3ª Vara dos crimes punidos com reclusão e detenção</i>	71
4.4.3 <i>Da 6ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção – discussão dos resultados</i>	73
4.4.4 <i>Da 7ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção – discussão dos resultados</i>	73
4.5 Discussão de resultados – 2º UPJ dos crimes apenados com reclusão ou detenção	76
4.5.1 <i>Resultados e discussão – 2ª Vara dos crimes punidos com reclusão e detenção</i>	78
4.5.2 <i>Resultados e discussão – 4ª Vara dos crimes punidos com reclusão e detenção</i>	80
4.5.3 <i>Resultados e discussão – 5ª Vara dos crimes punidos com reclusão e detenção</i>	82

	9
4.5.4 <i>Resultados e discussão – 8ª Vara dos crimes punidos com reclusão e detenção</i>	84
4.5.5 <i>Resultados e discussão – 9ª Vara dos crimes punidos com reclusão e detenção</i>	84
4.6 Discussão de resultados – Taxa de Congestionamento - 1º e 2ª UPJ dos crimes apenados com reclusão ou detenção	85
4.6.1 <i>Da 1ª UPJ</i>	85
4.6.2 <i>Da 2ª UPJ</i>	97
CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	111

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade da administração pública exige modelos de gestão capazes de promover eficiência, transparência e resultados concretos. No cenário do Poder Judiciário do Brasil, essa demanda se intensifica devido ao crescimento acelerado de processos judiciais, à sobrecarga de trabalho nas unidades jurisdicionais e à contínua lentidão na entrega da justiça. Para lidar com esses desafios, é crucial implementar estratégias inovadoras de organização e gestão de processos, aptas a reestruturar fluxos de trabalho, aprimorar a gestão de recursos humanos e assegurar maior rapidez no andamento dos processos.

A dissertação aborda sobre a criação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). As UPJ's apresentam uma mudança na reestruturação estrutural e operacional das atividades notariais, com ênfase na centralização de tarefas repetitivas, uniformização de processos e estabelecimento de líderes. Essa iniciativa busca não apenas desonerar os magistrados e suas equipes, mas também promover uma gestão orientada por resultados, com base em indicadores de desempenho e metas institucionais (TJGO, 2022).

A lógica operativa das Unidades de Políticas Judiciárias (UPJ's) está em conformidade com modelos modernos de gestão por processos, os quais se organizam em ciclos sistêmicos que englobam o planejamento estratégico, a execução monitorada, a avaliação de resultados e a implementação de boas práticas. Este modelo tradicional sugere uma perspectiva horizontal da organização, onde fornecedores internos, executores e usuários finais formam uma cadeia de valor focada na produção de resultados públicos. Na esfera pública, esse modelo é particularmente relevante (TJGO, 2022).

No campo da administração pública, essa abordagem tem sido amplamente adotada por empresas e instituições que buscam maior eficiência operacional. De acordo com Nascimento de Oliveira, et al. (2022) o gerenciamento por processos possibilita a conexão de funções contínuas e a integração de departamentos autônomos, fomentando uma perspectiva sistêmica do trabalho e intensificando a interconexão entre os vários participantes.

A lógica subjacente à formação das UPJ's no TJGO evidencia essa visão de modernização institucional, ao sugerir uma reorganização na distribuição das tarefas e a implementação de ferramentas gerenciais direcionadas à melhoria constante. Cada equipe passa

a operar com objetivos definidos, métricas de desempenho e processos padronizados, aproximando-se de uma lógica de governança pública baseada em eficiência, *accountability* e entrega de valor à sociedade.

A importância deste estudo é mostrar como as UPJ's afetam o trabalho nos processos. Isso é muito importante para entender como elas ajudam a tornar os procedimentos mais rápidos. Também ajuda a ver como as equipes estão produzindo, quantas demandas estão recebendo e como está a taxa de congestionamento dos processos. A análise será orientada por dados institucionais e evidências empíricas, com o objetivo de construir um diagnóstico sobre os resultados práticos dessa iniciativa e propor recomendações que contribuam para o aprimoramento contínuo da função judicial.

A organização é horizontalizada e a partir dessa perspectiva proporciona uma visão sistêmica do trabalho, mostrando as partes e o todo, mas com a caracterização da interdependência entre fornecedores, clientes, e executores, que passam a fazer parte de uma cadeia destinada a gerar resultados, como assim, se estudará no sistema de justiça, a partir da implementação das UPJ's. A organização deixa de ser verticalizada, e cada processo e equipe adotam de instrumentos de gestão na administração pública tem viabilizado a implementação de projetos orientados à melhoria contínua dos resultados institucionais (Hammer e Hershman, 2010).

Tais instrumentos se organizam a partir de um ciclo sistêmico que compreende o planejamento estratégico, a execução controlada das ações, a aferição dos resultados obtidos e a consolidação de fluxos operacionais eficazes como padrões institucionais. Esse ciclo, quando retroalimentado por evidências e indicadores de desempenho, configura um modelo de gestão por processos, orientado à eficiência e à efetividade das funções organizacionais (Oliveira, 2022).

Ao superar a fragmentação decorrente da lógica departamental, esse modelo concebe a organização como um sistema composto por partes interdependentes, em que cada unidade funcional contribui para a geração de valor público. Nessa perspectiva, a estrutura organizacional deixa de ser estritamente verticalizada, passando a operar de forma horizontalizada, com foco na transversalidade das funções, na integração dos fluxos de trabalho e na responsabilização por resultados. Essa reconfiguração permite uma visão sistêmica do funcionamento institucional, ao reconhecer a cadeia de valor formada por fornecedores internos, executores e usuários finais dos serviços (Kannaane, Fiel Filho e Ferreira, 2010).

A racionalidade processual e seu andamento tem se materializado, no âmbito do sistema de justiça, com a implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's), cuja lógica de funcionamento pressupõe a reconfiguração da divisão do trabalho, a centralização de etapas repetitivas e a definição de lideranças técnicas responsáveis por núcleos específicos de atividade. Cada equipe passa a operar com objetivos delimitados, métricas de desempenho e processos padronizados, aproximando-se de uma lógica de governança pública orientada por resultados e pela *accountability* gerencial (TJGO, 2022).

Os tribunais brasileiros enfrentam desafios crescentes, no que diz respeito a gestão processual, por isso a necessidade de líderes e equipes que realizem os objetivos gerenciais cumprindo os indicadores específicos. Com o aumento exponencial de demandas judiciais, há uma sobrecarga de trabalho, o que gera a morosidade e desigualdades de acesso à justiça. Diante desse contexto, o modelo de Unidade de Processamento Judicial – UPJ foi criado como uma alternativa inovadora no âmbito do procedimento do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – TJGO e objetiva otimizar os procedimentos, reduzir tempo de tramitação e aprimorar qualidade de serviços (CNJ, 2021).

O Poder Judiciário nacional apresenta a décadas um cenário de acentuada sobrecarga, em que se evidencia um elevado número de processos em tramitação e pela falta de celeridade na prestação jurisdicional. Conforme o relatório Justiça em Números do CNJ (2025), no ano de 2024, o Poder Judiciário brasileiro emitiu decisão em cerca de 44,6 milhões de processos, o que significa um aumento de 28,2% em comparação ao número de julgamentos anotados em 2023. Não obstante esse progresso na capacidade de tomada de decisões, a mesma pesquisa indica que o acervo processual ao término de 2024 ainda atingia 80,6 milhões de processos aguardando resolução.

Nesse contexto há uma sobrecarga processual que compromete o acesso à justiça, e a falta de confiança da sociedade no sistema de justiça. A criação do CNJ pela Emenda Constitucional nº 45/2004, consolidou-se uma nova perspectiva de controle, aprimoramento e planejamento da administração. Uma das competências estruturais desse conselho é fomentar a modernização e eficiência da justiça brasileira, no sentido de promover políticas públicas com foco na racionalização da tramitação processual e celeridade do serviço judiciário, tendo como exemplo a instituição das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) (Brasil, 2004).

A experiência no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), em relação a implantação das UPJ's representa uma estratégia inovadora no campo da gestão processual, em

que se centraliza tarefas repetitivas dos cartórios e assim pode desonerar as unidades judiciais, para que os magistrados possam focar na finalidade do processo que é seu julgamento.

1.1 Justificativa

A escolha do tema se fundamenta em sua relevância teórica, institucional e social, especialmente diante dos esforços contemporâneos de modernização do Poder Judiciário brasileiro. A análise das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), enquanto política pública, insere-se em uma agenda estratégica voltada à transformação da administração da justiça. Essa agenda articula três pilares fundamentais: eficiência administrativa, por meio da racionalização dos fluxos processuais; inovação institucional, com a reestruturação das práticas organizacionais; e responsabilidade social, ao buscar ampliar o acesso à justiça e fortalecer a confiança da sociedade no sistema judicial (TJGO, 2022).

Em primeiro lugar, trata-se de uma política pública implementada no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com impactos diretos sobre a prestação jurisdicional. A análise dessa experiência permite avaliar o desempenho e os efeitos de uma política estatal de reorganização administrativa, cuja lógica baseia-se na centralização de atividades repetitivas, na divisão técnica do trabalho e na adoção de processos padronizados — elementos característicos de modelos gerenciais aplicados à esfera pública.

Em segundo lugar, a temática se alinha aos compromissos assumidos pelo Brasil no marco da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, notadamente no que se refere ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 16, que visa promover instituições eficazes, responsáveis e inclusivas. A adoção de práticas administrativas orientadas à eficiência, à transparência e à racionalização de recursos no sistema de justiça constitui uma resposta concreta às demandas de fortalecimento institucional e de acesso qualificado à justiça.

O respaldo dessa proposta parte dos princípios instituídos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas – ONU, em especial o objetivo de desenvolvimento 16, que tem como paradigma promover sociedades mais justas, pacíficas e inclusivas, e promover o acesso a justiça no sentido de construção de instituições responsáveis, inclusivas e mais eficazes.

Em terceiro lugar, o estudo reveste-se de relevância acadêmica ao contribuir para o campo de avaliação de políticas públicas, mais especificamente aquelas vinculadas à

modernização da administração judiciária. Ao focar o caso do TJGO, a pesquisa se propõe a compreender os condicionantes, os arranjos institucionais e os resultados da política de implementação das UPJ's, o que contribui para o avanço teórico e empírico das discussões sobre inovação no setor público.

Por fim, observa-se uma lacuna na literatura científica no que se refere à análise crítica e sistemática das experiências estaduais de implementação das UPJ's. Embora existam estudos sobre iniciativas semelhantes, como o projeto “Cartórios do Futuro” no Estado de São Paulo, a maior parte das pesquisas possui caráter descritivo ou quantitativo, com foco na mensuração de produtividade. É o caso do estudo Livia Lúcia Oliveira Borba, et al. (2022), que, ao analisar dados de produtividade dos cartórios paulistas, evidenciou ganhos operacionais após a adoção de modelos de gestão por processos, mas não avançou na compreensão dos impactos organizacionais, culturais e normativos decorrentes dessas transformações.

Assim, ao abordar um tema atual, de relevância prática para o funcionamento do Judiciário, esta dissertação se justifica tanto pela originalidade de sua abordagem quanto pela pertinência de sua contribuição ao campo das políticas públicas e da gestão judicial. Dessa forma, o estudo da UPJ no âmbito do TJGO insere-se em um debate mais amplo sobre o futuro da Justiça brasileira, suas formas de organização e os meios de assegurar uma prestação jurisdicional célere, eficiente e compatível com os valores democráticos e sustentáveis preconizados pela Agenda 2030

A iniciativa de criação das Unidades de Processamento Judicial – UPJ voltou-se para a modernização da gestão processual no Poder Judiciário, tendo como objetivo um aumento da eficiência, otimização do uso dos recursos humanos e tecnológicos, e redução do tempo de tramitação dos processos. Dentre os potenciais esperados está o atendimento aos advogados das partes, com uma maior previsibilidade processual, racionalização do fluxo de trabalho nos cartórios e agilidade nas respostas processuais (TJGO, 2025).

O Poder Judiciário brasileiro com uma crescente sobrecarga de processos vem impulsionando a busca de formas alternativas de gestão processual para otimizar a tramitação e melhorar a eficiência e acesso à justiça. Dentre essa nova realidade, surgem as Unidades de Processamento Judicial (UPJ) como uma estratégia inovadora de organização interna dos tribunais, onde se centraliza tarefas repetitivas e advogados e magistrados são liberados para as atividades mais decisórias e técnicas.

No contexto nacional, a Meta 9 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) reforça essa diretriz ao incentivar a adoção de práticas voltadas à melhoria da produtividade, à redução da taxa de congestionamento e à elevação da qualidade do serviço judiciário. A implantação das UPJ's no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) dialoga diretamente com essas metas, apresentando-se como um modelo a ser estudado quanto à sua efetividade real.

No entanto, a adoção desse novo formato de gestão também levanta questionamentos sobre seus impactos concretos, em especial no que tange ao atendimento aos advogados – principais interlocutores do sistema judicial – e à real diminuição do congestionamento processual, um dos principais gargalos da Justiça brasileira.

A partir do exposto, percebe-se que esse estudo se justifica, pois com o propósito de análise crítica e fundamentada, é importante a verificação do cumprimento por parte das UPJs, dos objetivos para os quais foram instituídas, inclusive no sentido da utilização da taxa de congestionamento como indicador de desempenho, além também da função de propositura de melhorias para fortalecimento da função social do sistema de justiça.

1.2 Pergunta de pesquisa

Essa nova perspectiva dialoga com os princípios da Agenda 2030 e meta 09 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, e se conecta em especial com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, que incluem na ODS 16 a promoção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas para todos. A proposta de reorganização administrativa do Poder Judiciário por meio das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) dialoga com os princípios da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, especialmente com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16, que propõe a promoção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas. No contexto nacional, tal iniciativa se conecta também à Meta 9 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que visa o estímulo à inovação, à eficiência e à transformação digital nos tribunais.

No entanto, apesar dos avanços normativos e operacionais observados em diversas cortes estaduais, a implantação das UPJ's levanta aspectos relevantes a serem estudados sobre o tema dentro da literatura atual. Dentre elas, destaca-se a seguinte indagação central:

De que maneira a implementação das UPJ's impactaram os indicadores que mensuram a celeridade processual nas Varas dos Crimes de Reclusão e Detenção do TJGO na Comarca de Goiânia?

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo geral

Investigar os impactos e resultados da implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) das Varas dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com foco na transformação da gestão processual e da estrutura de pessoal. A análise será orientada por dados que evidenciem os impactos sobre a celeridade processual, o volume de demandas e a taxa de congestionamento.

1.3.2 Objetivos específicos

A partir dessa abordagem a pesquisa comporta alguns objetivos específicos, como abaixo se verifica:

Investigar os fundamentos da gestão processual no Brasil com ênfase na criação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) como estratégia de modernização no Poder Judiciário.

Avaliar se a implementação das UPJ's Criminais teve reflexos na celeridade processual.

Mensurar a variação no volume de processos finalizados, em tramitação e protocolados, bem como o Índice de Atendimento a Demanda, comparando o cenário anterior (vara única) e posterior à criação das UPJ's, a fim de avaliar os efeitos da nova estrutura sobre a gestão do fluxo processual.

1.4 Estrutura da dissertação

A dissertação será dividida em três capítulos, estruturados da seguinte maneira: O primeiro capítulo fará uma abordagem sobre as formas alternativas de gestão processual

idealizadas pelo Poder Judiciário brasileiro, em especial o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Também se destaca a Agenda 2030, sua análise e princípios base, como a Meta 16.

O segundo capítulo fará um estudo sobre a criação das Unidades de Processamento Judicial, regulamentos e sua estrutura no TJGO. E por fim, o terceiro capítulo trará dados numéricos em uma análise qualitativa, sobre a melhora ou não da celeridade processual, em relação aos julgamentos, processos decididos, arquivados e novas ações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Formas alternativas de gestão processual: a Unidade de Processamento Judicial (UPJ) no Tribunal de Justiça de Goiás

O primeiro capítulo desse estudo focará sua abordagem na atualização conceitual sobre as formas alternativas de gestão processual existentes em Judiciários mundiais, bem como no Brasil, foco dessa pesquisa. Por isso, haverá um estudo pormenorizado, em tópico próprio sobre o direito comparado, para depois fazer uma abordagem do Poder Judiciário brasileiro e a regulamentação dessa gestão em cumprimento as metas apresentadas pela Agenda 2030.

Com base nessa fundamentação conceitual, o capítulo se dedica a analisar o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que atua como um órgão de caráter administrativo e fiscalizador do Poder Judiciário, estabelecido pela Constituição Federal de 1988. Ademais, aborda a norma regulatória pertinente à implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), destacando sua regulamentação no contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

2.1.2 *A gestão processual e suas formas alternativas*

A administração de processos pode ser vista como uma abordagem estruturada que organiza uma série de tarefas interconectadas, visando atingir objetivos previamente estabelecidos pelas instituições. Na prática, isso significa administrar fluxos de trabalho de modo a gerar maior eficiência e valor. Um caso emblemático é a operação de um restaurante: desde o registro do pedido até a entrega da refeição, cada fase deve estar em harmonia para que o resultado final - a satisfação do cliente - seja alcançado. De maneira similar, tanto em organizações públicas quanto privadas, processos como o gerenciamento de riscos desempenham a função de prever possíveis dificuldades e definir táticas para mitigá-las, prevenindo falhas que possam afetar a continuidade das atividades (Davenport, 1993).

O Guia PMBOK® (PMI, 2021) diz que um processo é uma série organizada de atividades. Essas atividades pegam entradas e as transformam em resultados que podem ser produtos, serviços ou informações. O enfoque recai na ideia de transformação, na qual recursos — como tempo, pessoas e tecnologias — são convertidos em entregas de valor para a organização. Essa perspectiva ressalta a relevância da disciplina e da padronização, elementos cruciais para que os procedimentos atinjam níveis satisfatórios de qualidade, produtividade e uniformidade.

A gestão de processos, além de sua definição técnica, possui características que a tornam crucial em qualquer contexto organizacional. Primeiro, ajuda a entender o sistema na totalidade. Isso permite

ver onde estão os problemas e mudar os caminhos de forma eficaz (Hammer; Hershman, 2010). Segundo, cria uma linguagem comum entre equipes, fortalecendo a comunicação e reduzindo ruídos na execução das tarefas (Dumas et al., 2018).

A gestão de processos oferece uma variedade de ferramentas para solucionar problemas, que vão desde o mapeamento de processos até técnicas de melhoria contínua, como o *Lean* e o *Six Sigma*. Quando implementada, essa abordagem traz vantagens tangíveis: diminuição de gastos por meio da eliminação de desperdícios, aumento da produtividade, uniformização das operações e aumento da satisfação dos clientes ou usuários, tanto internos quanto externos. Em síntese, a gestão de processos não apenas sustenta o alcance dos objetivos organizacionais, mas também fomenta a cultura de aprendizado e inovação contínua.

Para que a administração de processos seja eficaz e auxilie na obtenção de resultados organizacionais consistentes, é crucial que alguns requisitos básicos sejam cumpridos. Um dos primeiros passos é a visualização dos fluxos de valor, que pode ser realizada por meio de técnicas de mapeamento de processos, como o uso de fluxogramas digitais ou quadros colaborativos. Essa atividade possibilita a compreensão nítida de como cada fase do trabalho se interliga, identificando tanto etapas produtivas quanto obstáculos que prejudicam a entrega. Ao tornar o procedimento mais claro, possibilitam-se intervenções focadas e aprimoramentos concretos no rendimento da organização (Dumas et al., 2018; Burlton, 2021).

Outro aspecto essencial está relacionado à eliminação de atividades que não agregam valor. Identificando detalhadamente os fluxos de trabalho, podemos detectar redundâncias, problemas de comunicação e dependências externas que provocam atrasos e ineficiência. Portanto, a padronização dos processos é estratégica, pois estabelece práticas uniformes, reduz erros operacionais e favorece o crescimento da organização. Processos desorganizados geralmente resultam em desperdício de tempo e retrabalho, enquanto a padronização garante maior confiabilidade e previsibilidade nos resultados (Hammer; Hershman, 2010; von Brocke & Mendling, 2018).

A gestão de processos eficaz também depende de colaboração interdepartamental e de políticas claras de governança processual. Na governança processual, a ausência de diretrizes claras, conflitos de autoridade e descoordenação de metas se tornam comuns, colocando em risco a governança processual.

Sistemas como o Kanban proporcionam mecanismos de clareza e priorização, intensificando a comunicação e fomentando a colaboração entre equipes diferentes. Por fim, a adoção de uma cultura de melhoria contínua é indispensável. Empresas com flexibilidade e estímulo à inovação são capazes de ajustar seus processos às alterações de mercado, mantendo-se competitivas em ambientes voláteis e imprevisíveis (Jeston, 2022; Harmon, 2019).

A utilização de instrumentos direcionados à administração de processos configura-se como um recurso estratégico para as instituições atuais, especialmente por proporcionar maior

transparência, integração e supervisão dos fluxos de trabalho. Das atividades, essas ferramentas ajudam a entender como as tarefas se ligam. Elas também mostram oportunidades para melhorar sempre. Em termos de clareza, o desenho visual das fases de um processo proporciona uma representação compreensível para toda a equipe. Esta abordagem simplifica a detecção de obstáculos, sobreposições e áreas vulneráveis que poderiam prejudicar a eficácia operacional (Dumas et al., 2018).

Em contrapartida, a centralização dos modelos de processo garante a existência de uma única referência, reduzindo as diferenças entre os setores e otimizando a comunicação. Essa uniformidade também favorece a escalabilidade, possibilitando a replicação ou adaptação de processos padronizados de acordo com as necessidades de diversos projetos (Harmon, 2019).

Outro aspecto relevante são as métricas de desempenho que essas ferramentas oferecem. Indicadores como a duração da realização de tarefas, a taxa de retrabalho e a distribuição de recursos atuam como elementos essenciais para a tomada de decisões fundamentadas em evidências. A avaliação sistemática desses indicadores possibilita que as empresas adotem uma estratégia de aprimoramento constante, mantendo seus processos em sintonia com as metas estratégicas (ABPMP, 2019; Hammond, 2019).

Ademais, existem técnicas frequentemente empregadas para aprimorar a administração de processos. Por exemplo, o Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) se distingue pelo emprego de representações gráficas que simplificam a compreensão coletiva e a avaliação crítica dos procedimentos de trabalho. O *Lean Six Sigma* busca eliminar desperdícios e reduzir variabilidades, utilizando-se de técnicas estatísticas e da análise de causa raiz para aumentar a produtividade e agregar valor ao cliente.

O método dos 5 Porquês¹, por outro lado, ajuda a identificar a verdadeira origem de problemas recorrentes, prevenindo soluções superficiais e fomentando processos mais robustos e consistentes (Ohno, 1988). Assim, a implementação dessas ferramentas e métodos não deve ser considerada apenas uma ferramenta operacional, mas como componente de uma estratégia corporativa focada no aprimoramento da eficiência, inovação e habilidade de adaptação em contextos complexos e competitivos (George et al., 2004).

¹ O **método dos 5 Porquês** é uma técnica de análise de causa raiz que se baseia na formulação sucessiva da pergunta “por quê?” para identificar as causas estruturais de um problema, superando explicações superficiais. Desenvolvido por **Taiichi Ohno**, no âmbito do **Sistema Toyota de Produção**, o método parte da premissa de que os problemas decorrem de cadeias causais inter-relacionadas e visa evitar soluções paliativas, contribuindo para a melhoria contínua dos processos (Ohno, 1988).

2.2 A gestão no Judiciário - as reformas do estado brasileiro em perspectiva histórica com ênfase a partir da década de 1990.

A grave crise econômica da década de 1980 teve como consequência a redução da taxa de crescimento dos países centrais, o que levou alguns países em desenvolvimento a terem uma renda per capita estagnada por 15 anos. Um dos pressupostos do Estado é a garantia da ordem interna, funcionamento dos mercados e estabilidade da moeda, tendo um papel fundamental na ordem econômica (Bresser-Pereira, 1991)

O mesmo autor ainda explica que a grave crise econômica da década de 1980, marcada por choques externos, endividamento crescente e instabilidade monetária, teve como consequência a redução da taxa de crescimento dos países centrais, afetando de maneira ainda mais severa os países em desenvolvimento, cujas economias permaneceram com a renda per capita estagnada por quase 15 anos.

No Brasil, esse período ficou conhecido como a “década perdida”, caracterizado por hiperinflação, aumento da dívida externa, retração dos investimentos públicos e sucessivas tentativas fracassadas de estabilização econômica. Nesse cenário, reafirmou-se o pressuposto de que cabe ao Estado a garantia da ordem interna, a regulação dos mercados e a preservação da estabilidade da moeda, funções que conferem ao poder público um papel estruturante na condução da ordem econômica (Pereira, 1991).

A coordenação do sistema econômico no denominado capitalismo contemporâneo é realizada tanto pelo mercado quanto pelo Estado. Aquele coordena a economia com trocas, e este através de transferência para vários setores da economia no sentido de adequar-se ao julgamento político da própria sociedade. Isso leva a conclusão de que quando há uma crise importante, a origem ou é do Estado ou do mercado, tendo o colapso dos anos 80, sido provocada pelo Estado Social do século vinte (Alves, 1996).

O sistema econômico mundial passou por uma profunda transformação acelerado pelo desenvolvimento tecnológico. Com a redução de custos com comunicação e transportes, a economia se globaliza, torna-se mais competitiva e integrada. Os estados perdem autonomia e políticas em desenvolvimento em países fechados não se verificam mais efetivas (Giddens, 2002).

Outro ponto de destaque foi o processo de globalização que significou uma mudança quantitativa gradual colocando uma pressão sobre o estado para implementar uma reforma.

Aumenta a competição internacional, com aumento do comércio mundial e investimento diretos das empresas multinacionais. O mercado ganha mais espaço a nível mundial e rompe as barreiras criadas por outros países, transformando a competitividade internacional em condição de sobrevivência para o desenvolvimento da economia local (Bresser-Pereira, 1998).

O mesmo autor explica quais são as quatro maiores perspectivas em relação as mudanças ocorridas nesse período, sendo elas, a delimitação de funções estatais, reduzindo termos em relação a programas de privatização, terceirização e publicização. A redução do limite de redução estatal, bem como ações de desregulação no sentido de aumentar os mecanismos de controle via mercado. Transformar o estado em um promotor de capacidade de competição, tanto a nível nacional quanto internacional.

Pereira (1998, p. 201) também delimita que:

- (c) o aumento da governança do Estado, ou seja, da sua capacidade de tornar efetivas as decisões do governo, através do ajuste fiscal, que devolve autonomia financeira ao Estado, da reforma administrativa rumo a uma administração pública gerencial (ao invés de burocrática), e a separação, dentro do Estado, ao nível das atividades exclusivas de Estado, entre a formulação de políticas públicas e a sua execução; e, finalmente,
- (d) o aumento da governabilidade, ou seja, do poder do governo, graças à existência de instituições políticas que garantam uma melhor intermediação de interesses e tornem mais legítimos e democráticos os governos, aperfeiçoando a democracia representativa e abrindo espaço para o controle social ou democracia direta (Pereira, 1997, p. 201).

Frequentemente se vê a reforma do Estado como um processo de sua abrangência institucional com a redefinição de seu papel. Cresceu-se em termos de pessoal, na receita, bem como na despesa. Não deixa de ser uma atividade monopolista, em que o poder é exercido para definir as leis do país, manter a ordem, arrecadar impostos, regulamentar as atividades da economia e fiscalizar o cumprimento das leis.

Há duas questões que devem ser traçadas para o perfil do Estado brasileiro na década de 1990. A primeira diz respeito a velocidade do processo de privatização e a segunda relacionada a abrangência. Pensou-se a privatização como um retorno do Estado para as suas funções tradicionais. Houve uma recomposição da capacidade financeira, gerencial e técnica das responsabilidades do governo, em vários segmentos, como educação, saúde, meio ambiente, o que ajudou na recuperação do poder de atuação da administração central (Rezende, 1992).

Nas últimas décadas, fenômenos como a globalização, a abertura econômica e as sucessivas crises financeiras passaram a exigir que os Estados reformulassem suas estruturas para aumentar a competitividade e a eficiência. No Brasil, esse cenário impulsionou uma série de reformas econômicas voltadas à redução de custos, racionalização da máquina pública e incentivo ao dinamismo produtivo. Segundo Bresser-Pereira (1998), essas transformações estiveram ancoradas no modelo da nova gestão pública (New Public Management), que propunha uma administração orientada por resultados, com foco na eficiência, transparência e controle de gastos.

Esse “movimento reformista” não se restringiu ao núcleo econômico do Estado, mas se estendeu ao conjunto do setor público, incluindo o sistema de justiça. A ideia de que o Judiciário também deveria ser eficiente, transparente e responsável perante a sociedade ganhou força a partir da promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004, que instituiu o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Essa reforma inaugurou uma nova lógica administrativa no Poder Judiciário, marcada pelo monitoramento estatístico, estabelecimento de metas e controle gerencial dos tribunais, como destacam Sadek e Cavallieri (2006). Assim, o Judiciário foi incorporado ao ideário de modernização estatal alinhado às exigências do contexto globalizado.

Dessa forma, a criação de políticas como as Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) deve ser compreendida como parte desse processo mais amplo de reconfiguração do Estado brasileiro. Elas refletem a tentativa de aplicar modelos de gestão mais racionais e padronizados, reforçando a busca por celeridade processual, economia de recursos e ampliação do acesso à justiça. Como afirmam Prado e Carson (2018), a modernização judicial deve ser analisada não apenas como resposta a ineficiências internas, mas também como parte de um conjunto de reformas que visam alinhar o Estado brasileiro aos paradigmas contemporâneos de governança pública.

O Código de Processo Civil de 2015, que podemos chamar de CPC/2015, trouxe mudanças importantes para o direito no Brasil. Ele trouxe ideias novas como a importância de ser justo, fazer tudo de forma rápida, trabalhar em equipe e ser flexível nos processos. Essas regras mostram uma mudança importante. O processo não é só uma ferramenta técnica.

O artigo 4º do CPC garante que as pessoas envolvidas em um processo têm o direito de obter uma decisão justa em um tempo aceitável. O artigo 8º diz que o trabalho do juiz deve seguir regras como justiça e agilidade. Portanto, o tempo justo do processo e a maneira lógica de conduzir o processo são partes importantes para que a Justiça funcione bem.

Um ponto importante do novo Código é o valor que se dá à ajuda mútua e à divisão da gestão do processo. O CPC/2015, que é um novo conjunto de regras, dá mais poder ao juiz para mudar o jeito de fazer as coisas de acordo com cada situação. Assim, ele consegue manter um bom equilíbrio entre rapidez e segurança nas decisões. Essa flexibilidade, mesmo não estando em uma única regra, aparece em vários artigos. Um exemplo é o artigo 139, que dá ao juiz a ajuda necessária para comandar o processo.

O juiz pode aumentar os prazos, mudar a ordem de apresentação das provas e incentivar a conversa entre as partes para chegar a um acordo. O artigo 190 trouxe os negócios processuais diferentes. Isso deixa que as pessoas que estão envolvidas no processo façam combinações de acordo com o que precisam. Assim, o processo fica mais colaborativo e pode mudar conforme as necessidades das partes.

A gestão de processos aparece, assim, como uma maneira de juntar eficiência e participação. O juiz apesar de ser o gestor do processo, passa a ter suas atividades definidas a partir de uma rotina administrativa alinha com as demais atividades da serventia, de modo que a organização objetiva maior produtividade.

Esse tipo de ativismo judicial é objeto de críticas na medida em que extrapola os limites institucionais tradicionalmente atribuídos à função jurisdicional. Esse jeito é baseado na confiança, na clareza e em organizar os passos do processo. Em resumo, o novo Código mostra um processo civil que é mais democrático e prático. Ele tenta juntar a técnica e a compaixão para fazer a justiça. O objetivo é ter um sistema que valorize a efetividade, a participação das pessoas e o equilíbrio entre regras e resultados.

2.3. As reformas do judiciário a partir da perspectiva da criação do CNJ

O Conselho Nacional de Justiça foi criado pela Emenda 45/2004, sendo um órgão do Poder Judiciário, cujo debate em torno de sua criação já tinha se iniciado no período de elaboração da Constituição de 1988. À época das discussões da Assembleia Nacional Constituinte o foco foi o do impulsionamento da autonomia administrativa, orçamentária e financeira desse poder, deixando-se para um outro momento, o que aconteceu somente em 2004, para a criação dos conselhos.

A discussão volta a tona em 1992, momento no qual várias propostas de Emenda a Constituição, com objetivos voltados para o aperfeiçoamento da estrutura do Poder Judiciário, tiveram suas discussões iniciadas no Congresso Nacional. Muitos desses projetos possuíam

como conteúdos a criação de um Conselho e essas propostas ganham força, pois esse terceiro poder já demonstrava a necessidade da instituição de um órgão que tivesse como principal função a condução administrativa no sentido de colaborar com a transparência, promoção de políticas públicas e transparência para melhoria dos serviços prestados à sociedade (CNJ, 2006).

A proposta aprovada em 2004 estipula um conjunto de instrumentos judiciais que centralizou as decisões no próprio Poder Judiciário, bem como determinou sua responsividade e transparência na prestação de serviços de qualidade, tanto na capacidade técnica, quanto na produção de decisões racionais e coerentes.

Conforme Cunha e Almeida (2012), a agenda centralizadora e racionalizadora resultou-se dos discursos, os quais indicavam a realidade da morosidade jurisdicional, bem como a falta de padronização jurisprudencial e administrativa. Esse Conselho nasce no Brasil como um órgão administrativo de cúpula, que tem como função controlar um Poder. Durante a tramitação da proposta de emenda, houve resistência de setores da magistratura, dando-se destaque para os tribunais superiores e segundo grau de jurisdição.

Carvalho (2006) explica que apesar da discussão e retórica da democracia nas diversas instituições judiciárias, ainda o apoio dos magistrados é baixo, quando se trata do controle realizado por uma justiça estranha a magistratura. Com a ascensão da democracia brasileira e a promulgação da Constituição de 1988, normatiza-se um rol extenso de garantias e direitos ao povo, e o Poder Judiciário recebe o papel importante de zelar por esses fundamentos. Esse contexto levou ao aumento da procura pela justiça de forma significativa e o aumento do número de processos tramitando no sistema de justiça brasileiro (CNJ, 2006).

A década de 1990 mostra um Judiciário em que a estrutura dos recursos humanos, financeiros, orçamentários e tecnológicos, impossibilitou o poder de acompanhar as mudanças trazidas pela Constituição. Em vista disso, ele passa a ser considerados lento e moroso. Além da integração entre os próprios órgãos internos que era reduzida e dificultava o fornecimento de informações e dados o que dificultou inclusive a oportunidade de organização de políticas públicas unificadas, vindo a prejudicar a transparência e eficiência em sua atuação (Chini, Gabriel e Porto, 2022).

2.4 A Agenda 2030 – contexto histórico de formação e o CNJ

Em 2018, a Organização das Nações Unidas em Assembleia Geral aprovou a Agenda 2030 sobre Direitos Humanos, que foi adotada por 193 países, que iniciou com 8 objetivos de desenvolvimento do Milênio, que foram ampliados para 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a serem realizados entre os anos de 2016 à 2030. Se trata de um plano de ação voltado para todas as pessoas, o planeta e a prosperidade.

Conforme regras instituídas na agenda 2030, o objetivo principal é fortalecer a paz universal, reconhecendo a necessidade da erradicação da pobreza em todas as suas dimensões e formas, inclusive a extrema, que é o maior desafio mundial e requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável (Brasil, 2015).

Cabe a todos os países, que forem partes interessadas, atuar em parceria colaborativa, na implementação das metas. São objetivos estipulados com a intenção de libertar a raça humana da pobreza e da miséria, além de proteger e curar o planeta Terra. São medidas ousadas, mas transformadoras e necessárias para direcionar o mundo para um caminho sustentável e resiliente.

O preâmbulo do documento especifica que as 169 metas instituídas nos 17 objetivos demonstram a ambição dessa Agenda Universal, que se constroem para buscar concretizar os direitos humanos e alcançar o empoderamento das mulheres, igualdade de gêneros, bem como integrar as três dimensões do desenvolvimento sustentável, a ambiental, social e econômica (ONU, 2015)

As áreas abrangidas pelo documento e que são de suma importância para a humanidade e para o Planeta são: as pessoas no sentido de acabar com a pobreza e a fome em todas as dimensões. É potencial garantir aos seres humanos dignidade e igualdade, no contexto de um ambiente saudável; O planeta em relação ao aspecto de proteção ambiental contra a degradação, utilizando-se do consumo e produção sustentáveis.

A prosperidade e a paz em que se busca assegurar uma vida próspera, com plena realização pessoal, além do progresso em todos os aspectos, social, econômico e tecnológico. A harmonia entre o ser humano e a natureza também é prioridade, junto com a paz, onde sociedades possam viver de forma pacífica, justa e inclusiva, sem medo e livres da violência.

Esses 17 objetivos de desenvolvimento sustentável estão distribuídos em 04 dimensões, conforme dados do Ministério do Meio Ambiente e mudanças climáticas (2022):

Dimensão Social – relacionada às necessidades humanas, de saúde, educação, melhoria da qualidade de vida e justiça.

Dimensão Econômica – aborda o uso e o esgotamento dos recursos naturais, a produção de resíduos, o consumo de energia, entre outros

Dimensão Ambiental - trata da preservação e conservação do meio ambiente, com ações que vão da reversão do desmatamento, proteção das florestas e da biodiversidade, combate à desertificação, uso sustentável dos oceanos e recursos marinhos até a adoção de medidas efetivas contra mudanças climáticas.

Dimensão Institucional - diz respeito às capacidades de colocar em prática os ODS.

A ONU no item 39 da Agenda faz um resumo geral em relação aos seu compromisso e a necessidade de cooperação dos países e seus órgãos, onde haja uma cooperação global, explica que deve haver uma parceria global para a garantia de sua execução. Os estados signatários se comprometem a trabalharem em espírito de solidariedade dando-se destaque a solidariedade com os mais pobres e pessoas em situação vulnerável. Assim, facilitará um engajamento mundial para a implantação dos objetivos, reunindo-se o Sistema das Nações Unidas, setor privado, governos, sociedade civil e outros atores, mobilizando todos os recursos que sejam disponíveis (ONU, 2015)

O Poder Executivo brasileiro tem o objetivo de fazer chegar aos diferentes territórios brasileiros os ODS, abrangendo as diferentes regiões do país. É chamado pelo governo de Territorialização, ou seja, é um processo de adaptação e reinterpretação dos objetivos globais idealizados para as realidades locais. O governo brasileiro instituiu uma Comissão Nacional esse objetivo, tendo parceria com a sociedade civil, o setor privado e os governos subnacionais (Secretaria Geral, 2024).

Essa comissão integra a estrutura da Secretaria-Geral da Presidência da República e tem como principais ações, a promoção da adaptação dos objetivos de desenvolvimento com a realidade brasileira, bem como a governança da Agenda 2030, assinada pelo país. Destaca também a articulação para a territorialização desses princípios em diferentes locais, no apoio ao monitoramento a agenda 2030, com foco em difundi-lo a públicos diversos.

O Poder Judiciário Brasileiro é o pioneiro na institucionalização da Agenda 2030, no sentido de indexar através de sua base de dados cada um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, aos seus 80 milhões de processos (CNJ, 2018). O papel do judiciário, no sentido de efetivar essas metas foi a instituição pelo CNJ, em 2018, do comitê interinstitucional, que tem como função a avaliação para integração das metas na Agenda 2030, inclusive com a função de preparar um relatório de trabalho para que todos os tribunais do país tenham apoio. A Meta Nacional 9 se refere a integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário brasileiro, para a

realização de ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável – ODS, da Agenda 2030.

Dentre as medidas há uma preocupação com a ampliação do acesso à Justiça, com foco na consensualidade para prevenção no tratamento dos conflitos. Também, como meta, se preza pela desjudicialização, com a possibilidade de construção de soluções autocompositivas, através de novas tecnologias no âmbito do judiciário. O CNJ no cumprimento dessas metas tem sido um condutor importante para que os ODS apresentem resultados práticos e possam melhorar as estratégias de proatividade nos Tribunais brasileiros.

Em 2020, conforme dados do próprio CNJ, já se expandia esse desenvolvimento, da Meta 9, que foi adotada pelo STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho e Justiça Militar da União e estados. Foi um incentivo para a disseminação de ações em desenvolvimento, em que o Conselho Nacional de Justiça está atuando na divulgação de trabalhos já em andamento em 16 tribunais. Os temas principais desses planos em desenvolvimento são a paz, Instituições eficazes, Justiça, Saúde e Bem-estar.

Os Tribunais brasileiros vêm em um crescente para cumprir a integração da Agenda 2030, conforme previsto na Meta 9, acima citada, e que foi aprovada no XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário tendo como foco a realização de ações de prevenção ou até a desjudicialização de litígios voltados para esses princípios instituídos no documento da ONU.

Conforme o CNJ a agenda 2030 é um conjunto de direitos humanos implementada pelas Nações Unidas e adotada por 193 países, incluindo o Brasil. É um compromisso global com o objetivo de alcançar o desenvolvimento sustentável, com foco na promoção da equidade pautado no respeito dos direitos humanos.

O Poder Judiciário brasileiro, através do Conselho Nacional de Justiça, em conjunto com o Comitê Interinstitucional da Agenda 2030 vem desempenhando um papel de suma importância para a promoção e adaptação dos 17 objetivos e 169 metas a serem atingidas no Âmbito do sistema de justiça (CNJ, 2017).

Esse Comitê, acima citado, foi criado pela Portaria n.133/2018, tem como função monitorar o cumprimento dos objetivos e metas da Agenda 2030, e inova ao proporcionar um diálogo entre os poderes e instituições com foco nos preceitos instituídos pela ONU. Possui um conceito transformador e dá ao CNJ um protagonismo para criar um modelo de incidência do judiciário brasileiro na promoção da Agenda 2030, através de uma comissão de estudos e propostas a serem criadas, através das metas e indicadores dos ODS. As atribuições desse

Comitê, atualizadas pela Portaria nº 55/2020, estão normatizadas no artigo 3º, assim especificadas.

A esse comitê compete fazer uma interlocução das demandas do Poder Judiciário entre órgãos e atores que contribuem para o plano de ação da Agenda 2030. Também elaborar relatórios estatísticos semestrais de dados, metas e indicadores, que farão parte da publicação do Justiça em Números. Procura manter pesquisas acadêmicas e judiciárias relacionadas aos ODS e a elaboração de relatório que mostrará as dificuldades encontradas na obtenção dos dados estatísticos.

Busca ainda acompanhar processo integrativo entre o Poder Judiciário e a Agenda 2030, bem como as pesquisas relacionadas aos mecanismos que ampliem a transparência de dados para a facilitação de consulta e pesquisa aos usuários. Outro objetivo é contribuir com a organização anual dos Encontros Ibero-Americanos da Agenda 2030, bem como trabalhos de Laboratório de Inovação, Inteligência com propositura de temas relacionados aos assuntos dos ODS.

Relatório preliminar produzido, também denominado 1º Relatório do Comitê Interinstitucional, destacou, dentre outros pontos, a importância do tema no âmbito do Poder Judiciário, considerando sua contribuição para os ODS, em especial, o ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Em linhas gerais, o primeiro relatório apresentou, que há uma relação estratégica do sistema de justiça com os ODS e que os atos normativos publicados pelos tribunais ou o próprio CNJ devem estar relacionados.

O 2º Relatório do Comitê Interinstitucional já destacou as seguintes metas e indicadores a serem cumpridos pelo Poder Judiciário Nacional. A execução da Agenda 2030 no contexto do Poder Judiciário brasileiro abrange uma estrutura estratégica constituída por seis pilares essenciais. O primeiro aspecto é a institucionalização, que pretende incorporar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ao planejamento estratégico da Justiça, solidificando essa agenda como uma política institucional direcionada à sustentabilidade. Destaca-se, a seguir, a articulação da Rede de Inovação e a fundação dos Laboratórios de Inovação (LIODS), que são ambientes multidisciplinares visando fomentar a criatividade e desenvolver soluções inovadoras para a melhoria dos serviços judiciais.

A terceira abordagem consiste na elaboração de metas de inovação que estejam em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), acompanhadas de

planos de ação de curto, médio e longo prazo, visando a diminuição da judicialização, da duração dos processos e da repetição de demandas.

Aprimorando essa estrutura, o CNJ sugere a elaboração de relatórios estatísticos em colaboração com instituições judiciais, respeitando diretrizes específicas para acompanhar o avanço da Agenda 2030. Prevê-se, também, a criação de um portal digital voltado à Agenda, contendo painéis de metadados que destaquem a conformidade estratégica do Judiciário com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em esferas nacional e internacional. Por último, a utilização de painéis de avaliação e métodos integrados possibilitará a quantificação dos resultados e impactos das ações executadas, assegurando maior transparência e eficácia na administração pública judicial direcionada ao desenvolvimento sustentável.

Também se preza pela inovação, inteligência e os objetivos de desenvolvimento sustentáveis. A descrição de possíveis indicadores para o ODS 16, construídos com as bases de dados existentes no Poder Judiciário, já associados à classe e ao assunto definidos nas Tabelas Processuais Unificadas (TPU), utilizada por todos os sistemas judiciais na classificação dos processos; as iniciativas relacionadas com a prorrogação de suas atividades, bem como a ampliação da transparência de dados do Poder Judiciário, com respeito as normas de sigilo.

No sentido de acompanhar a agenda 2030 em âmbito do sistema de justiça e aproximar os Tribunais a esta pauta que deve ser comum a toda a sociedade brasileira, bem como a internacional, o Conselho Nacional de Justiça, implementou indicadores, para cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável. O objetivo 16, base para o estudo das normas formas de gestão processual e implantação das Unidades de Processamento Judicial, tem junto ao CNJ, os seguintes indicadores, conforme tabela 02, formulada baseada em dados extraída do site do CNJ (2020):

Tabela 01: Indicadores extraídos do Poder Judiciário. ODS n. Agenda 2030

INDICADOR
OBJETIVO 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes
Existência do campo “estatística” no portal do Tribunal, com dados quantitativos e/ou qualitativos, desagregados sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, de acordo com a tabela taxonômica processual unificada do Poder Judiciário indexada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.
Existência de planos de ação do Tribunal em conformidade com a Meta Nacional nº 9 de integração da Agenda 2030 ao Poder Judiciário, por ODS.

Existência de projetos de boas práticas do CNJ, relacionados ao fluxo de processos do gabinete ou da Vara, por meio de painéis de Business Intelligence, que permitam ao magistrado e aos servidores acompanhar o cumprimento das metas nacionais.
Existência de painel de Business Intelligence para monitorar se os dados do Tribunal estão sendo enviados de forma adequada para alimentação do DATAJUD.
Existência de painel de Business Intelligence para monitorar os despachos e decisões estão sendo publicados no Diário da Justiça Eletrônico, na forma da lei e de atos normativos do CNJ.
Existência de painel de Business Intelligence para monitorar o número de processos devidamente alimentados com o número do CPF, CNH e CEP, nos termos do Enunciado Administrativo CNJ nº 13/2012, e a indexação com os dados da Central de Registros Civil para gerar o atestado de óbito.
Existência de módulos de consulta nos portais dos Tribunais que permitam a pesquisa por objeto (ramo do direito) e sujeito de direitos humanos, de forma a compartilhar com as metas e indicadores da agenda 2030 e dar visibilidade ao perfil dos demandantes, demandas e vítimas no Poder Judiciário.
Existência de indicadores para medir o perfil das pessoas que acessam o Poder Judiciário, o índice de solução pacífica de conflitos, a razoável duração do processo e o percentual de procedência ou improcedência das ações judicializadas.
Existências de Salas de Situação com imagens georreferenciadas que permitam o monitoramento das ações de questões de alta complexidade social, econômica e ambiental incluídas no Observatório Nacional instituído pelo CNJ e CNMP.
Existência de Comitês Regionais ou Estaduais interinstitucionais instituído no Tribunal em conformidade com o modelo do Comitê interinstitucional da Agenda 2030 instituído pela Presidência do CNJ.
Existência de etiquetas na autuação digital do processo para alertar sobre o status da pessoa física, a fim de dar atendimento a legislação ou decisões vinculantes dos Tribunais Superiores. Exemplo: Mulher presa e com filho menos de 12 anos; idoso; Pessoa em estado grave de saúde; Preso Primário por crime praticado sem violência ou grave ameaça.
Existência de grupo de estudos no Tribunal para revisar e criar indicadores próprios relacionados a Agenda 2030, com a participação do Comitê Interinstitucional do CNJ.

Fonte: elaborada pela autora, com dados informados pelo CNJ (2015)

2.5 A UPJ como modelo de gestão processual

No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) incorporou essa agenda internacional ao sistema de metas nacionais do Judiciário, destacando-se a Meta 9, que busca “integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário”, e a Meta 16, que visa “fortalecer a rede de governança colaborativa da Agenda 2030 no Judiciário” (CNJ, 2024). Nesse contexto, as Unidades de Processamento Judicial (UPJ’s) surgem como uma resposta institucional estratégica do Judiciário brasileiro para atender essas metas.

Inspiradas em modelos de gestão voltados à eficiência administrativa, as UPJ's visam à reestruturação organizacional das varas judiciais, separando funções cartorárias e jurisdicionais, promovendo especialização de tarefas, melhoria do tempo de tramitação dos processos e incremento da produtividade. Com isso, as UPJ's não apenas atendem às exigências das metas do CNJ, mas também se alinham ao ODS 16 ao promoverem a modernização da Justiça e a ampliação do acesso a instituições eficazes, responsáveis e transparentes (CNJ, 2021).

Surge como modelo inovador em relação ao incremento da gestão processual, a Unidade de Processamento Judicial, que tem como objetivo aprimorar a eficiência e a celeridade na tramitação dos processos. Essa nova perspectiva estrutura e centraliza atividades cartorárias e operacionais em um único núcleo e assim permite a especialização das equipes e padronização dos procedimentos. Trata-se de uma resposta a crescente demanda do Poder Judiciário no sentido de otimizar e racionalizar os recursos e o fluxo de trabalho (CNJ, 2021).

Os objetivos principais dessa estrutura é reduzir a morosidade processual, aprimorar a organização interna dos tribunais, bem como promover uma melhor distribuição de carga laboral para os servidores. Quando há o compartilhamento de esforços para facilitar o uso de tecnologias, bem como ferramentas de automação, há uma maior facilidade operacional e organizacional, tanto para os magistrados quanto para servidores da justiça (CNJ, 2021).

2.5.1 Histórico e implementação da Unidade de Processamento Judicial – UPJ

A UPJ é o agrupamento de várias unidades cartorárias, que possuam a mesma competência, com o objetivo de cumprir determinações judiciais onde equipes e gestores possuem atribuições definidas previamente. Esse modelo de gestão mantém as Varas independentes, mas com uma equipe maior, que tem a função exclusiva para os atos decisórios, com exceção dos que sejam decorrentes do processamento digital.

A primeira UPJ no Estado de Goiás foi criada em 2019, nas varas de família e levou em consideração para sua formação alguns pontos, tais como descreve, como a sensível alteração do volume de trabalho judicial a cargo das secretarias, que aliadas a implementação do processo judicial eletrônico, alterou a sistemática de trabalho dos gestores. Houve uma necessidade de rever a metodologia de trabalho do Poder Judiciário, tendo como objetivo a otimização de recursos e resultados. Destaca ainda como paradigma de trabalho do Poder Judiciário em relação as demandas do mundo moderno, o que contrasta entre os recursos financeiros e a diminuição de recrutamento de servidores efetivos (Soares, 2024).

O Provimento 01/2019, realizado em conjunto entre a Presidência do TJGO e a Corregedoria-Geral de Justiça, dispôs sobre a implantação das Unidades de Processamento Jurisdicional – UPJ e da Unidade Jurisdicional Simplificada – UJS, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Para o desenvolvimento dessa iniciativa o Tribunal de Justiça considerou a necessidade de assegurar os princípios constitucionais do artigo 5º, inciso LXXVII, que se traduzem na razoável duração do processo, bem como na celeridade da tramitação (Goiás, 2019).

Na elaboração do Provimento Conjunto nº 01/2019, a Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, juntamente com a Corregedoria-Geral da Justiça, levou em consideração, entre outros fundamentos normativos, a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, estabelecida pela Resolução nº 194/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), além das disposições contidas nas Leis Estaduais nº 20.254/2018 e nº 20.510/2019, que foram desenvolvidas com a intenção de promover modificações na Organização Judiciária do Estado de Goiás (Goiás, 2019).

Outras considerações relevantes para essa implantação das UPJ referem-se e ao disposto na Resolução nº 113/19 que mudou a estrutura das comarcas de entrância inicial² e intermediária em Goiás. Continuou com a modernização das estruturas progressivas para a implantação de um processo híbrido e eletrônico. Por fim, a Resolução 219/6 do CNJ que especifica a distribuição de servidores, cargos em comissão e funções de confiança, de primeiro e segundo grau.

Por fim, considerou-se o Planejamento Estratégico, sexênio 2015-2020, para o alcance do Macrodesafio Celeridade e Produtividade na prestação jurisdicional, bem como algumas ações estratégicas que devem ser fortalecidas e estão instituídas no Plano de Gestão biênio 2019/2021. É importante, antes de discutir a respeito do Provimento Conjunto nº 01/2019, fazer um estudo sobre as normas do CNJ que foram consideradas para a realização dessas ações. A Resolução 194/2014 em seu artigo 1º instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição.

² **Entrâncias** – As comarcas, que podem apresentar uma ou mais varas, podem ser classificadas como de primeira ou segunda entrância, além da comarca de entrância especial. A comarca de primeira entrância é aquela de menor porte, que tem apenas uma vara instalada. Já a comarca de segunda entrância seria de tamanho intermediário, enquanto a comarca de entrância especial seria aquela que possui cinco ou mais varas, incluindo os juizados especiais, atendendo a uma população igual ou superior a 130 mil habitantes (CNJ, 2015).

O objetivo geral da resolução acima especificada é desenvolver iniciativas que deem maior qualidade, eficiência, eficácia, celeridade e efetividade aos serviços prestados pelo judiciário a nível de primeiro grau, em todo o Brasil (CNJ, 2019). As linhas de implementação a serem observadas, conforme artigo 2º, do mesmo ordenamento jurídico.

A implementação da Política será guiada por quatro linhas de atuação principais: o alinhamento do plano estratégico dos tribunais aos objetivos e diretrizes da Política, de forma a orientar seus programas, projetos e ações; a equalização da distribuição da força de trabalho entre o primeiro e o segundo graus, proporcionalmente à demanda de processos; a garantia de um orçamento adequado para o desenvolvimento das atividades judiciais da primeira instância, aliado à adoção de estratégias que assegurem excelência na gestão desses recursos; e, por fim, o fornecimento de infraestrutura e tecnologia apropriadas para o pleno funcionamento dos serviços judiciais (CNJ, 2019).

Em complemento, preza-se também pela governança colaborativa, para favorecimento da descentralização administrativa, com pauta na democratização interna. Além também de primar pelo diálogo social e institucional, em especial com a sociedade e com instituições públicas e privadas, no sentido de desenvolver parcerias, voltados para os objetivos dessa Política. Outro ponto em destaque é a prevenção e racionalização dos litígios, bem como a promoção de estudos e pesquisas, em um processo de formação continuada (CNJ, 2019).

O artigo 4º, normatiza a formação de um Comitê Gestor Regional, que será responsável por essa gestão e que deverá as seguintes atribuições, que são o fomento, implementação e coordenação de programas, ações e projetos. A atuação em interlocução com o CNJ, instituições parceiras e a Rede de Priorização do Primeiro Grau, com o compartilhamento de iniciativas, aprendizados e dificuldades, por fim os resultados. A interação que represente a Rede de Governança Colaborativa em conjunto com a comissão responsável pela execução de um plano estratégico. Promoção de eventos e reunião para desenvolvimento dos trabalhos. Por fim, a divulgação dos resultados alcançados (CNJ, 2019)

Em relação a criação do Comitê Gestor Regional a Resolução 283/2019, alterou a composição e especificou que devem ser criados com a estrutura de quatro magistrados, sendo que um deles seja indicado pelo próprio Tribunal; um também escolhido pelo Tribunal, mas a partir de uma lista aberta a todos os interessados; dois, a nível de primeiro grau, através de votação direta. Fazem parte também, conforme artigo 1º da Resolução, acima citada, que alterou o artigo 5º da Resolução 194/2014, em que quatro servidores, com a seguintes distribuição: um

indicado pelo próprio tribunal, outro através de lista aberta de inscritos; e outros dois eleitos em votação direta, a partir de uma lista de inscrição aberta (CNJ, 2019).

Esse Comitê Gestor deverá ser coordenado por um magistrado, que não esteja vinculado a algum órgão diretivo do Tribunal, e o juiz deve ser eleito pelos próprios integrantes que compõem esse órgão. Para cada membro desse órgão será escolhido também um suplente e deve observar a paridade entre os magistrados, para que não haja superioridade numérica dos juízes do Tribunal, em relação aos de primeiro grau. O mandato é de dois anos e permite apenas uma recondução (CNJ, 2019).

2.6 Forma de gestão processual

A gestão de processos é uma forma específica, em que se busca entender os processos já geridos, por determinada organização. Não significa necessariamente processos judiciais, mas esses são incluídos, apesar de não se ter na legislação brasileira uma referência específica nesse sentido (Araujo; Garcia; Martinez, 2019).

De acordo com o Relatório Justiça em Números 2025, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Poder Judiciário brasileiro encerrou o ano de 2024 com aproximadamente 80,6 milhões de processos pendentes, o que representa uma redução de 3,5 milhões de casos (5,3%) em relação ao ano anterior. Apesar da expressiva entrada de 39,4 milhões de novos processos no período, o sistema judiciário conseguiu ampliar sua capacidade de resposta, resultando no maior volume de processos julgados e baixados da série histórica, com 44,6 milhões de processos julgados e 44,8 milhões baixados (CNJ, 2025).

É um problema crônico, mas que pode ser atacado por duas frentes, a primeira é a criação de soluções para evitar a chegada de novas ações, através da chamada composição extrajudicial. Já a segunda é a realização de uma nova gestão judicial, como a especialização de varas e a unificação de serventias.

No final do ano de 2023, o Poder Judiciário brasileiro lidou com um significativo acúmulo de processos judiciais. No total, foram registrados 83,8 milhões de processos pendentes, à espera de uma resolução definitiva. Do total, 18,5 milhões de processos (22%) estavam em condição de suspensão, sobrestamento ou arquivamento provisório, aguardando um eventual desdobramento jurídico. Desconsiderando esse grupo, a quantidade de processos realmente em andamento no país diminuiu para 63,6 milhões, evidenciando a complexidade do cenário jurídico e a sobrecarga estrutural enfrentada pelas instituições.

Entretanto, o dado que mais se destaca é o aumento constante da quantidade de processos suspensos. No período de 2022 a 2023, houve um aumento de 1,6 milhão, o que equivale a um progresso percentual de 9,4% em relação a esse tipo de movimentação processual. Esse acréscimo reflete não apenas a lentidão do sistema, mas também a dependência de decisões hierárquicas ou de circunstâncias externas ao processo habitual dos autos.

Várias fundamentações jurídicas e processuais podem embasar a suspensão, o sobrestamento ou o arquivamento temporário. Os fatores mais relevantes incluem: a pendência de julgamento de repercussão geral no Supremo Tribunal Federal (STF); a apreciação de recursos repetitivos pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ); a avaliação de Incidente de Assunção de Competência (IAC) ou de Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) nos tribunais de segunda instância; além de condições práticas, como a urgência de capturar réu condenado que se encontra foragido. Existem também situações ligadas a questões financeiras, como a quitação de precatórios ou de Requisições de Pequeno Valor (RPVs), que igualmente estendem o tempo de tramitação dos processos.

Esse cenário revela a presença de entraves estruturais e processuais que vão além da esfera jurisdicional, abrangendo questões administrativas e orçamentárias do Estado. A lentidão resultante dessas interrupções não somente prejudica a agilidade do processo, mas também solidifica a visão social de ineficácia na oferta de justiça. Para uma melhor visualização desses dados, é possível realizar uma comparação entre os processos pendentes, os suspensos e aqueles que estão efetivamente em tramitação (CNJ, 2020).

Existem argumentos a favor e contra a implementação desse modelo. Council of Europe (2023), que evidenciam diferentes perspectivas em relação à adoção desse modelo organizacional, embora predominem argumentos a favor de sua implementação. Pesquisas demonstram que a especialização favorece um enfrentamento mais competente das complexidades dos conflitos sociais, além de propiciar uma maior uniformidade nas decisões em casos de características similares. Tal padronização resulta, principalmente, da expertise técnica dos magistrados especializados e da quantidade limitada de juízes envolvidos, elementos que geralmente contribuem para aumentar a coerência e a previsibilidade nas decisões judiciais.

Outra vantagem é a inibição da escolha do foro, pois conforme a jurisdição geográfica pode-se haver uma maior possibilidade de se influenciar o julgador, o que é inibido pela justiça especializada, pois esta tem a competência exclusiva. Adam Smith (1938) já explicava que é

necessário ter eficiência, e com a especialização e divisão do trabalho ela surge e leva a uma maior produtividade. Assim, em relação ao juiz, esse tendo conhecimento mais complexo poderá trazer ganhos de eficiência, pois permitirá uma sintonia mais fina dos tribunais e da legislação.

Em relação às desvantagens desse sistema, pondera-se na visão de Brian Opeskin (2022), que complementa a perspectiva de Posner (1982) quando destaca que a especialização pode aumentar a eficiência em casos considerados complexos. O design institucional deve ser cuidadosamente calibrado, para evitar qualquer efeito adverso, como limitação de acesso, perda de confiança do público e aumento de custos. Inclusive destaca que pode ainda trazer inconvenientes quando o foro competente se distancia territorialmente dos litigantes.

Outras desvantagens seriam a ineficiência, no sentido de restringir os casos, pela especialização muito específica, o que pode levar a baixa produtividade de magistrados e serventuários. E os grupos de interesse, pois os juízes podem ter maiores contatos apenas com um grupo seletivo de advogados, que advogam naquela área em que se especializou. Isso leva a possibilidade de interação com um grupo menor tornando-se mais vulnerável a influências políticas e econômicas (Cunha, 2020).

O mesmo autor ainda acrescenta que por fim, a alienação quando a competência do juiz está restrita a um número limitado de assuntos, ele tende a julgar repetidamente processos com características materiais e jurídicas muito semelhantes. Esse contexto pode gerar pelo menos três problemas. Primeiramente, a repetição constante dos mesmos tipos de casos pode levar ao desgaste do magistrado, que passa a tratar os processos como idênticos, sem considerar suas particularidades.

Em segundo lugar, essa rotina pode estigmatizar a função do juiz especialista, desencorajando profissionais mais qualificados a optarem por essa carreira. Por fim, a especialização restrita pode provocar uma visão limitada do magistrado, chamada de visão miópica, que o induz a decisões excessivamente técnicas e desconsidera abordagens mais amplas e integradas do direito, como interpretações sistemáticas e teleológica.

Os tribunais brasileiros já possuem varas especializadas, em que varas cíveis, por exemplo se especializam em assuntos específicos, como família, empresariais, etc. Essas varas dão a possibilidade de que os juízes se qualifiquem em determinados temas do Direito, o que pode reduzir o tempo médio de tramitação processual, e aumentar a qualidade das decisões.

A unificação de serventias transmite a ideia de serventuários geridos de forma unificada. Pelo menos duas vantagens existem em relação a esse modelo: primeiro que a gestão se concentra nos serventuários que podem delegar funções, isso reduz as funções administrativas dos magistrados e assim focuem em solução de casos; a segunda vantagem é explicada pela Teoria de Filas, que significa que na unificação a fila é formada por todos os servidores e abastecida por todos os processos que chegam à comarca (Guttel, 2022).

A figura 01 mostra como é o modelo tradicional de cartórios e a unificada, que já vem sendo implementada no Brasil:

Figura 01: Modelo Tradicional e Unificado de Serventias³

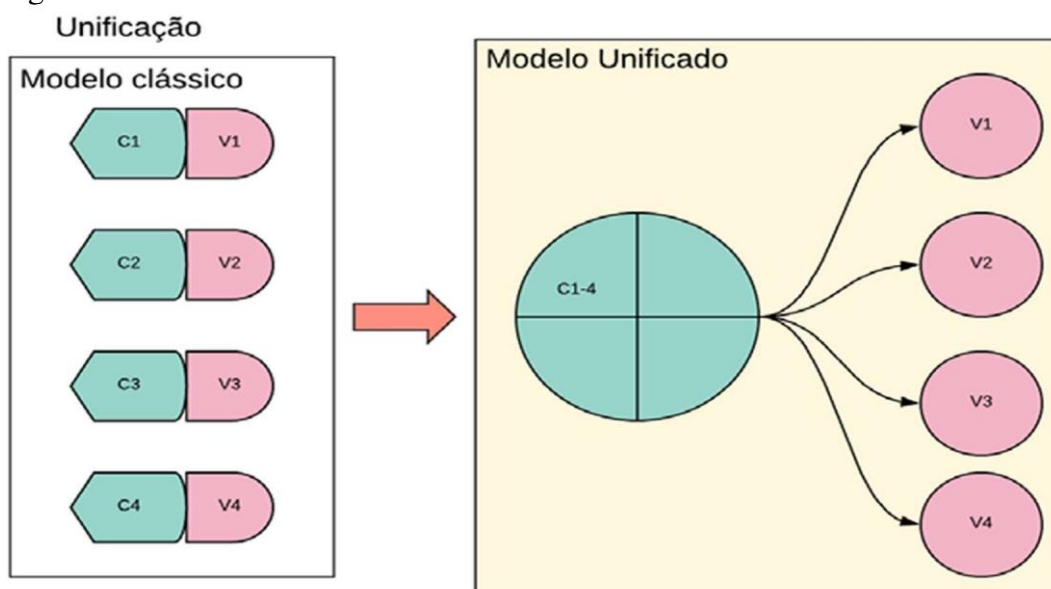


Figura 2 - Esquematisação da unificação de serventias. No exemplo, as serventias 1-4 contêm uma vara e um cartório. Após a unificação, temos apenas um cartório atendendo a quatro varas.

Fonte: CNJ (2013, p. 05)

No Brasil, existem tanto os juízes especializados, nas comarcas maiores, e atualmente foi criada a Unidade de Processamento Judicial - UPJ, tema que será analisado no próximo tópico, dando-se destaque para o histórico de sua formação, e em específico a criação no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – TJGO.

2.7 Gestão Processual no Brasil

³ Serventias: A serventia judicial é o setor responsável pela organização e gestão administrativa dos processos judiciais. Este trabalho funciona como um elo entre os juízes, as partes envolvidas, os advogados e outros operadores do direito, assegurando que os atos processuais sejam cumpridos de forma correta e eficiente.

No contexto do Poder Judiciário brasileiro a administração judiciária é um campo específico em que se estuda a organização e funcionamento do sistema de justiça. Ao longo de décadas esse conceito evoluiu e incorporou novos princípios de gestão mais modernos para se adaptar às peculiaridades do sistema judicial. Os estudos no Brasil sobre essa gestão judicial enfatizam uma necessidade de equilíbrio entre a qualidade e a eficiência administrativa e jurisdicional (Maia Neto; Pinto, 2022).

Na contemporaneidade a administração e gestão da justiça abrange alguns aspectos fundamentais como a: gestão estratégica, de pessoas, processual, tecnológica e orçamentária. O gerenciamento de ações ou “case management” também se destaca, como elemento central, pois no contexto da administração judiciária contribui para a eficiência processual. Na contemporaneidade, a administração judiciária compreende um conjunto articulado de dimensões gerenciais que extrapolam a simples função jurisdicional, incorporando práticas de gestão estratégica, de pessoas, tecnológica, orçamentária e, sobretudo, processual. No âmbito dessa modernização institucional, destaca-se o gerenciamento de ações ou *case management*, que se apresenta como eixo estruturante da gestão de processos.

Esse modelo visa racionalizar o fluxo procedimental e aprimorar a condução das demandas judiciais, desde a triagem inicial até a fase de cumprimento da decisão. Ao proporcionar maior controle dos prazos, melhor alocação de recursos e previsibilidade das etapas processuais, o *case management* contribui diretamente para a efetividade jurisdicional, estabelecendo um vínculo funcional entre os princípios da eficiência administrativa e da duração razoável do processo. Tal abordagem, cada vez mais incorporada pelas cortes brasileiras, sinaliza uma inflexão na cultura organizacional do Judiciário, orientada agora por métricas de desempenho, responsabilização gerencial e foco em resultados.

Sob a influência da experiência europeia, a fundamentação do modelo brasileiro foi, principalmente, o Conselho Superior da Magistratura da França e o Conselho Geral do Poder Judiciário da Espanha. No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça tem se destacado como um centro de reflexão. Um *think tank* é uma entidade de pesquisa dedicada à elaboração de análises e sugestões acerca de questões estratégicas, como políticas públicas, economia, direito ou administração, cuja importância foi reforçada pela publicação da Resolução 395/2021, a qual institui a Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário, configurando uma inovação para a estruturação do regime jurídico e o funcionamento do Judiciário (Diddier e Fernandez, 2022).

A partir das normas da Resolução 395/2021 aprimorou-se as atividades dos órgãos judiciários, com a cultura de inovação que passou a ser difundida. Inovar significa implementar ideias com a criação de novos valores para o Poder Judiciário, seja através da solução de problemas complexos, como por meio de novos produtos, processos de trabalho e serviços. São princípios que cultuam a inovação, com o foco no usuário, desenvolvimento humano, sustentabilidade, transparência, acessibilidade e a desburocratização.

Essa normativa do CNJ para sua formalização considerou a Resolução nº 325/2020, que instituiu a Estratégia do Poder Judiciário, como um dos macrodesafios para 2021-2026, para aperfeiçoar a gestão administrativa e a governança judiciária. Também deu ênfase nos objetivos do desenvolvimento sustentável da Agenda 2030, além também da Resolução nº 296/2019, documento instituidor da Comissão Permanente de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 2030. Não menos importante também foi considerados os seguintes pontos:

CONSIDERANDO a necessidade de adoção, pelo Judiciário, de metodologias ágeis e de recursos tecnológicos para, mediante a otimização dos processos de trabalho, aprimorar a prestação jurisdicional e posicionar o usuário como peça central na execução do serviço público; CONSIDERANDO a necessidade de racionalização da utilização de recursos orçamentários e financeiros pelos órgãos do Poder Judiciário, para melhoria dos índices de eficiência, eficácia e efetividade do serviço público prestado; CONSIDERANDO a regulamentação da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário instituída pela Portaria CNJ no 59/2019; CONSIDERANDO a deliberação do Plenário do CNJ na 87ª Sessão Virtual, realizada em 28 de maio de 2021, nos autos do Ato Normativo no 0003703 31.2021.2.00.0000;

A partir das considerações a normativa em seu artigo 1º instituiu a Política de Gestão da Inovação dentro do Poder Judiciário. O objetivo central é desenvolver o aprimoramento das atividades judiciais, com a modernização de métodos, novas técnicas a serem utilizadas nos serviços, a difusão da cultura da inovação, dando ênfase na proteção dos direitos humanos previsto no texto constitucional. Essa renovação trata-se da implementação de ideias novas para gerar valor a atuação do Judiciário através de serviços, processos de trabalho e até produtos (CNJ, 2021)

Os princípios regentes dessa política de gestão encontram-se no artigo 3º da Resolução 296/2019 dando-se destaque para a cultura de inovação, através de um estímulo incremental e disruptivo, em que se promovam um serviço judicial de excelência na busca de um melhor atendimento. E o foco no usuário, para a solução de problemas com inovação, na concepção do eixo central da gestão

Destacam-se também como fontes normativas a participação com a ingerência de magistrados e servidores na busca de uma visão multidisciplinar. A colaboração trabalhada em rede com foco no compartilhamento de boas práticas, experimentação, criatividade e cocriação. O desenvolvimento humano é base para que novas habilidades dos juízes e funcionários do judiciário adquiram conhecimento com o intuito de poder solucionar problemas complexos, ter pensamento crítico, criatividade e uma flexibilidade cognitiva. Salienta-se ainda como base o desenvolvimento sustentável, desenvolvimento econômico-social, incluindo a preservação ambiental e equilíbrio ecológico; a sustentabilidade socioambiental e a acessibilidade e inclusão a partir do fomento.

Por fim, a desburocratização que se trata da simplificação dos procedimentos, aprimorar as tarefas e processos de trabalho, além de promover a otimização de recursos, agilidade, celeridade e eficiência. A transparência é o último princípio, que indica a necessidade do acesso à informação e dados produzidos pelo sistema de justiça, com respeito ao sigilo legal, proteção de dados e respeito as restrições legais.

O artigo 9º da Resolução instituiu a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud), com o objetivo de inovar o Poder Judiciário. Compõe-se de Conselho Consultivo Nacional de Inovação do Poder Judiciário; Comitê Gestor Nacional da Inovação do Poder Judiciário; Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, bem como Laboratórios de Inovação instituídos no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário (CNJ, 2021).

Importante aspecto a se destacar é que a partir da Resolução 395/21 do CNJ, a Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) divulgou também através de Portaria do Conselho Nacional de Justiça nº 379/2024, para implementação dessas políticas de Gestão da Inovação. Esse estudo pauta-se nas UPJ's, que vem tentar dar mais celeridade e eficiência a gestão processual.

Importante aspecto a se destacar é que, a partir da Resolução CNJ nº 395/2021, que institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) passou a adotar medidas concretas para modernizar sua estrutura e otimizar a prestação jurisdicional.

Através da Portaria CNJ nº 379/2024, foram definidos os parâmetros para a implementação de núcleos de inovação e de ferramentas de gestão orientadas por dados e resultados. Nesse contexto, destaca-se a implantação das Unidades de Processamento Judicial

(UPJ's) como instrumento estratégico dessa política. As UPJ's consistem na centralização do processamento cartorário por competência, promovendo padronização de procedimentos, uso intensivo de tecnologias e melhor aproveitamento da força de trabalho.

Segundo dados do próprio CNJ (2022), tribunais que adotaram esse modelo, como o TJSP, apresentaram redução de até 30% no tempo médio de tramitação processual em algumas áreas, com ganhos significativos de produtividade. Como aponta Dalla Bernardina (2021), as UPJ's devem ser compreendidas como expressão concreta da "Justiça 4.0", ou seja, de uma justiça orientada por inovação institucional, digitalização e gestão por desempenho, pilares fundamentais para garantir maior acesso, eficiência e qualidade no serviço judiciário. Portanto, no âmbito do TJGO, as UPJ's não apenas respondem às diretrizes do CNJ, mas também materializam uma nova cultura organizacional voltada à modernização da Justiça e à ampliação do acesso à cidadania processual.

2.8 Gestão Processual – TJGO

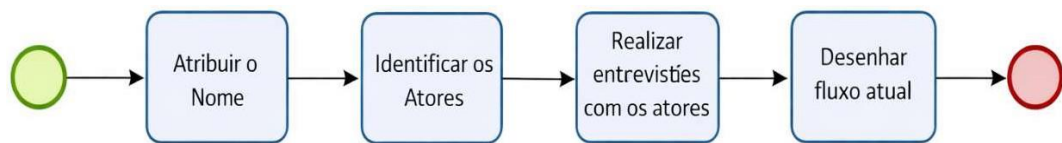
A Gestão de Processos que está sendo aplicada no Tribunal de Justiça de Goiás visa aperfeiçoar a execução procedimental interna, com uma abordagem estruturada, e proporcional à sociedade maior eficiência, acessibilidade aos serviços prestados e transparência. É uma metodologia que se baseia no *Business Process Management (BPM)*, onde será realizada uma identificação, desenho, otimização dos processos organizacionais, executar, sempre com alinhamento a estratégia da instituição (TJGO, 2023).

Assim o método utilizado segue um ciclo contínuo de atividades integradas, que são:

1. Planejamento e estratégia;
2. Análise de processos de negócio;
3. Desenho e modelagem de processos;
4. Implantação de processos;
5. Monitoramento e controle;
6. Refinamento de processos.

O principal objetivo dessa gestão processual é a melhora na execução dos procedimentos, com o uso de melhores práticas e a elevação da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Representa uma mudança significativa, no sentido de ressignificar resultados, definir transparência, avaliar o desempenho com base em dados, padronizar as atividades realizadas e documentar quais foram as abordagens realizadas (TJGO, 2024).

Figura 02: Ferramenta e método de gestão processual – TJGO



Fonte: TJGO (2022).

O Tribunal de Goiás utiliza para essa gestão, como ferramenta o *Bizagi Modeler*, que permite analisar, documentar e criar, de forma colaborativa e intuitiva, os processos. A análise gráfica, figura 02, extraída do site do TJGO (2025), reflete como esse método pode facilitar a comunicação entre os participantes e simplifica a otimização dos processos, dando maior operacionalidade.

2.9 A gestão processual – UPJ no contexto organizacional do TJGO

A administração processual tem se afirmado como uma das principais abordagens para a modernização e a eficiência administrativa no Poder Judiciário brasileiro. Neste contexto, a implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) configura uma novidade direcionada à racionalização dos fluxos de trabalho e à melhoria da tramitação processual.

As UPJ's emergem como uma solução à crescente exigência por eficiência e produtividade, fatores que são continuamente avaliados pelo Conselho Nacional de Justiça

(CNJ) através de métricas de desempenho, incluindo a taxa de congestionamento e o índice de processos concluídos. Essa nova configuração desarticula o modelo convencional de varas independentes e procura unir equipes e recursos, incentivando uma administração colaborativa e focada em metas e resultados (CNJ, 2023).

No contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), a adoção das UPJ's tem se revelado um ponto de inflexão na busca por uma administração mais eficiente e racional. Contextualizada em um cenário de mudança institucional e digitalização dos procedimentos, essa política organizacional demonstra o empenho do Tribunal em harmonizar-se com as orientações nacionais relativas à gestão judiciária e à governança pública.

As Unidades de Processamento Judicial do Tribunal de Justiça de Goiás têm como objetivo primordial diminuir a sobrecarga de processos, uniformizar os procedimentos e assegurar uma prestação jurisdicional mais eficiente e clara. Ademais, promovem um aproveitamento mais eficaz dos recursos humanos e tecnológicos disponíveis, reforçando a colaboração entre magistrados e servidores, e aprimorando a administração do acervo processual.

No âmbito organizacional do TJGO, a vivência com as UPJ's revela um novo paradigma de governança judicial, no qual a eficiência é entendida não somente como um objetivo quantitativo, mas como um princípio institucional de justiça e cidadania. Dessa forma, a gestão processual transcende a mera prática administrativa, convertendo-se em um instrumento fundamental para a efetivação do acesso à justiça e para o fortalecimento da confiança social no sistema judiciário (TJGO, 2022).

As avaliações de desempenho das varas vinculadas às UPJ's, tais como as criminais da comarca de Goiânia, evidenciam progressos expressivos na diminuição dos congestionamentos e no aumento da produtividade, embora ainda haja desafios referentes à padronização das práticas e à distribuição equitativa da carga de trabalho entre as unidades. Assim, entender a administração processual no âmbito da UPJ goiana é fundamental para analisar a eficácia das reformas administrativas do Judiciário e suas implicações na qualidade da prestação jurisdicional (TJGO, 2022).

2.9.1 A regulamentação da UPJ no TJGO

O Poder Judiciário do Estado de Goiás, pela Presidência e Corregedoria do Tribunal de Justiça implementou o Provimento 01/2019, que dispôs sobre a criação de Unidades de

Processamento Jurisdicional – UPJ, no âmbito da justiça goiana. Considerou-se também os seguintes pontos: a constante modernização na estrutura do Poder Judiciário, inclusive com a implantação de processos em meios eletrônicos, bem como o híbrido.

Por meio do Provimento 2019, que para ser formulado considerou a Resolução nº 219/2016, do CNJ, que distribui os servidores, em cargos em comissão, funções de confiança. Considerou também o Planejamento Estratégico, entre os anos de 2015-2020, tendo como objetivo o Macro Desafios da Celeridade e Produtividade na prestação jurisdicional (TJGO, 2019).

O artigo 1º do texto legal especifica que os diretores das Comarcas pertencentes a capital do Estado de Goiás, bem como do interior, está autorizada a proceder a unificação de escriturarias sob o regime de UPJ ou UJS. Os parágrafos § 1º e 2º explicam o significado de Unidade de Processamento Jurisdicional, como a reunião de juízos diversos, sob o comando de um dos juízes integrantes e Unidade Jurisdicional Simplificada, que é a mera reunião de um mesmo juízo, com o objetivo de simplificar a estrutura interna.

A UPJ, conforme artigo 3º do Provimento 01/2021, compõe e se estrutura por Comitê Gestor, órgão consultivo composto por um juiz presidente, e os magistrados das outras unidades unificadas, além de uma Coordenadoria Geral. Esta tem como integrantes um juiz coordenador da própria UPJ, que é designado pelo Diretor do Foro, entre os juízes com os melhores indicadores de produtividade e um Gestor Master, esses indicados pelo juiz Coordenador. Por fim, as equipes de movimentação e atendimento (TJGO, 2021).

O artigo 4º normatiza sobre as atribuições do Comitê Gestor da UPJ, nos seguintes termos, já especifica que esses Comitê gestor reúne-se periodicamente e tem a função de deliberar a padronização de procedimentos, cumprimentos de atos processuais e decisões judiciais. Manifesta-se ainda, previamente, sobre as portarias e instruções que são editadas pelo Juiz Coordenador da UPJ (TJGO, 2021).

Em relação ao Coordenador da UPJ, suas atribuições se condensam em presidir o Comitê Gestor da Unidade de Processamento Jurisdicional, reunir-se periodicamente com o Gestor Master para dirigir os trabalhos da UPJ. Também incentivar as rotinas, atos processuais e documentos, para a uniformização de procedimentos, sempre pautando-se no respeito aos magistrados responsáveis pelas unidades e por fim, com a anuência do Diretor do Foro, elaborar as minutas com instruções normativas e portarias, no sentido de uniformizar o trabalho. Essa última atribuição precisa ter a aprovação da Corregedoria-Geral da Justiça.

O Gestor Master, conforme Provimento Conjunto 01/2021, possui as seguintes funções. Cabe a esse servidor supervisionar, com a orientação do Coordenador da UPJ, a atuação da equipe que trabalha sob seu comando. Também se reunir periodicamente com os Coordenadores de Equipe. Padronizar a rotina a ser estabelecida no ambiente da Unidade de Processamento, respeitando a independência funcional dos magistrados que são responsáveis por cada unidade judiciária que compõe a unidade de processamento, do qual ele é responsável (TJGO, 2021),

Ainda na seara das funções institucionais os Coordenadores de Equipe são responsáveis pela prática em conjunto com os membros da equipe, relacionados aos atos previstos no artigo 152¹ do CPC, e os que cabem ao chefe de secretaria e ao escrivão. Também tem a função de realizar a conclusão diária dos feitos em tramitação.

Por fim, destaca-se as competências do Juiz de cada unidade que compõe determinada UPJ, que se resumem em: realizar os atos de consulta e constrição eletrônica, por intermédio da assessoria de gabinete; cumprir as ordens de expedição de alvará de soltura, referente ao devedor alimentar que estiver preso; providenciar a devolução dos autos.

A Portaria nº 211/2020 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, seguindo a Resolução 194/2014, do CNJ, cria as Unidades de Processamento Judiciais, 1º e 2º Vara Cíveis de Goiânia, considerando a alteração grande de volume de trabalho nas secretarias das Varas Judiciais, em conjunto com o Processo Judicial Eletrônico, que fez uma alteração na sistemática de trabalho dos operadores do direito na capital goiana.

Considerou também, conforme portaria nº 211/2020:

CONSIDERANDO a necessidade de rever a metodologia de trabalho diário do Poder Judiciário visando a otimização de recursos e resultados, em decorrência do grande incremento de demanda verificado nos últimos cinco anos;
[...]
CONSIDERANDO a necessidade de se implementar o início das atividades da nova estrutura de trabalho das Varas de Sucessões da capital, bem como a adequação do fluxo de trabalho da nova unidade;
CONSIDERANDO a edição do Provimento Conjunto nº 01/2019, da Presidência do Tribunal de Justiça e da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás, que dispõe sobre a implantação de Unidades Judiciais de Processamento Judicial (UPJ) no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás;

Ao Gestor Master da UPJ, que foi designado entre os encarregados das escrivânias das Varas de Sucessões da Capital, cabe a função de coordenação e administração; conferência e assinatura de expedientes; avaliação e acompanhamento da produtividade dos servidores das

equipes; garantia do normal fluxo de trabalho, pautando-se na qualidade da disciplina, cumprimento de horários e organização no desenvolvimento.

Também são funções do gestor, conforme artigo 2º da Portaria 211/2020, zelar pelas providências ligadas aos processos devendo cumprir uma rigorosa ordem cronológica, pautando-se quando houver as prioridades legais. Destaca-se também atender ao Juiz Coordenador e aos juízes que estejam em exercício nos trabalhos; fazer relatórios;

Por fim, emitir de forma periódica os processos paralisados na UPJ que estejam além do prazo, bem como tomar as providências que são cabíveis para a retomada de seu curso. As UPJ terão em seu quadro, servidores concursados, agentes temporários e estagiários, que serão divididos em equipes de atendimento e equipes de análise, prazos e expedição de documentos. Esses dois grupos se subordinam ao Gestor Master.

As funções da Equipe de Atendimento, conforme artigo 4º da Portaria 211/2020 é o atendimento ao público, tanto fisicamente, quanto por telefone. Destaca-se o recebimento, encaminhamento, digitalização e juntada de documentos físicos relativos aos processos sob sua responsabilidade. Deve também fazer a guarda e carga em relação a ações, que porventura sejam desarquivados, a partir do recebimento e expedição de documentos.

Há ainda o cumprimento, controle de prazos, expedição de certidões narrativas e de inteiro teor. As intimações, recebimento de mandados e andamentos processuais urgentes são também de responsabilidade da Equipe de Atendimento. Conforme § 2º do artigo 4º da Portaria 211/2020, cabe de forma pormenorizada a essa equipe, fazer o atendimento de advogados e público no balcão, expedir certidão. Fazer também o armazenamento de mídia digital, inclusive, caso seja necessário, fazer atualizações no sistema informatizado.

Outras funções enfáticas dessa equipe, já conforme a Portaria 123/2022, são o recebimento e juntada de mandados de penhora, bem como a conclusão imediata de algum processo referente a alguma penhora que esteja pendente. Dar andamento a ações que estejam com urgência devidamente atestada e comprovada e com solicitação realizada no balcão. Cabe a essa equipe a expedição de certidões narrativas, o envio de correios e envelopamento e encaminhamento das correspondências para a Central de Postagem (TJGO, 2022).

Destaca-se também como funções o encaminhamento de mandado, juntada, digitalização e recebimento de documentos em geral, recebimento de processos físicos desarquivados, bem como a organização, conclusão, devolução e redistribuição desses processos físicos, além do encaminhamento ao distribuidor Cível e ao Arquivo Judicial.

As responsabilidades vinculadas aos processos híbridos e digitais consistem em um conjunto coeso de atividades destinadas à conformidade do trâmite processual e à preservação da integridade das informações. Dentre essas funções, estão o acompanhamento e a movimentação dos processos híbridos, a emissão de certidões e atos ordinatórios necessários para seu andamento, o cumprimento das orientações judiciais pertinentes, além do eventual encaminhamento de autos físicos e documentos entre a UPJ e os gabinetes.

Adiciona-se a isso a supervisão constante das filas do fluxo digital, abrangendo novos procedimentos, solicitações de assistência e redistribuições, bem como o registro, a correção e a atualização das informações processuais nos autos eletrônicos, com a adequada organização documental e a redistribuição dos processos digitais quando necessário (TJGO, 2022).

A Equipe de Análise, Prazos e Expedição de Documentos é responsável pelo encaminhamento de documentos, expedição e andamentos e a análise. A exceção legal são as declarações designadas para as audiências, ou que sejam da competência da equipe de Atendimento, bem como os que são responsáveis pelos atos ordinatórios dos processos digitais ou relativos expedição de certidões.

O subgestor dessa equipe de Análise tem funções de coordenação e distribuição dos trabalhos a serem realizados em equipe, preocupando-se com o fluxo de procedimento. A esse servidor também cabe sugerir ao gestor master determinadas medidas para aprimoramento do fluxo laboral, bem como acompanhar a produtividade da equipe sob sua gestão. É tarefa importante zelar pelos processos, que eles sejam cumpridos em ordem cronológica. Por fim, esse subgestor auxiliar o Gestor Master em qualquer função que lhe seja solicitado.

A equipe de análise possui algumas incumbências analíticas, no sentido do foco em pendências. Cabe aos servidores tratarem a fila de ofícios comunicatórios, notificatórios, os que aguardam decurso de prazo ou decurso de prazo decadencial. Ações já suspensas, ou com guias pendentes de fluxo em fila, bem como verificar as guias já pagas para dar andamento processual. Também é de responsabilidade dessa equipe verificar os novos processos protocolados, pareceres já emitidos e as petições para juntada.

Outras funções importantes que fazem parte da competência da equipe de análise são, conforme § 2º do artigo 5º e incisos abaixo delimitados, são:

- XIV – verificar o fluxo digital (pendência) – Verificar Redistribuição;
- XV - verificar o fluxo digital (pendência) – Verificar documento;
- XVI - verificar o fluxo digital (pendência) – Verificar recorrido;
- XVII - tratar a fila do fluxo digital (pendência) – Expedidas, aguardando visto;

XVIII - tratar a fila do fluxo digital (pendência) – Expedidas, aguardando cumprimento de pena (TJGO, 2022, p. 8)

A quarta equipe que funciona nas UPJ recebe o nome de Equipe de Cumprimento, sendo essa responsável pela expedição de atos ordinatórios, certidões e documentos, bem como pelos andamentos processuais que tenham caráter de urgência, tendo como exceção os que sejam designados às equipes de Audiência, de Análise ou de Atendimento. Essa equipe também possui um subgestor que a coordena. Em caráter mais específico, os servidores designados para esse grupo, executam também algumas funções mais específicas (TJGO, 2022)

A equipe de cumprimento sob subordinação do subgestor tem funções voltadas para os seguintes aspectos: expedir e encaminhar mandados ao sistema correspondente, tais como a central de mandados; monitorar que os expedientes dos juízes tenham o devido expediente; tratar o fluxo da fila em relação a alvarás de soltura e cartas de adjudicação.

Outra equipe de suma importância é a do Cumprimento de Audiências que tem a competência de designar as audiências. Ao subgestor dessa área cabe a coordenação e acompanhamento da produtividade de seus servidores, encarregados pelas funções específicas, as quais foram direcionados. Ao grupo de servidores em específico conforme § 2º do artigo 7 do Regulamento 123/2022 delimita algumas funções específicas, como marcar as audiências pendentes; tratar da intimação, inclusive intimando eletronicamente as partes para o comparecimento a audiência.

Também se destacam (TJGO, 2022, p.13):

V – expedir mandados e cartas precatórias necessários à realização de audiência antes da data designada, respeitando o prazo necessário ao seu cumprimento;

VI – cadastrar as audiências na pauta virtual e gerenciar as pautas e horários das audiências ...

VII – zelar para que o e-mail institucional da equipe de cumprimento de audiências seja conferido diariamente...

Também nesse mesmo ordenamento jurídico interno, Portaria 123/2022, há especificações de funções relacionados ao gabinete do magistrado responsável pela UPJ. Esse gabinete em específico cuida dos processos recebido em ordem cronológica; elabora despachos, decisões e sentenças; pratica atos ordinatórios em processos digitais e os inclui em classificadores que são, conforme inciso IV do artigo 8º da portaria acima especificada, os seguintes.

O primeiro é o classificador de processos que estão aguardando a designação de data para a audiência. Na sequência tem-se:

- b. Classificador: Aguardando Designação de Audiência – Suspensão Condicional do Processo;
- c. Classificador: Aguardando Designação de Audiência – Homologação de ANPP;
- d. Classificador: Aguardando Audiência Designada;
- e. Classificador: Réu Preso;
- f. Classificador: Autos Conclusos Remetidos à Escrivania;
- g. Classificador: Autos devolvidos sem Despacho ou Decisão.
- h. Classificador: Aguardando Manifestação das partes.

Outro aspecto importante em relação ao Gabinete do magistrado diz respeito a obrigatoriedade, conforme artigo 16, que os gestores devem apresentar mensalmente relatórios ao Juiz Coordenador, bem como os relatórios de atividades, inclusive com dados estatísticos se assim for possível. Esses relatórios devem conter a identificação das atividades, que foram desenvolvidas de forma insuficiente. Propor as medidas corretivas para o aprimoramento. Avaliação de medidas que já tenham sido aplicados e o seu desenvolvimento.

A tabela 02 faz uma distribuição esquemática demonstrando as equipes da UPJ.

Tabela 02: Funções dos servidores das UPJ's

Gestor Master	Coordenar e administrar a UPJ e outros
Equipe de Atendimento	Atendimento ao Público; encaminhamento; digitalização e juntada de documentos; expedição de documentos.
Equipe de Análise	Análise e andamento processual; controle de prazos; expedição de certidões;
Equipe de Cumprimento	Expedição de documentos; certidões e atos ordinatórios dos processos; andamentos de atos urgentes; com exceção das funções da equipe de audiências;
Equipe de cumprimento de Audiências	Cumprimento da decisão de designar a realização de audiência, em seu inteiro teor.

Fonte: Portaria 123/2022.

2.9.2 UPJ's criadas no Tribunal de Justiça de Goiás

A UPJ como acima explicado é um agrupamento de unidades cartorárias, que possuam a mesma competência para o cumprimento de determinações judiciais e uma gestão processual, com equipes e gestores, com atribuições definidas, como especificados em provimentos do TJGO. As Varas unem-se, mas continuam independentes, mas com um maior grupo de trabalho

e com a exclusividade dos atos decisórios, entre eles, despachos, decisões e sentenças (TJGO, 2020).

Essas unidades no TJGO têm tornado o andamento processual mais rápido e eficiente, para a melhoria da prestação jurisdicional. Padronizar o cumprimento dos atos e o procedimento em si otimiza a celeridade processual e com a característica de permanecer a mesma quantidade de servidores e não haver nenhum acréscimo de despesa. A partir dessa constatação é que tanto a presidência do tribunal quanto a Corregedoria-Geral de Justiça recomendaram a implantação dessas UPJs também no interior do Estado (TJGO, 2022).

A primeira UPJ criada pelo Provimento 01/2019, pelo TJGO foi a de família, com a união de oito varas da capital. A padronização dos atos realizados por magistrados, em conjunto com as equipes especializadas em determinadas temáticas, gera um ganho de produtividade. Prazos como de expedição de mandados e ofícios reduziram-se de 30 e 60 dias para oito dias. As petições passaram a ser analisadas no mesmo dia (TJGO, 2022).

A terceira UPJ criada pela Portaria 272/2020 na comarca de Goiânia foi a 1ª Unidade de Processamento Judicial dos Juizados da Fazenda Pública. O artigo 1º do ato normativo criador especifica que essa Unidade de Processamento dos Juizados da Fazenda Pública unirá as atividades dos secretariados da 1º, 2º, 3º.

O magistrado Roberto Bueno Olinto Neto foi designado juiz coordenador e a gestora master foi escolhida a servidora Carolina Gomes Neto. Em relação aos outros cargos, o TJGO explica que:

Os servidores e estagiários foram divididos em três equipes para o desempenho das atividades: de atendimento; de análise e de cumprimento, com as respectivas competências determinadas na portaria. O ato também especifica as atribuições dos gabinetes dos juízes. O comitê gestor da unidade judiciária é formado pelo diretor do Foro, pelo juiz coordenador e pelos magistrados em exercício em cada vara da UPJ (TJGO, 2020).

A 4ª UPJ é especializada em matérias cíveis e ambientais e atua direcionada pelas 13º, 14º, 15º e 16º e abrange uma quantidade de 17 mil processos e é operacionalizada por 16 servidores e doze estagiários. Ainda na seara da capital foram também implantadas as UPJs das Varas das Garantias, em que se reuniu a 1º e 2ª Varas, bem como a UPJ das Varas de Execução Penal, reunião da 1ª, 2ª, 3ª e Vara de Execução de Penas e Medidas Alternativas.

Hoje na Comarca de Goiânia existem as seguintes UPJs, conforme dados do TJGO, expostos na tabela 03 abaixo:

Tabela 03: Exemplos de UPJ na Comarca de Goiânia

Comarca	UPJ	Varas
Goiânia	UPJ Varas das Garantias	1ª Vara das Garantias 2ª Vara das Garantias
Goiânia	UPJ Varas de Execução Penal	1ª Vara de Execução Penal 2ª Vara de Execução Penal 3ª Vara de Execução Penal Vara de Execução de Penas e Medidas Alternativas
Goiânia	1ª UPJ Varas Cíveis	1ª Vara Cível 2ª Vara Cível 3ª Vara Cível 4ª Vara Cível 32ª Vara Cível
Goiânia	5ª UPJ Cíveis	12ª Vara Cível 20ª Vara Cível 21ª Vara Cível 22ª Vara Cível 23ª Vara Cível 25ª Vara Cível
Goiânia	6ª UPJ Varas Cíveis	26ª Vara Cível 27ª Vara Cível 28ª Vara Cível 29ª Vara Cível 30ª Vara Cível 31ª Vara Cível
Goiânia	1ª UPJ Juizados Especiais	1º Juizado Especial Cível 2º Juizado Especial Cível 3º Juizado Especial Cível 4º Juizado Especial Cível 5º Juizado Especial Cível

Fonte: TJGO (2025).

Na comarca de Aparecida de Goiânia já se tem implantado a UPJ das Varas Cíveis, com união de 6 Varas Cíveis. UPJ Criminal, com a reunião de 4 Varas Criminais, sendo 1ª, 2ª, 3ª e 4ª Varas Criminais da cidade. Unidade de Processamento de Família, em que se uniram 1ª, 2ª e 3ª Varas de Família e até o momento completa-se com a UPJ dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar, reunião do 1º e 2º juizado especializado nessa temática.

A Justiça Estadual em Catalão possui três UPJ's, sendo uma das Varas Cíveis, em que se reúnem 1ª e 2ª Vara Cível. A UPJ dos Juizados Especiais Cíveis, em que se conjugou o

primeiro e segundo Juizado Especial Cível e a UPJ Juizados Especiais Criminais, reunião do 1º e 2º Juizado Especial Criminal. Em relação a cidade de formosa o Tribunal de Justiça de Goiás já implantou as seguintes UPJs: UJP Varas Criminais, em que se reunião a 2ª e 3ª Varas Criminais da comarca; UPJ Varas Cíveis, união das três varas cíveis e por fim, a de Família e Sucessão em que se uniu as duas varas de Família e Sucessão.

As outras comarcas beneficiadas com implantação de UPJ, foram Luziânia e Rio Verde. Na comarca de Luziânia existe apenas a UPJ das Varas de Família e Sucessões, em que se reuniram a 1º e 2º Varas de Família e Sucessões. Em Rio Verde destaca-se da das Varas Cíveis, reunião da 1ª, 2ª e 3ª Vara Cível e de Família e Sucessões, em que se uniram 1ª e 2ª Vara de Família e Sucessões.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipologia da pesquisa

A metodologia de pesquisa será realizada através de uma abordagem qualitativa e exploratória, em que a compreensão a respeito do assunto se pautará de forma aprofundada nos efeitos da implementação das Unidades de Processamento Judicial – UPJ's, no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – TJGO, em especial nas UPJ's Criminais, no aspecto relacionado a dinâmica processual. É uma abordagem que se preocupa com os aspectos da realidade, que não podem ser quantificados, como o pensamento social sobre as novas formas de gestão processual.

A metodologia desta pesquisa esteve estruturada em três frentes principais e complementares de investigação: (i) a pesquisa bibliográfica, voltada à fundamentação teórica do estudo; (ii) a análise documental, concentrada no exame de atos normativos, resoluções e documentos institucionais do Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás; e (iii) a coleta e análise de dados empíricos, realizada a partir de informações institucionais obtidas por meio de processo administrativo interno instaurado junto à PROAD, conforme detalhado adiante.

Segundo Gil (2002, p.44).

[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (idem, p.45). Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e se registrou a respeito do tema de pesquisa. Tais vantagens revelam o compromisso da qualidade da pesquisa.

A próxima fonte de pesquisa a ser explorada é a documental, que se distingue da pesquisa bibliográfica por utilizar materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, fontes primárias. Enquanto a pesquisa bibliográfica se apoia em obras já analisadas por outros autores (como livros e artigos científicos), a pesquisa documental recorre a documentos que exigem do pesquisador uma interpretação direta e crítica, pois ainda não foram sistematizados cientificamente (Oliveira, 2007).

3.2 Fontes da pesquisa

No caso específico deste trabalho, a pesquisa documental assume um papel central, pois se baseia na análise de legislações, resoluções, portarias e documentos institucionais produzidos pelo próprio Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Esses documentos oficiais, de caráter normativo ou administrativo, são fontes legítimas de dados e refletem a organização interna, os objetivos e as práticas da política pública em estudo. Portanto, entende-se que a pesquisa documental, neste contexto, inclui fontes legais e institucionais, o que requer do pesquisador uma leitura técnica e contextualizada, alinhada ao método qualitativo proposto. A tabela 04 faz um apanhado analítico e temporal a respeito dos documentos institucionais.

Tabela 04: Documentos Institucionais

Órgão	Documento Institucional	Ano
CNJ	Relatório Analítico Propositivo.	2020
CNJ	Resolução 194/2014	2014
CNJ	Resolução 283/2019	2019
TJGO	Provimento 01/2019	2019
TJGO	Portaria 272/2020	2020

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Serão examinados relatórios de produtividade, indicadores de desempenho, atos normativos e resoluções internas, conforme indicado no quadro 5, o Relatório Analítico Propositivo. Esse material fará parte do terceiro capítulo da dissertação, em que se permitirá uma avaliação crítica e comparativa da efetividade dessa forma de gestão processual, em especial em relação a melhoria ou não do atendimento dos advogados.

A partir da sistematização dos indicadores será realizada uma análise crítica sobre os impactos e desafios das Unidades de Processamento Judicial no TJGO. Identificando as boas práticas e gargalos operacionais na organização e gestão das UPJ's, comprovadas, por meio de indicadores institucionais e estatísticas oficiais, ganhos (ou insuficiências) em produtividade, tempo médio de tramitação dos processos e descarga do acervo. A partir dessas evidências, o estudo aprimorará recomendações técnicas para otimizar as rotinas cartorárias, liderança e ferramentas de gestão, bem como mecanismos de monitoramento contínuo.

Além disso, busca-se articular essas propostas às metas da Agenda 2030 (especialmente ODS 16 — instituições eficazes, transparentes e responsáveis), demonstrando como a modernização judicial pode e deve ser vinculada a objetivos de sustentabilidade e inclusão social, de modo a transformar ganhos de eficiência em benefícios reais de acesso à justiça para a população.

Autoras e autores de origens nacionais e internacionais que abordam assuntos vinculados à gestão processual, à celeridade nos trâmites judiciais, ao funcionamento do Poder Judiciário e à instituição do Conselho Nacional de Justiça também foram objeto de pesquisa. Entre os autores empregados, sobressaem-se Alves (2019), Araújo (2019), Carvalho (2015) e Cunha e Almeida (2012), além de outros, os quais estão adequadamente mencionados nas referências.

A coleta de dados empíricos foi efetuada com base em informações institucionais adquiridas por meio de um processo administrativo interno iniciado junto à PROAD, no qual foram requisitados dados oficiais concernentes ao funcionamento das Unidades de Processamento Judicial. Essas informações possibilitaram a avaliação dos indicadores de desempenho mais relevantes empregados pelo Conselho Nacional de Justiça, incluindo o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), a taxa de congestionamento, o número de processos em andamento, os processos arquivados, os processos julgados e a duração média da tramitação processual.

A investigação empírica desses indicadores foi guiada pelos fundamentos teóricos de gestão processual, celeridade processual e gestão orientada por resultados, conforme abordado na fundamentação teórica do estudo, especialmente a partir das contribuições de autores como Araújo, Garcia e Martinez (2019), Alves (2019), além dos relatórios e normativas do Conselho Nacional de Justiça. Assim, os dados empíricos foram analisados com base no referencial teórico escolhido, possibilitando a avaliação dos efeitos da implementação das UPJs na eficiência e na estrutura da gestão processual no contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

3.3 Análise de dados

A metodologia utilizada fundamenta-se no modelo de gestão orientado por resultados, implementado pelo CNJ por meio da Resolução nº 70/2009 e evidenciado nos relatórios anuais

do Justiça em Números, que definem critérios para a avaliação da eficiência, da celeridade e da efetividade dos serviços prestados pelo sistema judiciário. Neste contexto, os indicadores examinados servem como ferramentas para a aferição da eficácia processual e administrativa das Unidades de Processo Judiciários (UPJs), sendo compreendidos à luz dos princípios da gestão processual colaborativa e adaptável, conforme estabelecido nos arts. 4º, 6º e 8º do Código de Processo Civil de 2015.

A análise dos dados adotará uma metodologia quantitativa e descritiva, utilizando estatísticas descritivas simples, como percentuais e proporções, a fim de possibilitar a interpretação qualitativa do desempenho das unidades. A partir dos dados numéricos, a análise terá como objetivo identificar padrões de eficiência, pontos de estrangulamento e boas práticas de gestão.

A fase interpretativa terá como base o referencial teórico da gestão processual dentro do ambiente do Poder Judiciário brasileiro, conforme sugerem Spengler (2017), Ribeiro (2021) e os relatórios técnicos do CNJ (2020, 2023). Os indicadores a serem analisados serão, conforme Quadro 01 abaixo, os seguintes:

Quadro I. Conceito e descrição dos indicadores de desempenho.

Indicador	Descrição
Índice de Atendimento a Demanda (IAD)	O Índice de Atendimento à Demanda (IAD) é um indicador de desempenho, muito utilizado no Poder Judiciário, que mede a capacidade de uma unidade (tribunal ou vara) de solucionar processos (baixar) em relação ao número de novos casos que deram entrada no mesmo período.
Taxa de congestionamento	É um indicador de desempenho que mede a eficiência dos tribunais brasileiros. Ela revela o percentual de processos que ficaram pendentes de julgamento (estoque) em relação ao total de processos que tramitaram (novos + antigos) durante um período de 12 meses.
Média de duração de processos	É um indicador estatístico do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que aponta o tempo médio de tramitação das ações judiciais no Brasil, geralmente situando-se entre 3 e 4 anos e meio.

Fonte: CNJ, 2023

A produtividade foi avaliada como um reflexo imediato da racionalização dos processos e da integração entre magistrados e servidores, elementos fundamentais na estrutura das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), que reúnem atividades previamente distribuídas entre diversas varas. O índice de demanda será empregado para analisar a proporcionalidade entre a entrada e a saída de processos, o que possibilitará a avaliação da capacidade do modelo vigente em equilibrar o fluxo processual sem ocasionar sobrecarga.

A taxa de congestionamento será, igualmente, um significativo indicador de desempenho global, correspondendo ao percentual de processos que permanecem pendentes ao término do período em comparação ao total que foi tramitado. Conforme o CNJ (2023), taxas altas indicam baixa efetividade nos processos e a presença de obstáculos estruturais, enquanto índices mais baixos sinalizam uma maior eficiência e uma gestão integrada do acervo judicial. Dessa forma, a análise estabelecerá um paralelo entre os resultados da 1ª e da 2ª UPJ Criminal, com o objetivo de entender de que maneira as práticas de gestão e o grau de autonomia administrativa de cada unidade impactam a celeridade e a eficácia da justiça criminal.

As fontes da pesquisa empírica foram constituídas por dados institucionais da Unidade de Processamento Judicial Criminal da Comarca de Goiânia. Tais informações foram obtidas por meio de processo administrativo interno instaurado junto à PROAD, sob o nº 202503000623066, a partir do qual foram solicitados dados oficiais relativos ao funcionamento das 1ª e 2ª Unidades de Processamento Judicial das Varas Criminais.

As informações disponibilizadas pela PROAD contemplaram séries históricas referentes ao período anterior e posterior à criação das UPJs, permitindo a construção de um banco de dados comparativo sobre a dinâmica processual das varas criminais analisadas. Esses dados constituíram a base empírica da pesquisa e possibilitaram a mensuração dos principais indicadores de desempenho utilizados pelo Conselho Nacional de Justiça.

É o que demonstra a tabela 05, abaixo:

Tabela 05: Resumo da metodologia de pesquisa

Objetivo específico	Fonte da pesquisa	Método de análise
Investigar a origem e os fundamentos da gestão processual, no Brasil e os conceitos em outros países, bem como em específico, as Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) como estratégia de modernização	Pesquisa bibliográfica. Relatório do CNJ .2024 Relatório do TJGO 623066	Descrição do fenômeno a partir de uma descrição conceitual. Análise interpretativa dos documentos institucionais.

da gestão processual no Poder Judiciário.		
Analisar se a implementação das UPJs no TJGO promoveu melhoria na produtividade dos servidores, com base em dados comparativos sobre volume de tarefas executadas e tempo médio de tramitação	Relatório do PROAD 623066 Meta 5 do CNJ 2022 Meta 1 do CNJ 2024	Evolução anual entre 2021 – 2024 dos Indicador de tempo médio de processo. Apresentação de gráfico comparativo do período de 2021 a 2024, apresentado em dias
Mensurar a variação no volume de processos finalizados, em tramitação e protocolados, comparando o cenário anterior (vara única) e posterior à criação das UPJ's, a fim de avaliar os efeitos da nova estrutura sobre a gestão do fluxo processual.	Relatório do PROAD 623066 Meta 5 do CNJ 2022 Meta 1 do CNJ 2024	Evolução anual entre 2021 – 2024 dos Indicador de tempo médio de processo. Apresentação de gráfico comparativo do período de 2021 a 2024, apresentado em dias

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em relação a quantidade de processos sentenciados, refere-se ao terceiro indicador. Nele se verificará o número de decisões de mérito nos períodos em comparação. O quarto indicador descreve a contagem dos processos novos que já foram distribuídos a partir da criação da UPJ. A quantidade de documentos produzidos pela serventia fará uma análise dos mandados, ofícios, certidões e outros que foram expedidos antes e depois da criação da UPJ. Por fim, o estudo, através dos dados fornecidos pela PROAD 623066, verificará o tempo de tramitação processual, após a criação das UPJ's.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS - OS INDICADORES DE GESTÃO PROCESSUAL DO CNJ E OS RESULTADOS DA UPJ CRIMINAL DA COMARCA DE GOIÂNIA NO TJGO.

Este capítulo tem como propósito examinar a evolução dos principais indicadores de desempenho processual, alinhando-se aos objetivos específicos desta pesquisa, a partir da introdução das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's). Ao contrário dos capítulos precedentes, que abordaram os fundamentos teóricos, normativos e organizacionais das Unidades de Processamento Judiciais - (UPJ's), este capítulo concentra-se unicamente na apresentação e análise empírica dos dados, utilizando uma abordagem comparativa entre o intervalo anterior e o subsequente à sua implementação.

A abordagem metodológica escolhida enfatiza a avaliação longitudinal e comparativa de três indicadores estratégicos relacionados à gestão judiciária: a taxa de congestionamento, a média de dias requeridos para a tramitação processual e o Índice de Atendimento à Demanda (IAD). Os indicadores foram estabelecidos, definidos e fundamentados previamente no capítulo metodológico; portanto, nesta fase, o foco não está em sua definição conceitual, mas na análise de sua evolução temporal e nos possíveis impactos resultantes da reestruturação organizacional realizada pelas UPJs.

O capítulo foi estruturado em seções analíticas voltadas à avaliação dos principais indicadores de gestão processual utilizados pelo Conselho Nacional de Justiça, em consonância com os objetivos da pesquisa. Inicialmente, procedeu-se à análise da taxa de congestionamento, indicador relacionado ao macrodesafio da celeridade e produtividade na prestação jurisdicional, a partir de dados referentes às 1ª e 2ª Unidades de Processamento Judicial das Varas Criminais da Comarca de Goiânia.

Na sequência, foram examinados o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), a evolução do volume de processos em tramitação, a quantidade de processos arquivados e decididos, bem como o tempo médio de tramitação processual, com base em séries históricas anteriores e posteriores à implementação das UPJs. Os dados analisados foram extraídos da base oficial do sistema PROAD, possibilitando a identificação de tendências, variações e padrões no comportamento dos indicadores ao longo do período estudado.

A segunda seção será dedicada à análise da média de dias em tramitação, possibilitando a avaliação da duração dos processos como indicativo da eficiência da unidade jurisdicional.

De maneira semelhante, as informações serão estruturadas de forma comparativa entre as duas UPJ's, levando em conta a divisão temporal anterior e posterior à implementação.

Finalmente, a terceira seção tratará do Índice de Atendimento à Demanda (IAD), um indicador que avalia a aptidão do órgão jurisdicional para atender ao volume de processos que são protocolados. A evolução desse indicador será acompanhada como um indicativo da relação entre produtividade e acervo processual.

É importante ressaltar que a abordagem analítica apresentada neste capítulo não se baseia na suposição de que a implementação das UPJ's resultará em uma melhoria automática. Em oposição, os resultados aqui expostos podem indicar progressos, paralisações ou até mesmo retrocessos, sendo analisados à luz da complexidade institucional que permeia a administração judiciária. Dessa forma, a avaliação dos indicadores visa, de maneira crítica e empírica, determinar até que ponto a reestruturação organizacional influenciou – ou não – o desempenho das unidades jurisdicionais.

Assim, o capítulo 3 se estabelece como o elemento empírico central da investigação, estabelecendo uma ligação entre os fundamentos teóricos e as evidências concretas, e possibilitando uma avaliação mais acurada dos resultados obtidos com a implementação das UPJs.

4.1 Taxa de Congestionamento e Índice de Atendimento a Demanda

A crescente exigência por eficiência, transparência e racionalidade na gestão da Justiça brasileira tem motivado a adoção sistemática de indicadores de desempenho, os quais são capazes de avaliar a efetividade da prestação jurisdicional. Nesse contexto, a taxa de congestionamento se firmou como um dos principais instrumentos de avaliação empregados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), sendo amplamente utilizada nos relatórios oficiais, particularmente no Justiça em Números, como critério para medir a capacidade do Judiciário em processar o volume de casos que entram anualmente.

A taxa de congestionamento representa, de maneira objetiva, a proporção de processos que permanecem sem solução ao término de um período específico, em comparação com o total de casos que estão em trâmite. Assim, configura-se um parâmetro que demonstra a aptidão do órgão judiciário em relação à sua demanda processual, atuando como um indicador da eficácia institucional (CNJ, 2023).

Dessa forma, à medida que a taxa aumenta, a habilidade do órgão em resolver os casos dentro do mesmo exercício diminui; em contrapartida, uma diminuição desse índice aponta para uma maior produtividade e eficiência na atuação jurisdicional. Esse indicador está diretamente relacionado ao Macrodesafio da Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional, definido pela Estratégia Nacional do Poder Judiciário, e faz parte das metas estruturantes do CNJ direcionadas à diminuição da morosidade judicial (CNJ, 2022). A taxa de congestionamento, assim, não apenas avalia o desempenho, mas também direciona políticas institucionais, reformas administrativas e iniciativas de reestruturação organizacional, tais como a implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's).

Conforme enfatiza Sadek (2014), o crescimento da judicialização e a elevação no volume de ações demandam do Judiciário mecanismos que permitam não apenas a contabilização dos processos decididos, mas também daqueles que se encontram retidos. Isso se deve ao fato de que "o acúmulo de processos compromete diretamente a efetividade da tutela jurisdicional e a própria confiança social no sistema de Justiça".

De acordo com Watanabe (2019), indicadores como a taxa de congestionamento não se limitam a comparações numéricas, mas funcionam como instrumentos estratégicos de gestão, possibilitando a identificação de gargalos, a redistribuição da força de trabalho e o planejamento de intervenções estruturais com a finalidade de otimizar o funcionamento das unidades judiciais.

Assim, a taxa de congestionamento transcende a mera condição de dados estatísticos, tornando-se uma ferramenta de gestão judicial, imprescindível para a elaboração de políticas públicas direcionadas à modernização, racionalização e democratização do acesso à Justiça.

O Índice de Atendimento à Demanda (IAD), criado pelo Conselho Nacional de Justiça, estabelece-se como um indicador estratégico de desempenho que mede a eficácia do Poder Judiciário em relação à quantidade de processos que entram anualmente. Este índice representa a relação entre os processos encerrados, entendidos como aqueles que foram definitivamente arquivados ou encaminhados à instância superior, e os novos casos distribuídos no mesmo intervalo de referência.

A sua finalidade primordial consiste em prevenir a expansão do acervo processual, atuando como um critério objetivo para monitorar a sobrecarga no sistema judiciário. O desempenho de uma unidade judiciária é considerado satisfatório quando o Índice de

Atendimento das Demandas (IAD) alcança ou ultrapassa 100%, o que indica que o número de processos resolvidos é igual ou superior ao de novas demandas que ingressam.

Sob a perspectiva metodológica, o Índice de Atendimento das Demandas (IAD) é obtido pela relação entre a quantidade de processos encerrados e o total de casos novos, multiplicada por cem, o que possibilita quantificar, de maneira padronizada, a eficiência produtiva das unidades judiciárias. O indicador, geralmente, inclui processos de conhecimento e de execução, com informações provenientes da Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud), garantindo a uniformidade estatística e a comparabilidade entre os tribunais.

Além de sua função diagnóstica, o Índice de Acompanhamento de Desempenho (IAD) apresenta importância estratégica no contexto da governança judicial, sendo extensivamente empregado no acompanhamento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, na administração interna das unidades jurisdicionais e em mecanismos de avaliação institucional, como o relatório Justiça em Números e o Prêmio CNJ de Qualidade. Dessa forma, o indicador não somente representa os níveis de produtividade, mas também direciona decisões administrativas voltadas à otimização dos fluxos processuais e à constante melhoria dos serviços jurisdicionais.

4.2 As metas e os indicadores do CNJ

A supervisão contínua do planejamento estratégico nacional do Poder Judiciário desempenha uma função essencial na estruturação de uma administração pública focada em resultados. O monitoramento constante possibilita analisar o desempenho dos elementos que compõem o plano estratégico, os macrodesafios institucionais e os indicadores de desempenho correspondentes, assegurando uma perspectiva completa acerca da eficácia das ações realizadas (Brasil, 2020).

Esse processo, além de permitir a avaliação dos progressos alcançados durante a implementação da Estratégia, oferece informações imprescindíveis para reconhecer eventuais desvios, vulnerabilidades e oportunidades de melhoria, garantindo que os objetivos estabelecidos sejam realmente atingidos e sustentados conforme os padrões de eficiência e transparência exigidos no contexto do Judiciário brasileiro (Brasil, 2020).

Conforme a Resolução CNJ nº 325, datada de 30 de junho de 2020, a supervisão e a análise da Estratégia Nacional do Poder Judiciário são efetuadas por intermédio de instrumentos designados, os quais visam proporcionar uma compreensão ampla e coesa do desempenho da instituição. Dentre esses instrumentos, sobressaem-se: (I) a avaliação dos indicadores de

desempenho da Estratégia do Judiciário; (II) a conferência dos resultados referentes às Metas Nacionais e Metas Específicas de cada ramo da Justiça; e (III) a análise da implementação de programas, projetos e ações estratégicas direcionadas ao atendimento dos macrodesafios estabelecidos. A referida estrutura metodológica demonstra o comprometimento do CNJ com a governança do sistema judiciário e com o aprimoramento contínuo das práticas de gestão, ressaltando a relevância da mensuração como um instrumento de aprendizado e ajuste de direcionamentos (CNJ, 2020).

A avaliação de programas, projetos e ações estratégicas representa uma fase suplementar e essencial desse procedimento, uma vez que possibilita a verificação do nível de execução e do impacto das iniciativas realizadas nas instituições do Poder Judiciário. Essa avaliação permite verificar a conformidade das iniciativas com as diretrizes estratégicas nacionais, garantindo que as ações implementadas estejam efetivamente contribuindo para a superação dos macrodesafios e para a melhoria dos indicadores de desempenho.

Com o intuito de consolidar essa estrutura de supervisão, o Departamento de Gestão Estratégica do CNJ elaborou um documento orientador que descreve o processo de monitoramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021 a 2026, bem como apresenta a metodologia de formulação das Metas Nacionais de cada ano. Essa proposta evidencia o empenho institucional do CNJ em estabelecer uma cultura de planejamento, avaliação e prestação de contas, aspectos fundamentais para o fortalecimento da governança e da eficiência do sistema judiciário brasileiro.

4.3 Dos indicadores de desempenho de produtividade e o desempenho das UPJ's

A monitorização constante do planejamento estratégico nacional do Poder Judiciário estabelece um padrão de governança pública focado em resultados e em conformidade com os princípios constitucionais da legalidade, eficiência e impessoalidade. Com base na Resolução CNJ nº 325/2020, os indicadores utilizados pelos tribunais deixam de ser decisões pessoais para se transformarem em métricas oficiais, padronizadas e passíveis de comparação em todo o território nacional, o que garante previsibilidade metodológica, transparência e confiança técnica. Neste contexto, cabe a gestores, pesquisadores e operadores do sistema interpretar esses parâmetros a partir de evidências, reconhecendo progressos, vulnerabilidades e oportunidades concretas para o aprimoramento institucional.

Para concretizar essa governança, a implementação estratégica do Judiciário fundamenta-se em um tripé de monitoramento, indicadores, metas e avaliação, que abrange mensuração contínua, priorização anual e análise qualitativa de aderência e impacto. A seguir, apresenta-se uma síntese desse tripé e suas inter-relações em um quadro que favorece a compreensão do leitor e estabelece um “vocabulário comum” para a gestão:

Tabela 06: Modelo Integrado de Análise de Indicadores Estratégicos do Poder Judiciário

Pilar	Finalidade central	Perguntas que responde	Exemplos de métricas	Fontes usuais
Indicadores	Mensurar resultados e permitir acompanhamento contínuo	“O desempenho está melhorando? Em que ritmo e com que consistência?”	Taxa de congestionamento; prazo médio de tramitação; processos baixados	Painéis do CNJ; % sistemas processuais
Metas (nacionais/específicas)	Traduzir macrodesafios em compromissos anuais mensuráveis	“O que é prioridade este ano? Quanto e até quando entregar?”	% de cumprimento das Metas CNJ; metas setoriais por ramo de Justiça	Atos do CNJ; planos estratégicos dos tribunais
Avaliação programas/projetos	Qualificar de números, execução, aderência e impacto	os certas estão em curso? Geram valor e atacam a causa do problema?”	Grau de implementação; evidências de impacto; efetividade	de Relatórios de gestão; de auditorias; custo-avaliações externas

Fonte: elaborado pela autora a partir de CNJ (2024).

Observa-se, a partir desse panorama, que os três pilares exercem uma função complementar e não substitutiva: os indicadores funcionam como o "termômetro" do desempenho; as metas direcionam o foco e o ritmo; e a avaliação fornece qualificação ao nexo causal entre ação e resultado. A referida integração fortifica a transparência na prestação de contas, institucionaliza o processo de aprendizado e mantém ciclos de ajustes contínuos nas políticas e nas práticas laborais.

Em última análise, a análise dos indicadores exige um rigor metodológico e uma perspectiva sistêmica a fim de prevenir armadilhas analíticas. É imprescindível diferenciar o esforço operacional (*outputs*), como a quantidade de audiências ou decisões, dos resultados efetivos (*outcomes*), como a diminuição de prazos, o aumento da taxa de resolução ou a

satisfação do usuário. Ademais, é necessário levar em conta séries históricas, a sazonalidade, o contexto regional, as alterações normativas e a disponibilidade de recursos, tanto humanos quanto tecnológicos.

Práticas recomendadas sugerem a utilização de "painéis casados": associar um indicador-chave de resultado, como a porcentagem de metas atingidas ou a diminuição do prazo mediano, a indicadores explicativos, como a força de trabalho alocada, a carga processual por magistrado e a taxa de congestionamento. A leitura integrada possibilita diagnósticos mais equitativos e tecnicamente consistentes, orientando escolhas que mantenham a legalidade e potencializem a efetividade da administração judiciária.

Portanto, a análise integrada das informações não constitui apenas uma sugestão técnica, mas sim um requisito metodológico imprescindível. A adoção de “painéis casados”, que combina indicadores de resultado (como percentual de metas alcançadas ou diminuição do prazo mediano) com indicadores explicativos (tais como carga processual por magistrado, taxa de congestionamento e variação de força de trabalho), viabiliza diagnósticos justos e tecnicamente sólidos. Tal abordagem incrementa a capacidade de decidibilidade e solidifica os princípios de impessoalidade, eficiência e transparência que fundamentam a gestão da justiça.

A Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026 integra e expande essa abordagem, ao estabelecer um modelo de gestão pública atual e voltado para resultados. Nesse modelo, os Indicadores de Desempenho desempenham uma função central, servindo como ferramentas que convertem os macrodesafios institucionais em parâmetros mensuráveis, capazes de refletir a evolução da atividade jurisdicional. Desenvolvidos no contexto da Rede de Governança Colaborativa do Judiciário, os indicadores evidenciam a natureza coletiva do processo de tomada de decisões e reforçam o compromisso institucional com soluções elaboradas em cooperação e harmonia em nível nacional.

Essa dinâmica constitui um marco na gestão estratégica do sistema judiciário, ao definir critérios objetivos para a avaliação de eficiência, produtividade e qualidade dos serviços oferecidos, garantindo que cada macrodesafio esteja associado a indicadores específicos e monitorado anualmente. A continuidade na verificação e no ajuste transforma o monitoramento em um recurso para a aprendizagem organizacional, reforçando uma cultura de planejamento, de resultados e de responsabilidade pública.

4.4 Da discussão dos resultados do Indicador Índice de Alta Demanda – Análise da 1ª UPJ, um estudo comparativo

4.4.1 Da 1ª Vara dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção da Comarca de Goiânia

Tabela 07 – IAD % da 1ª Vara de Crimes Punidos com Reclusão e Detenção

Ano	Entradas (novos casos/redistribuídos)	Saídas (baixados e redistribuídos)	IAD%
2021	503	780	155,07%
2022	530	1114	210,19%
2023	452	678	150,00%
2024	1121	924	82,43%
2025	772	864	111,92%

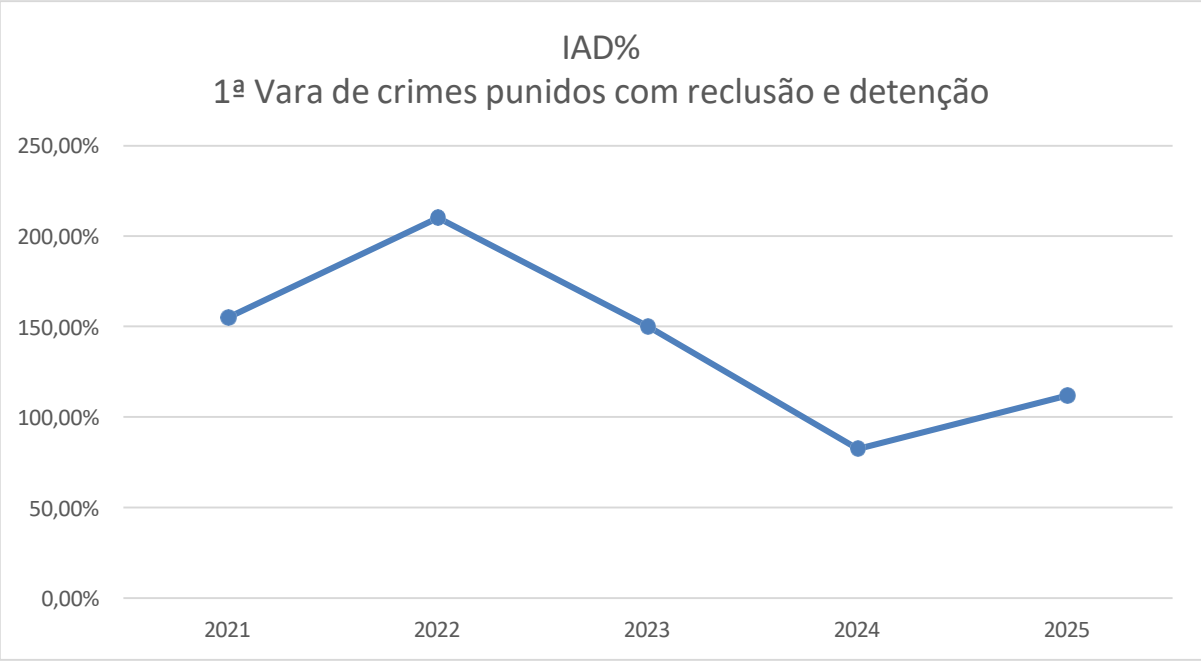
Fonte: Proad, 2025

A Tabela 07 demonstra variações significativas no Índice de Atendimento à Demanda (IAD) da 1ª Vara de crimes sujeitos a reclusão e detenção durante o período em questão. Nota-se que, no período de 2021 a 2023, o indicador permaneceu de forma consistente superior a 150%, com ênfase em 2022, ano em que alcançou 210,19%, evidenciando uma significativa capacidade de atuação do juízo em relação ao volume de processos recebidos.

Em 2024, entretanto, observa-se uma inflexão significativa, com a redução do IAD para 82,43%, devido ao aumento abrupto das admissões (1.121 casos) sem uma correspondência proporcional nas demissões, evidenciando uma temporária incapacidade de absorver a demanda. Em 2025, observa-se uma recuperação parcial, com o índice retornando a ultrapassar 100% (111,92%), o que sugere uma reestabilização dos fluxos processuais, ainda que em nível inferior ao dos anos iniciais da série.

Esses dados também são demonstrados no gráfico 01 e no gráfico 02, como abaixo se verifica:

Gráfico 01: IAD% 1ª dos crimes punidos com reclusão e detenção

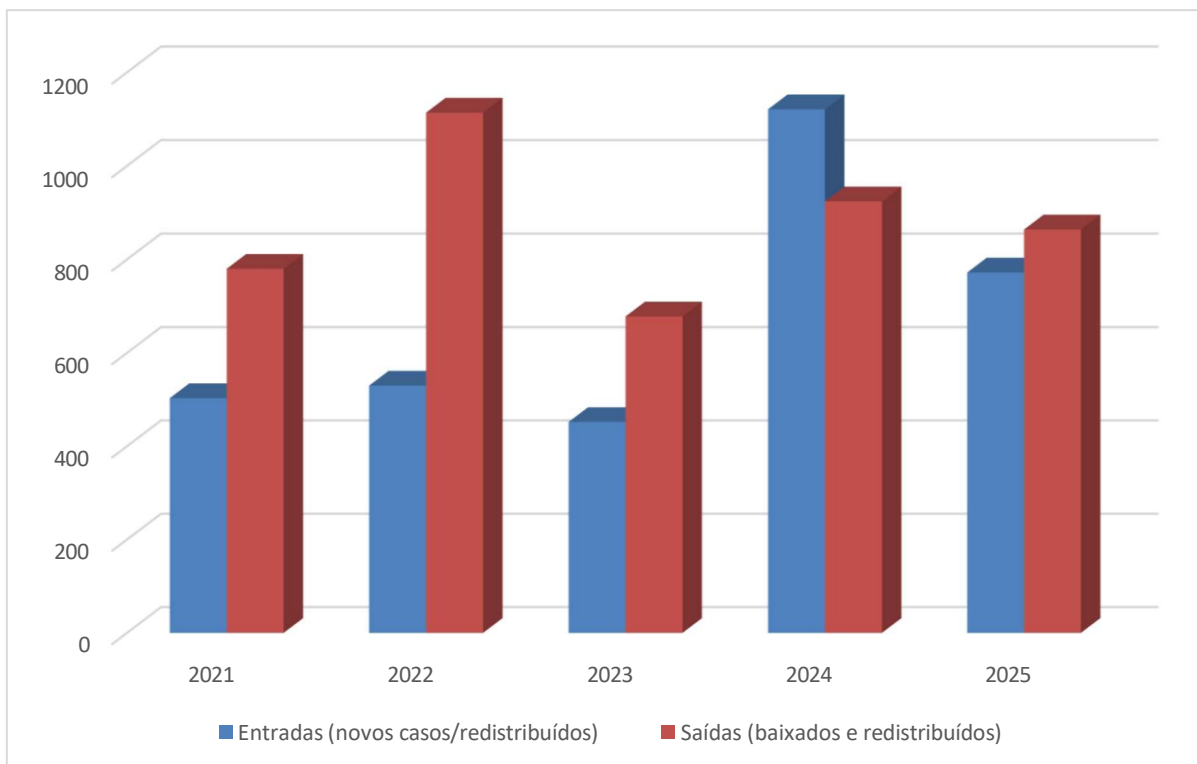


Fonte: Proad, 2025

Os dados demonstram uma variação considerável no rendimento da 1ª Vara de Crimes Punidos com Reclusão e Detenção durante o intervalo estudado, destacando uma notável capacidade de resposta entre 2021 e 2023.

Nesse período, o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) superou 150%, alcançando seu ponto máximo em 2022, com um índice de 210,19%, o que reflete alta produtividade e diminuição do acervo processual. Entretanto, em 2024, percebe-se uma mudança significativa, evidenciada pelo aumento substancial das entradas, totalizando 1.121 casos, e pela redução do Índice de Atendimento Diligente (IAD), que passou para 82,43%, indicando uma incapacidade temporária de atender à demanda em ascensão.

Gráfico 02: Entradas e saídas: 1ª Vara dos crimes apenas com reclusão e detenção



Fonte: Proad (2025).

Em 2025, ocorre uma recuperação parcial do desempenho, com o Índice de Desenvolvimento da Gestão (IAD) superando a marca de 100% (111,92%), indicando uma possível restauração do equilíbrio entre entradas e saídas, apesar de não alcançar os níveis de eficiência observados nos primeiros anos. Tal movimento evidencia um padrão de elevada sensibilidade da unidade às flutuações de demanda, sinalizando a necessidade de ajustes estruturais que assegurem maior estabilidade e sustentabilidade na prestação jurisdicional.

4.4.2 Da 3ª Vara dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção da Comarca de Goiânia

Os resultados apontam uma nítida alteração no padrão de desempenho da 3ª Vara após a introdução da UPJ, com uma transição de um contexto de alta capacidade de resposta no intervalo pré-UPJ (2021–2023), durante o qual o IAD permaneceu constantemente acima de 100% e alcançou o auge de 268,41% em 2021, para uma fase de maior equilíbrio entre entradas e saídas no período pós-UPJ (2024–2025), em que o índice se aproxima de 100%.

A tabela 08 demonstra esses números abaixo:

Tabela 08 – IAD % da 3ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção

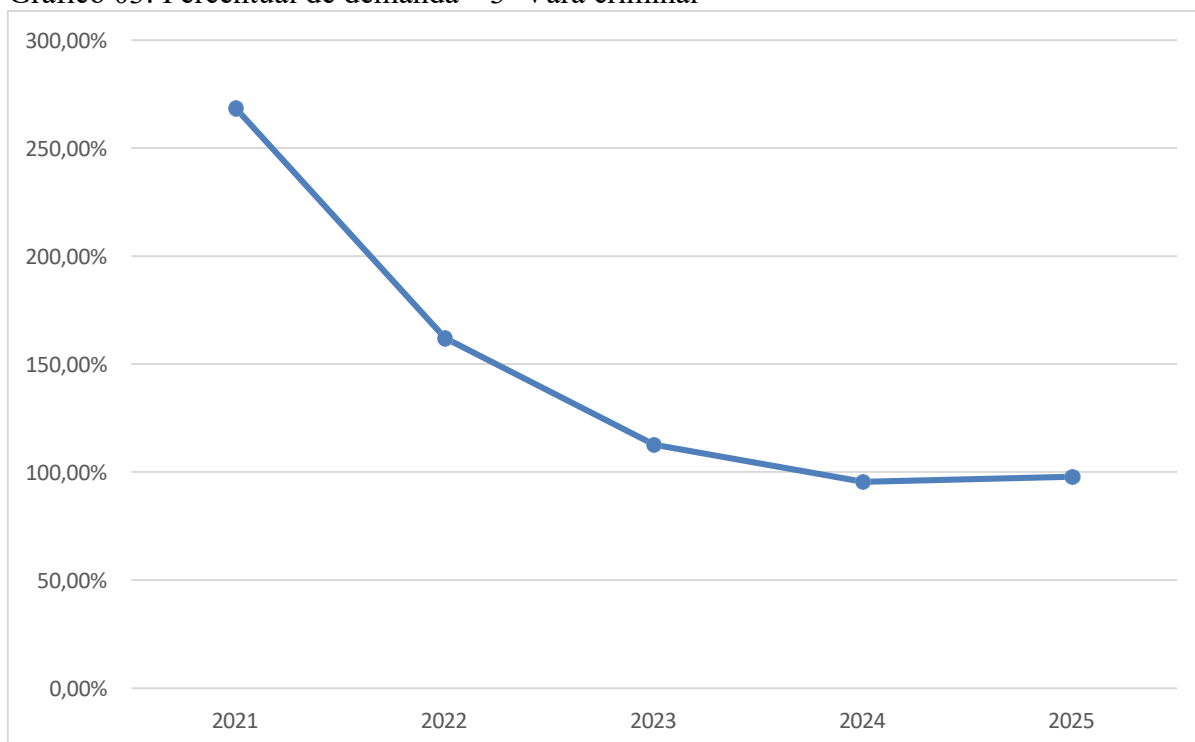
Ano	Entradas (novos casos/redistribuídos)	Saídas (baixados e redistribuídos)	IAD%
2021	459	1232	268,41%
2022	657	1064	161,95%
2023	554	624	112,64%
2024	1059	1011	95,47%
2025	790	773	97,85%

Fonte: PROAD, 2025.

A diminuição gradual do Índice de Atendimento à Demanda (IAD), constatada durante a análise da série, sugere uma convergência entre a quantidade de processos que foram iniciados e o total de processos finalizados no intervalo considerado. Esse comportamento demonstra uma redução da disparidade entre as entradas e saídas processuais, o que resulta em uma maior regularidade no fluxo de processamento dos casos. As informações indicam uma modificação no modo de operação da unidade, apresentando uma redução na variação anual do indicador e uma maior estabilidade na relação entre demanda e capacidade de atendimento.

Os gráficos 03 e 04 abaixo demonstram essa evolução assertiva em relação ao Índice de Atendimento a Demanda:

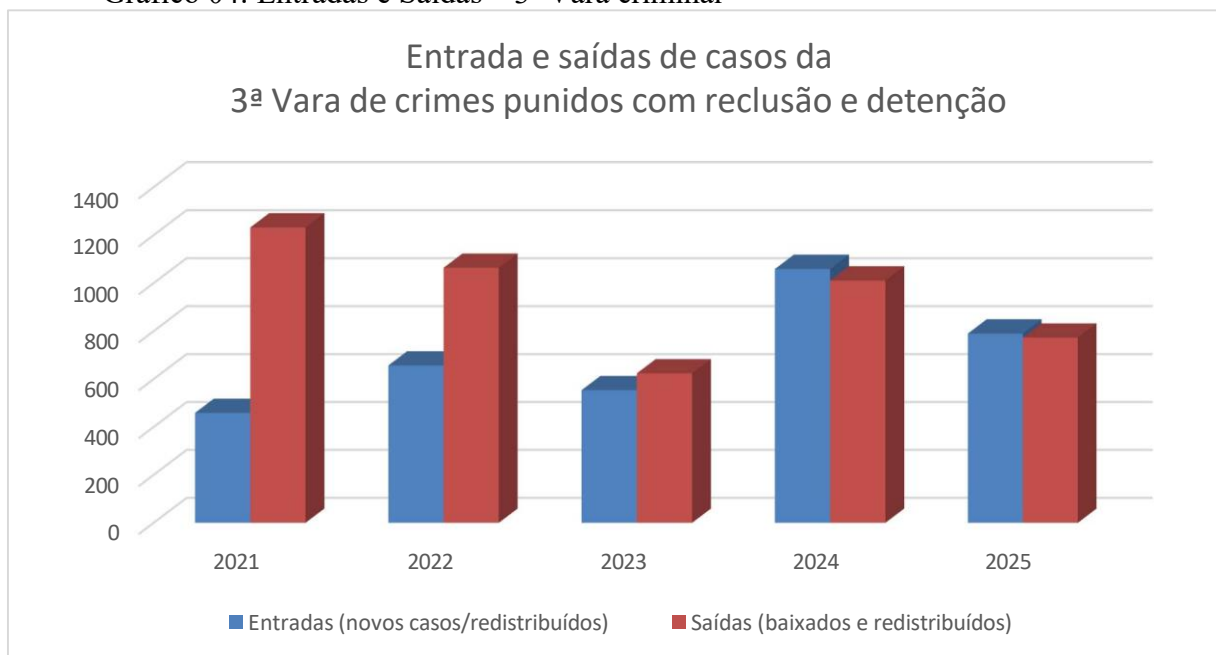
Gráfico 03: Percentual de demanda – 3ª Vara criminal



Fonte: PROAD (2025).

O gráfico 03 demonstra a evolução de um contexto de intensa superação da demanda, durante os anos de 2021 e 2022, quando as saídas ultrapassaram consideravelmente as entradas, para um padrão que se torna progressivamente mais equilibrado a partir de 2023. Nos anos de 2024 e 2025, verifica-se a convergência entre os casos novos e os casos baixados, o que sinaliza uma estabilização no fluxo processual.

Gráfico 04: Entradas e Saídas – 3ª Vara criminal



Fonte: PROAD, 2025.

Essa transformação indica que, após a implementação da UPJ, a 3ª Vara cessou a operação em um regime de "queima de estoque" e começou a demonstrar uma melhor concordância entre a demanda e a capacidade de resposta, evidenciando um modelo de gestão processual mais estável e sustentável.

4.4.3 Da 6ª Vara de Crimes Punidos com Reclusão e Detenção da Comarca de Goiânia

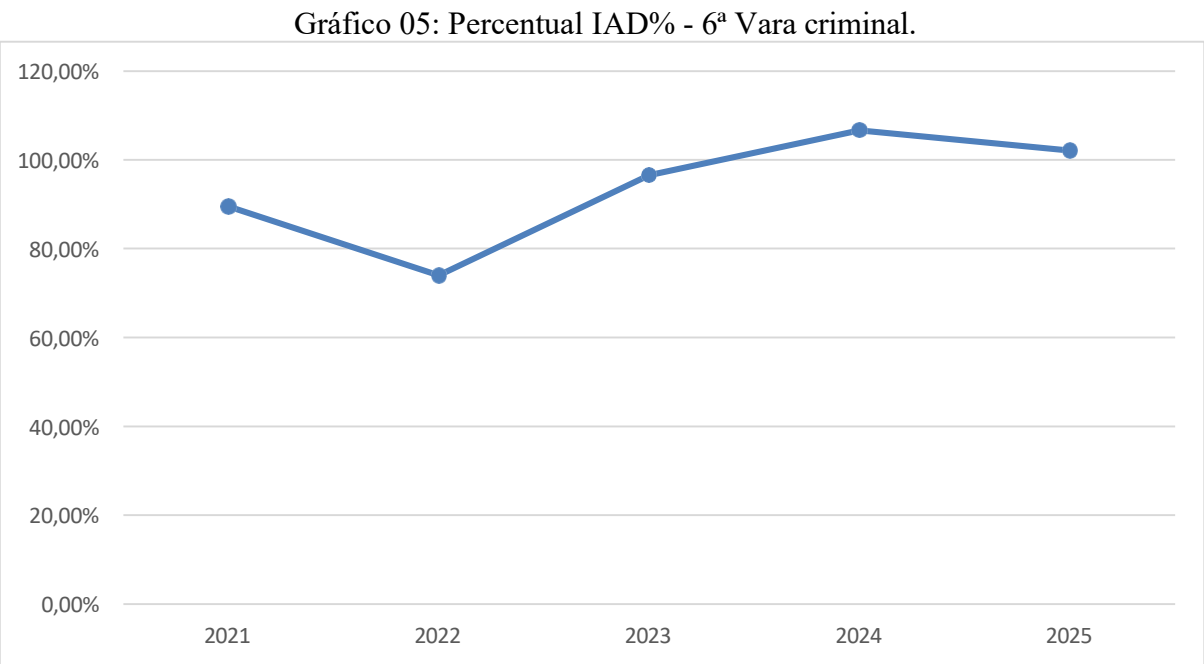
A tabela abaixo demonstra que os dados da 6ª Vara indicam uma alteração substancial no desempenho após a introdução da UPJ, caracterizada por uma maior eficácia na resposta ao incremento da demanda. Nos anos anteriores, 2021 e 2022, o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) permaneceu inferior a 100%, evidenciando a inadequação em absorver completamente os casos que eram apresentados.

Tabela 09– IAD % da 6ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção

Ano	Entradas (novos casos/redistribuídos)	Saídas (baixados e redistribuídos)	IAD%
2021	295	264	89,49%
2022	346	256	73,99%
2023	1456	1406	96,57%
2024	1019	1087	106,67%
2025	757	773	102,11%

Fonte: PROAD, 2025

Em 2023, constata-se um aumento significativo das entradas, acompanhado por uma elevação proporcional das saídas, indicando um inicial processo de ajuste estrutural. A partir de 2024, já com os efeitos consolidados da UPJ, o IAD ultrapassa a cifra de 100%, evidenciando que o número de processos resolvidos se tornou superior ao de novos casos, circunstância que perdura em 2025. Essa transformação demonstra que a reestruturação implementada pela UPJ favoreceu a estabilização do fluxo processual, minimizando o acúmulo de processos e aumentando a eficácia da unidade jurisdicional. É o que demonstra o gráfico 05, abaixo:

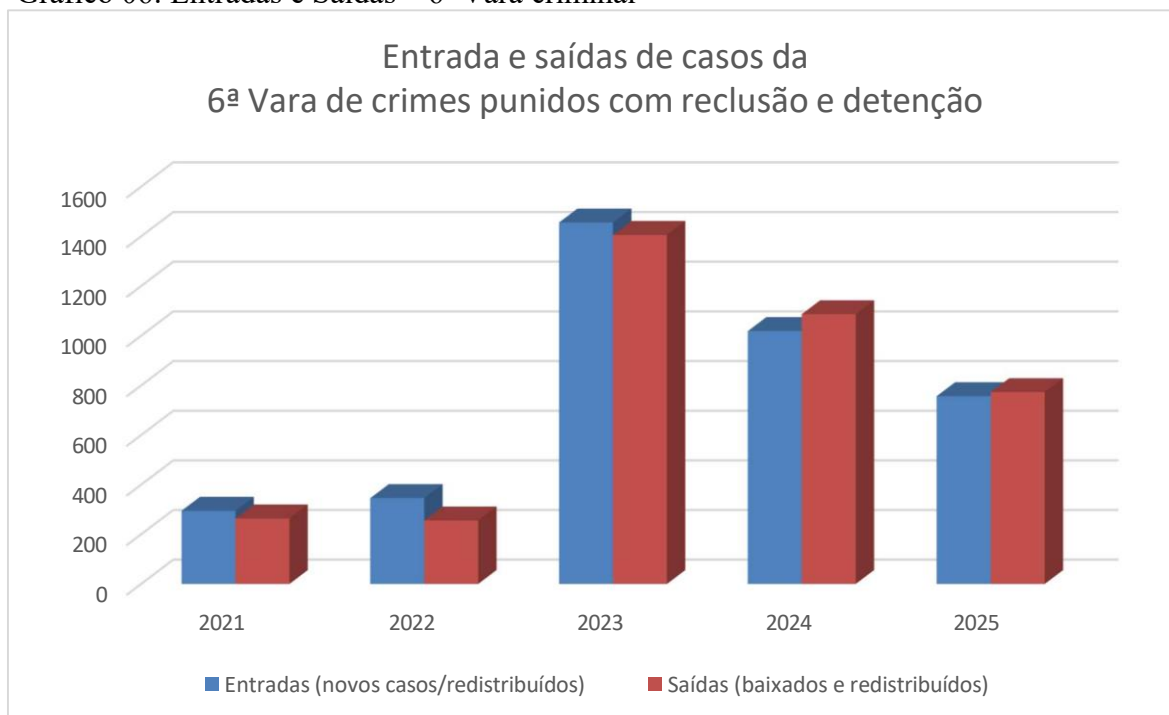


Fonte: PROAD (2025).

O gráfico 06, que especifica entradas e saídas, já demonstrou os seguintes resultados. O gráfico 06 demonstra uma alteração significativa no desempenho da 6ª Vara a partir de 2023,

evidenciando um aumento acentuado tanto nas entradas quanto nas saídas, o que indica uma elevação substancial da demanda e, ao mesmo tempo, uma expansão da capacidade de resposta da unidade. Durante os anos de 2021 e 2022, o fluxo de processos apresentava um volume consideravelmente reduzido, e as saídas não acompanhavam o mesmo ritmo das entradas, evidenciando um panorama de baixa resolutividade.

Gráfico 06: Entradas e Saídas – 6ª Vara criminal



Fonte: PROAD (2025).

Com a instituição da UPJ, a partir de 2023, a vara inicia suas atividades em um nível superior, incorporando um volume consideravelmente maior de processos e mantendo as saídas em valores próximos às entradas, o que evidencia um equilíbrio e uma racionalização aprimorada do fluxo. Nos anos de 2024 e 2025, mesmo com a diminuição progressiva do volume em comparação ao auge de 2023, a razão entre os casos registrados e os encerrados permanece mais estável, indicando que a reorganização estrutural implementada pela UPJ estabeleceu um padrão de maior eficiência e controle da demanda, refletindo diretamente na capacidade de processamento da unidade.

4.4.4 Da 7ª Vara de Crimes Punidos com Reclusão e Detenção da Comarca de Goiânia – discussão dos resultados

A avaliação do IAD% da 7ª Vara demonstra um progresso favorável após a implantação da UPJ, embora com variações. Durante o intervalo anterior (2021–2023), nota-se um desempenho artificialmente exacerbado, com máximas de 284,81% em 2021 e 171,87% em 2022, o que evidencia um intenso esforço para reduzir o acervo acumulado, ao mesmo tempo que demonstra um panorama de significativo desequilíbrio entre as entradas e saídas, conforme demonstra a tabela 10:

Tabela 10 – IAD % da 7ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção

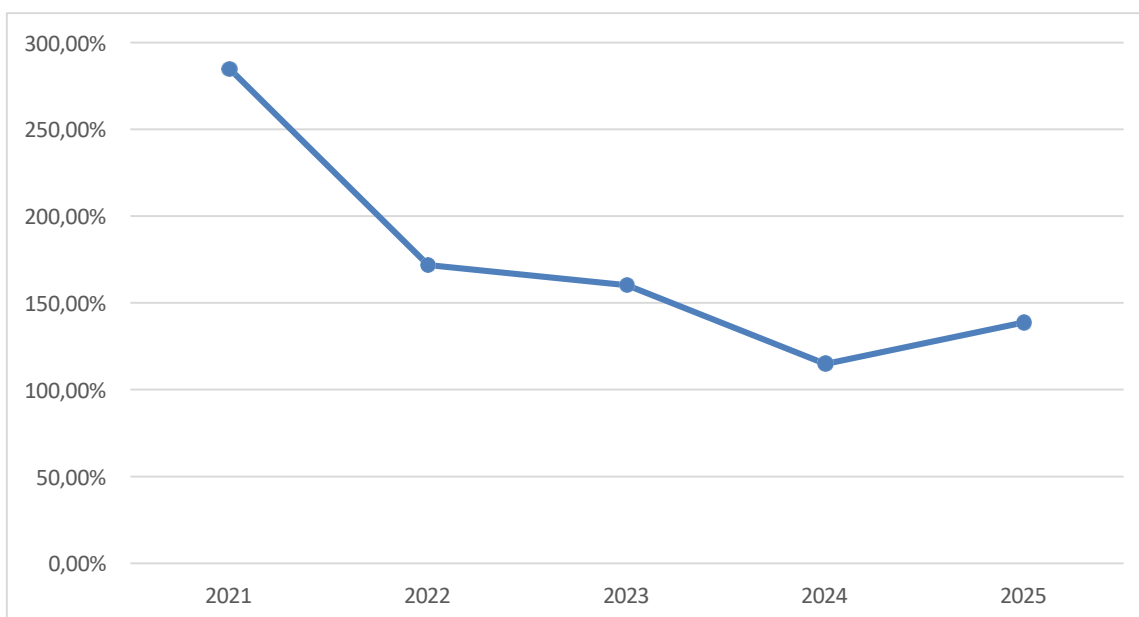
Ano	Entradas (novos casos/redistribuídos)	Saídas (baixados e redistribuídos)	IAD%
2021	744	2119	284,81%
2022	807	1387	171,87%
2023	603	966	160,20%
2024	1108	1274	114,98%
2025	781	1084	138,80%

Fonte: PROAD, 2025.

Com a introdução da UPJ (2024–2025), observa-se uma diminuição considerável no índice, aproximando-o de um nível mais estável e adequado à capacidade de processamento: 114,98% em 2024 e 138,80% em 2025. Esse movimento indica uma maior regularidade na administração do fluxo processual, com redução da dependência de forças-tarefa ou picos excepcionais de produtividade, sinalizando um aumento estrutural na eficiência, ainda que desafios permaneçam para manter o IAD de maneira consistentemente equilibrada ao longo do tempo.

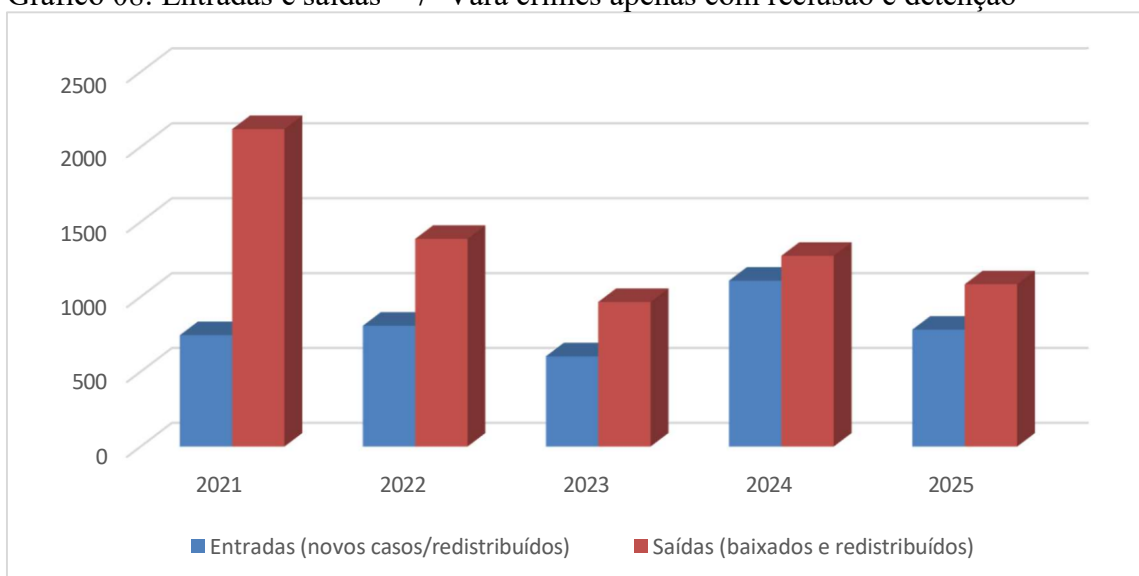
É o que se delimita no gráfico 07 e 08, abaixo:

Gráfico 07: Percentual de demanda – 7ª Vara criminal



Fonte: PROAD (2025).

Gráfico 08: Entradas e saídas – 7ª Vara crimes apenas com reclusão e detenção



Fonte: PROAD (2025).

Os gráficos 07 e 08 demonstram uma progressão favorável no rendimento da 7ª Vara após a instituição da UPJ, embora apresentem flutuações. Em 2021, antes da reestruturação, o IAD alcançou um nível extremamente elevado (284,81%), evidenciando um considerável esforço de redução em relação a um acervo acumulado, porém apresentava, igualmente, um padrão pouco consistente. Em 2022 e 2023, nota-se uma diminuição contínua do IAD (171,87% e 160,20%), indicando uma redução do estoque histórico e um maior equilíbrio entre entradas

e saídas. Com a implementação da UPJ, em 2024, o indicador se aproxima do nível ideal (114,98%), evidenciando uma melhor correspondência entre a demanda e a capacidade de resposta, com saídas mais compatíveis com as entradas. Em 2025, mesmo com uma ligeira alta do IAD (138,80%), os índices continuam significativamente abaixo dos verificados no intervalo anterior à UPJ, o que, aliado à maior equivalência entre entradas e saídas, indica um aprimoramento estrutural na eficiência e uma maior consistência na administração do fluxo processual.

4.5 Discussão de resultados – 2º UPJ dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção

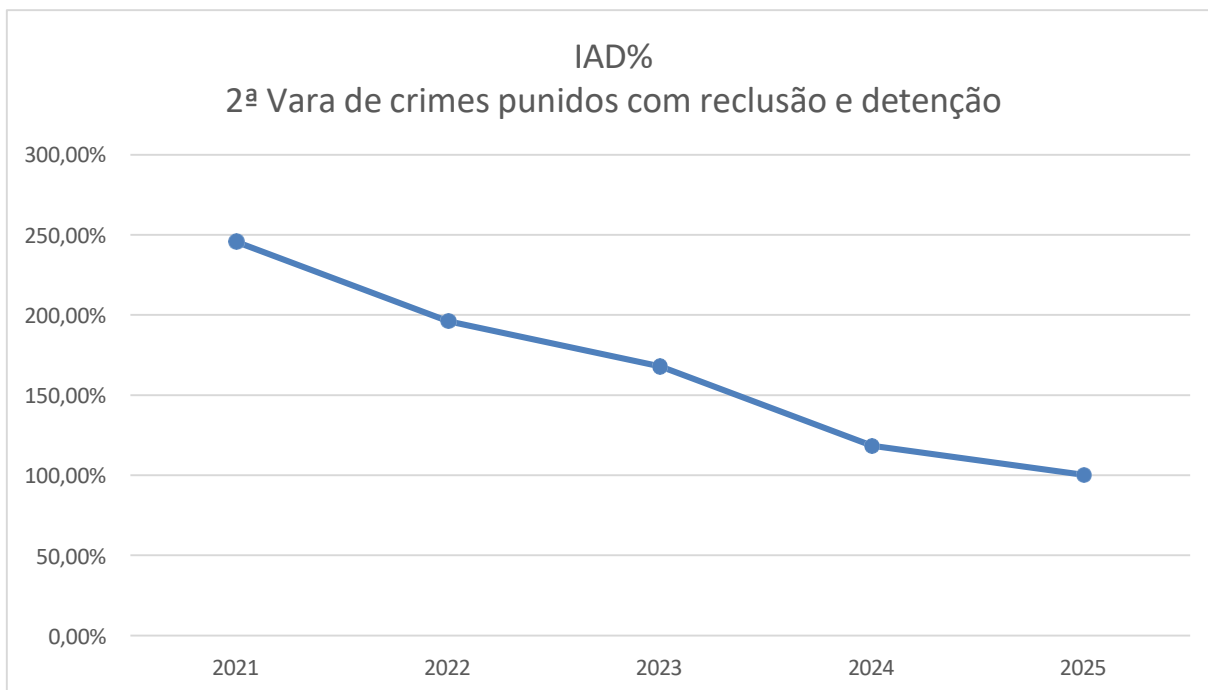
Na Tabela 11 a seguir, pode-se constatar a evolução do Índice de Atendimento à Demanda (IAD) da 2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção, evidenciando alterações significativas no padrão de desempenho antes e depois da implementação da UPJ. No intervalo que antecedeu a reorganização (2021–2023), os índices extremamente elevados, 245,65%, 196,07% e 167,92%, evidenciam um esforço significativo para a redução de processos, característico de unidades com acúmulo histórico, mas também indicam uma instabilidade estrutural e um descompasso entre as entradas e as saídas.

Tabela 11 – IAD % da 2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção

Ano	Entradas (novos casos/redistribuídos)	Saídas (baixados e redistribuídos)	IAD%
2021	690	1695	245,65%
2022	738	1447	196,07%
2023	611	1026	167,92%
2024	908	1074	118,28%
2025	768	770	100,26%

Fonte: PROAD, 2025

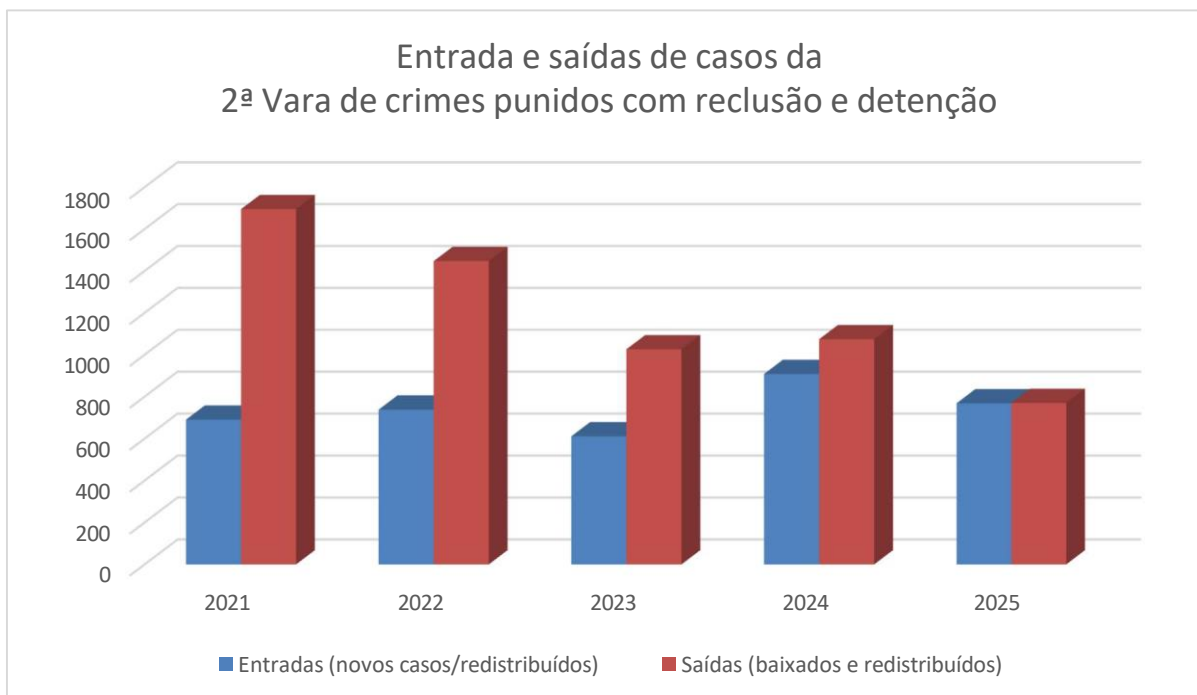
Gráfico 09: IAD% 2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção



Fonte: PROAD, 2025

A partir de 2024, seguindo a lógica da UPJ, observa-se uma mudança significativa, com o IAD se aproximando do nível de equilíbrio (118,28%), até atingir, em 2025, um índice quase ideal (100,26%), no qual a quantidade de processos “Baixados” se iguala à demanda que entra. A referida convergência progressiva entre entradas e saídas indica não apenas a superação gradual do passivo acumulado, mas também a consolidação de um modelo de gestão do fluxo processual mais racional e sustentável, evidenciando o impacto positivo da UPJ na capacidade de resposta da unidade jurisdicional.

Gráfico 10: Entrada e saídas de casos da 2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção



Fonte: PROAD, 2025

A análise integrada dos dois gráficos demonstra uma evolução progressiva e estruturalmente coerente do desempenho da 2ª Vara após a implementação da UPJ, especialmente evidenciada pela diminuição contínua do Índice de Atendimento à Demanda (IAD), que se reduz de níveis extremamente altos em 2021 (245,65%) para valores próximos ao equilíbrio em 2025 (100,26%). Tal diminuição revela a transição de uma situação de sobrecarga crônica para um padrão de maior estabilidade entre entradas e saídas. Nota-se que, apesar da manutenção de um volume relativamente estável de novos processos ao longo do período, houve uma considerável diminuição do passivo acumulado, evidenciada pela redução das saídas excessivas nos primeiros anos e pela convergência entre entradas e baixas a partir de 2024.

4.5.1 Resultados e discussão – 4ª Vara dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção

A análise simultânea da Tabela 12 e dos gráficos revela que a 4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção registrou uma significativa diminuição do IAD% no intervalo anterior à formação da 2ª UPJ, diminuindo de 284,67% em 2021 para 129,87% em 2023. Esse fato demonstra um progresso substancial na aptidão para julgamento em relação à demanda acumulada. Tal movimento manifesta uma tentativa de equilibrar entradas e saídas, por meio da diminuição gradual do estoque processual.

Tabela 12 – IAD % da 4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção

Ano	Entradas (novos casos/redistribuídos)	Saídas (baixados e redistribuídos)	IAD%
2021	763	2172	284,67%
2022	732	1597	218,17%
2023	636	826	129,87%
2024	1110	1554	140,00%
2025	741	1033	139,41%

Fonte: PROAD, 2025

Entretanto, após a implementação da UPJ (2024–2025), o indicador não mantém a mesma trajetória de declínio, passando a estabilizar-se em níveis mais altos (140,00% em 2024 e 139,41% em 2025), evidenciando uma diminuição da tendência de aprimoramento. Apesar de as saídas ainda superarem as entradas, o crescimento expressivo da demanda em 2024 (1.110 novos casos) e a diminuição das baixas em 2025 indicam uma pressão estrutural sobre a unidade, a qual pode estar associada tanto à redistribuição de processos quanto a limites operacionais da nova estrutura organizacional.

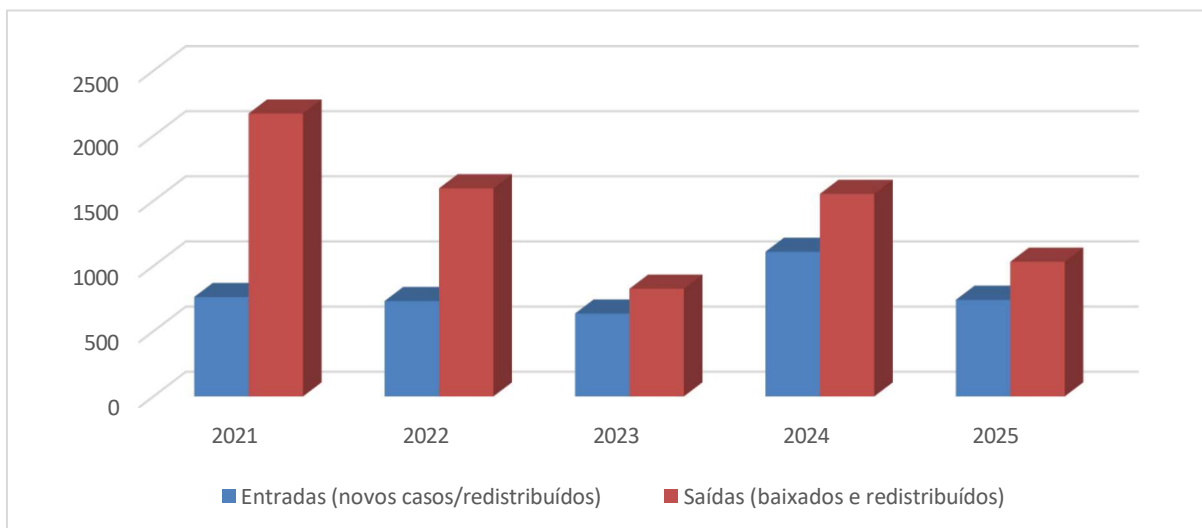
Gráfico 11: IAD% 4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção



Fonte: PROAD (2025).

O gráfico 12 que, entretanto, após a implementação da UPJ (2024–2025), o indicador não mantém a mesma trajetória de declínio, passando a estabilizar-se em níveis mais altos (140,00% em 2024 e 139,41% em 2025), evidenciando uma diminuição da tendência de aprimoramento.

Gráfico 12: Entrada e saídas de casos da 4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção.



Fonte: PROAD (2025).

Dessa forma, embora a instituição da 2ª UPJ tenha favorecido uma reorganização preliminar e a diminuição dos índices severos de congestionamento, os dados revelam que a referida política não foi suficiente, de maneira isolada, para assegurar um progresso contínuo, necessitando de ajustes adicionais em gestão, alocação de recursos humanos e redistribuição de carga, a fim de garantir maior sustentabilidade nos resultados obtidos.

4.5.2 Resultados e discussão – 5ª Vara dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção

A avaliação da Tabela 13 e dos gráficos relacionados à 5ª Vara de crimes sancionados com reclusão e detenção revela uma melhoria substancial na eficiência do órgão após a instituição da 2ª UPJ, mesmo considerando as flutuações observadas no período mais recente. Nota-se que, no contexto anterior à UPJ (2021–2022), o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) apresentava-se excessivamente elevado (193,44% e 148,12%), revelando um significativo esforço para reduzir o acervo acumulado, além de sugerir uma possível sobrecarga estrutural.

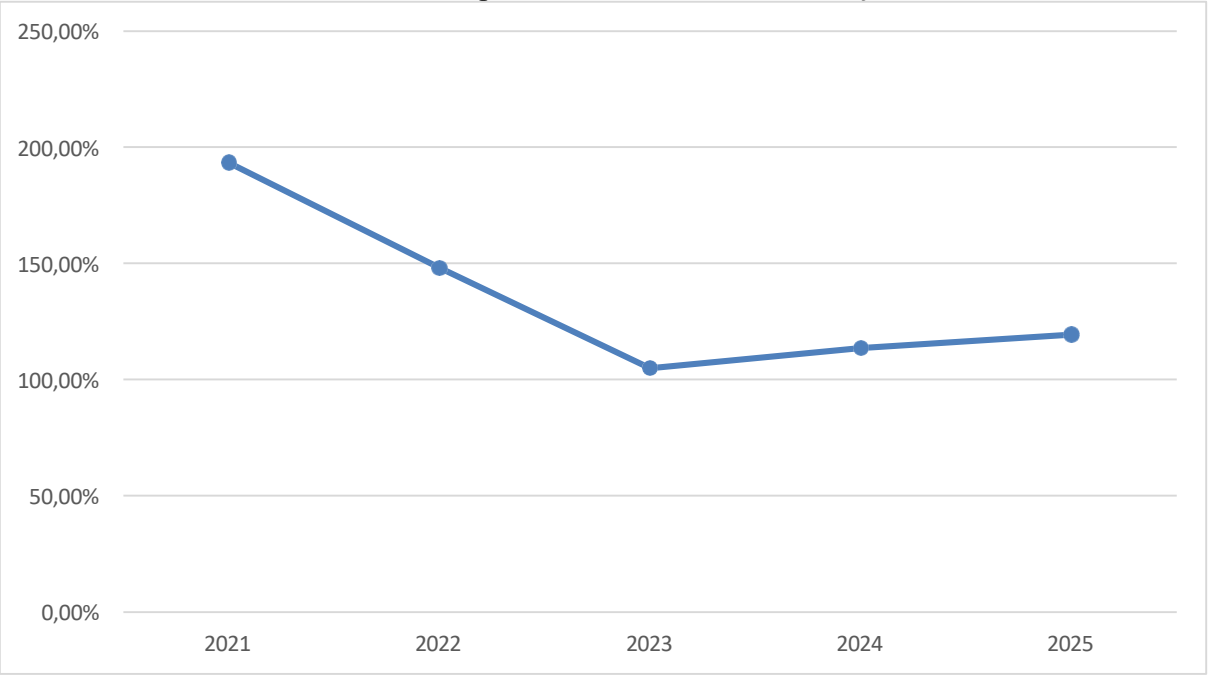
Tabela 13 – IAD % da 5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção

Ano	Entradas (novos casos/redistribuídos)	Saídas (baixados e redistribuídos)	IAD%
2021	549	1062	193,44%
2022	638	945	148,12%
2023	672	705	104,91%
2024	1097	1246	113,58%
2025	748	893	119,39%

Fonte: PROAD, 2025

Em 2023, no âmbito da reorganização, o IAD alcança um índice de 104,91%, indicando uma maior compatibilidade entre ingressos e egressos. No intervalo subsequente (2024–2025), mesmo com um aumento significativo no número de novos casos em 2024, a Vara assegurou uma capacidade de resposta superior a 100% (113,58% e 119,39%), evidenciando uma resiliência operacional.

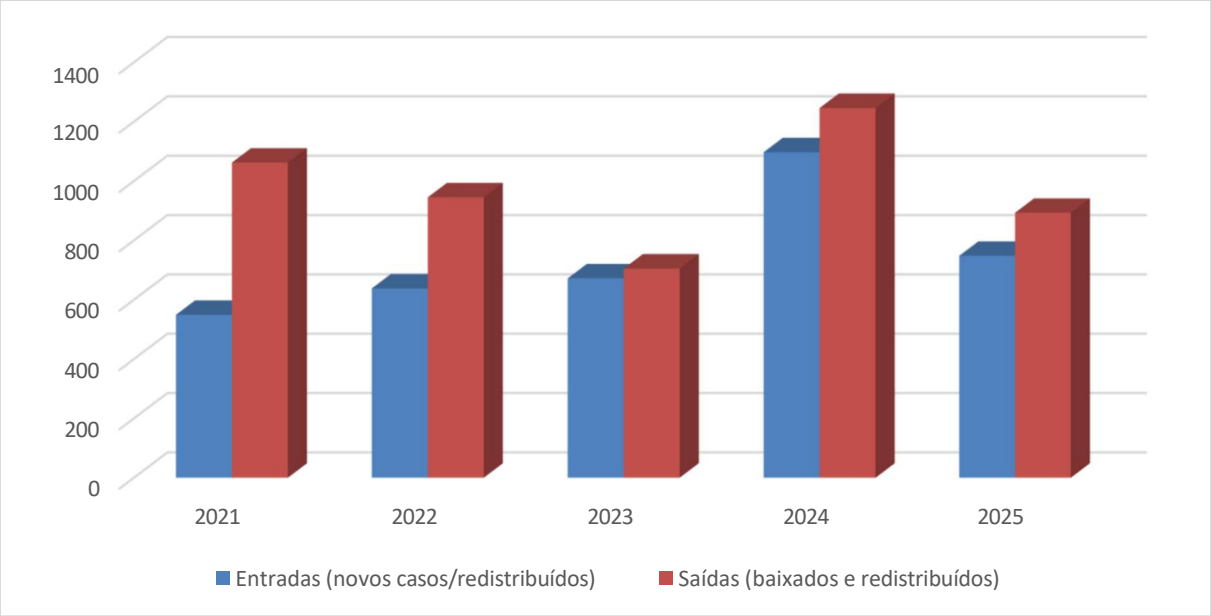
Gráfico 13: IAD% 5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção



Fonte: PROAD (2025).

Os resultados indicam que a adoção da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) favoreceu a estabilização do fluxo processual e a otimização da gestão, embora o sistema continue a ser vulnerável a aumentos súbitos na demanda, o que evidencia a necessidade de ajustes permanentes para a consolidação dos avanços institucionais.

Gráfico 14: Entrada e saídas de casos da 5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção.



Fonte: PROAD (2025).

4.5.3 Resultados e discussão – 8ª Vara dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção

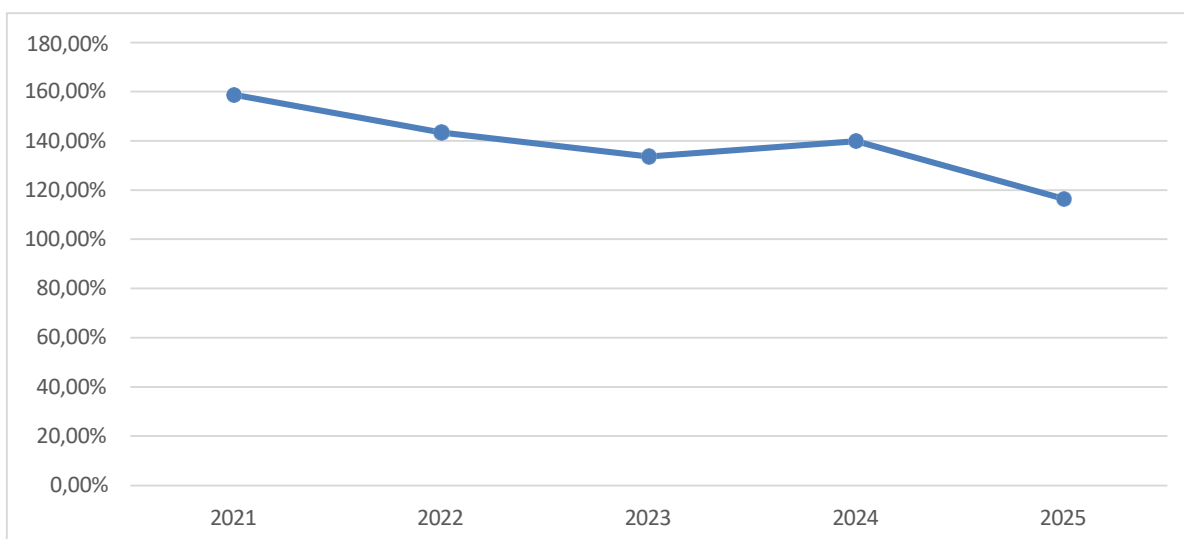
Os dados da 8ª Vara mostram uma tendência geral de aprimoramento contínuo do desempenho durante o período examinado, embora caracterizada por oscilações após a implementação da 2ª UPJ. Nota-se que, antes da reestruturação, o Índice de Aproveitamento de Distribuição (IAD) era significativo, registrando 158,78% em 2021, o que demonstra uma robusta capacidade de escoamento do acervo em relação às entradas.

Tabela 14 – IAD % da 8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção

Ano	Entradas (novos casos/redistribuídos)	Saídas (baixados e redistribuídos)	IAD%
2021	735	1167	158,78%
2022	776	1113	143,43%
2023	737	985	133,65%
2024	1093	1528	139,80%
2025	692	806	116,47%

Fonte: PROAD, 2025

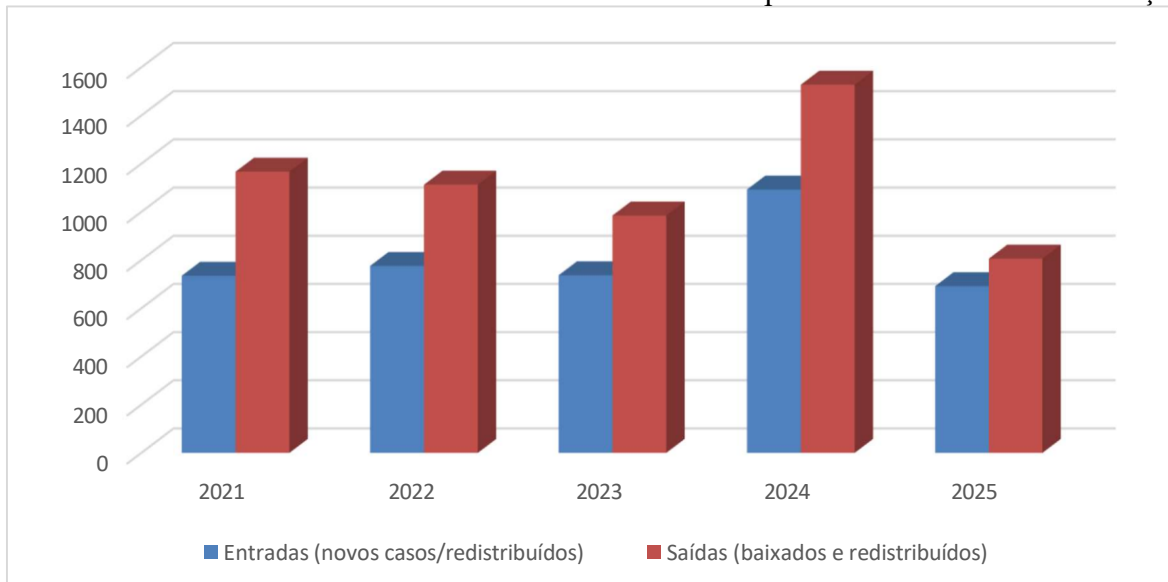
Gráfico 15: IAD% 8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção



Fonte: PROAD (2025).

Ao observar o gráfico 15, percebe-se que com a mudança institucional, observa-se uma diminuição progressiva do índice (143,43% em 2022 e 133,65% em 2023), indicando uma convergência entre receitas e despesas. Em 2024, observa-se um ponto de inflexão, com um incremento conjuntural no volume de processos e uma leve elevação do IAD (139,80%), o que indica um impacto da redistribuição de feitos característico das fases de consolidação da UPJ.

Gráfico 16: Entrada e saídas de casos da 8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção.



Fonte: PROAD (2025).

Entretanto, em 2025, conforme o gráfico 16, o índice diminuiu para 116,47%, o valor mais baixo do quinquênio, registrado juntamente com uma queda simultânea nas entradas e saídas, evidenciando um maior equilíbrio operacional e uma diminuição da assimetria entre

demanda e capacidade de resposta. Sob uma perspectiva crítica, a evolução indica que a 2ª UPJ não gerou resultados imediatos e lineares, mas, a médio prazo, auxiliou na estabilização do fluxo processual e na aproximação do desempenho da vara a um nível mais sustentável.

4.5.4 Resultados e discussão – 9ª Vara dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção

A avaliação dos dados provenientes da 9ª Vara demonstra uma evolução gradual do desempenho ao longo do tempo, particularmente após a implementação da 2ª UPJ, embora tenha ocorrido algumas oscilações intermediárias.

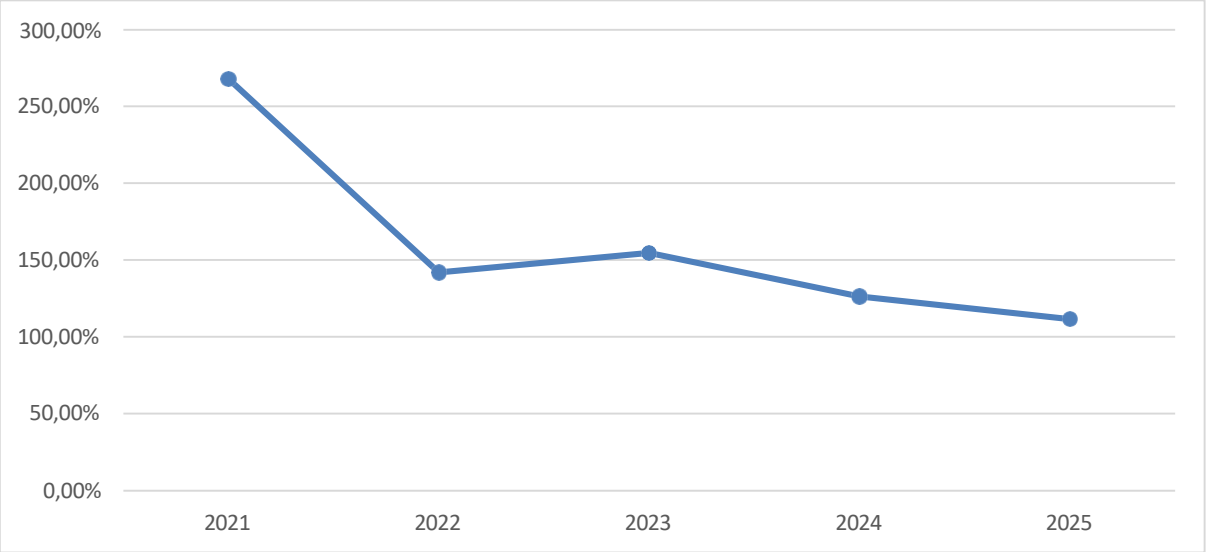
Tabela 15 – IAD % da 9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção

Ano	Entradas (novos casos/redistribuídos)	Saídas (baixados e redistribuídos)	IAD%
2021	519	1390	267,82%
2022	834	1184	141,97%
2023	623	963	154,57%
2024	1100	1390	126,36%
2025	726	810	111,57%

Fonte: PROAD, 2025

Em 2021, o Índice de Acompanhamento da Dívida (IAD), que alcançou um patamar extremamente elevado de 267,82%, sinalizava uma significativa capacidade de diminuição em relação às entradas, indicando a necessidade de um esforço concentrado para a redução do acervo.

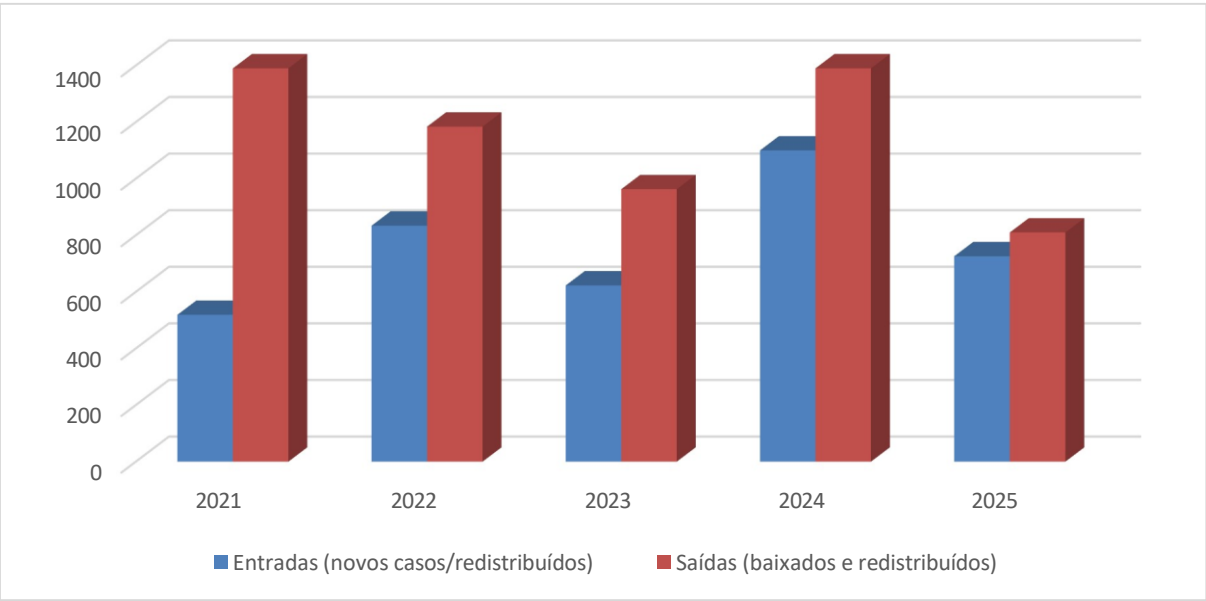
Gráfico 17: IAD% 9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção



Fonte: PROAD (2025).

Em 2022, registra-se uma diminuição significativa para 141,97%, seguida de um leve aumento em 2023 (154,57%), o que indica um período de instabilidade na relação entre fluxo de entrada e de saída. A partir de 2024, com a nova estrutura já consolidada, o indicador começa a exibir uma trajetória descendente mais estável, alcançando 126,36% e, por fim, 111,57% em 2025, aproximando-se do nível de equilíbrio.

Gráfico 18: Entrada e saídas de casos da 9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção



Fonte: PROAD, 2025

Os gráficos 17 e 18 apoiam essa tendência ao evidenciar uma maior convergência entre entradas e saídas nos anos finais, o que indica que a 2ª UPJ favoreceu a racionalização do fluxo processual e um desempenho mais equilibrado da unidade, embora não tenha eliminado completamente as variações estruturais da demanda.

4.6 Discussão de resultados – Taxa de Congestionamento - 1º e 2ª UPJ dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção

4.6.1 Da 1ª UPJ

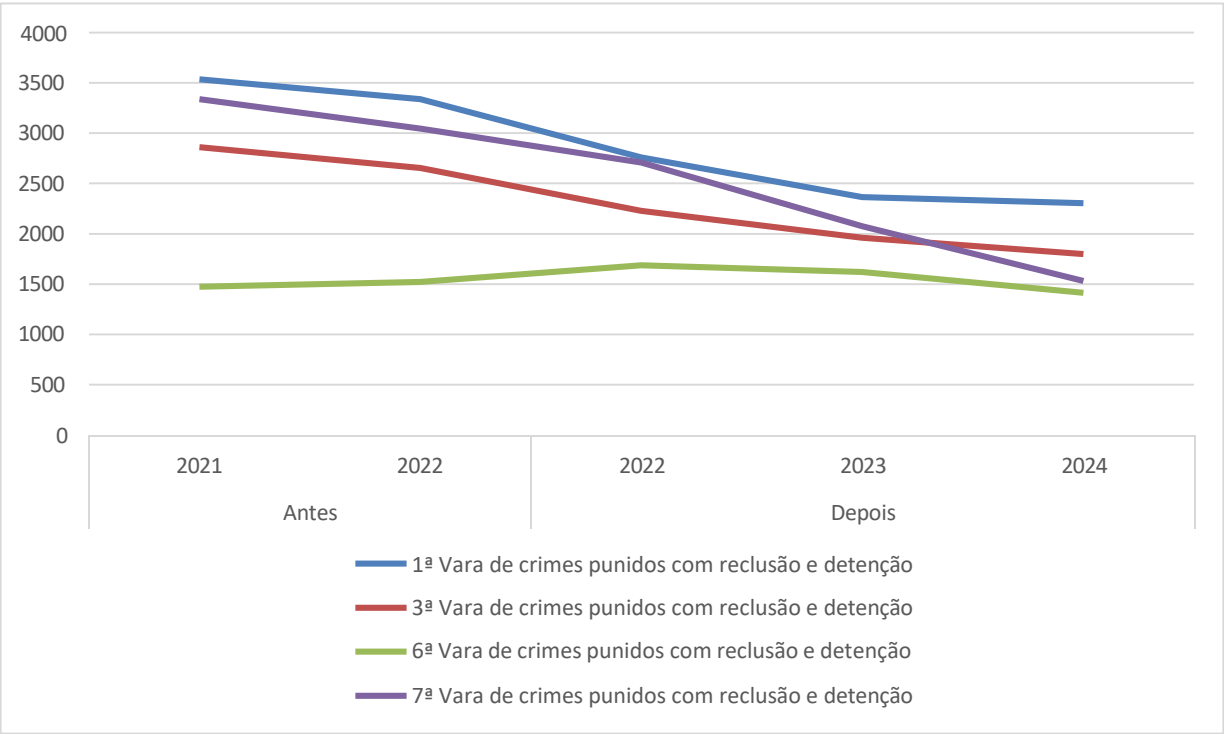
Tabela 16: Quantificação de processos em tramitação antes e após a criação da 1ª UPJ

Unidade judiciária	Antes		Depois		
	2021	2022	2022	2023	2024
1ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	3.536	3.339	2.759	2.365	2.306
3ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	2.861	2.653	2.228	1.960	1.801
6ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1.473	1.523	1.689	1.619	1.414
7ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	3.338	3.047	2.709	2.075	1.533

Fonte: CNJ, 2025

Na Tabela 16 e no gráfico 19, constata-se uma diminuição contínua do número de processos em andamento após a implementação da 1ª UPJ, evidenciando um efeito benéfico na taxa de congestionamento das unidades estudadas. Na 1ª Vara, o total de processos diminuiu de 3.536 em 2021 para 2.306 em 2024, o que aponta uma redução de aproximadamente 35%; na 3ª Vara, a queda ocorreu de 2.861 para 1.801 (cerca de 37%); na 7ª Vara, a diminuição foi ainda mais acentuada, passando de 3.338 para 1.533 (aproximadamente 54%).

Gráfico 19: Quantificação de processos em tramitação antes e após a criação da 1ª UPJ



Fonte: CNJ, 2025

Apenas a 6ª Vara demonstrou uma leve variação inicial, com um aumento pontual em 2022, passando de 1.473 para 1.523; entretanto, posteriormente, também começou a registrar uma diminuição, atingindo 1.414 em 2024, número que é inferior ao patamar inicial. Os dados apresentados indicam que, de maneira geral, a implementação da 1ª UPJ esteve relacionada à descongestão do acervo processual, evidenciando avanços na eficiência na administração dos processos e uma tendência de redução do congestionamento nas varas criminais examinadas.

Em relação a quantificação de processos arquivados antes e depois da criação da 1ª UPJ, tem-se os seguintes resultados, conforme Tabela 18 abaixo:

Tabela 18: Quantificação de processos arquivados antes e após a criação da 1ª UPJ

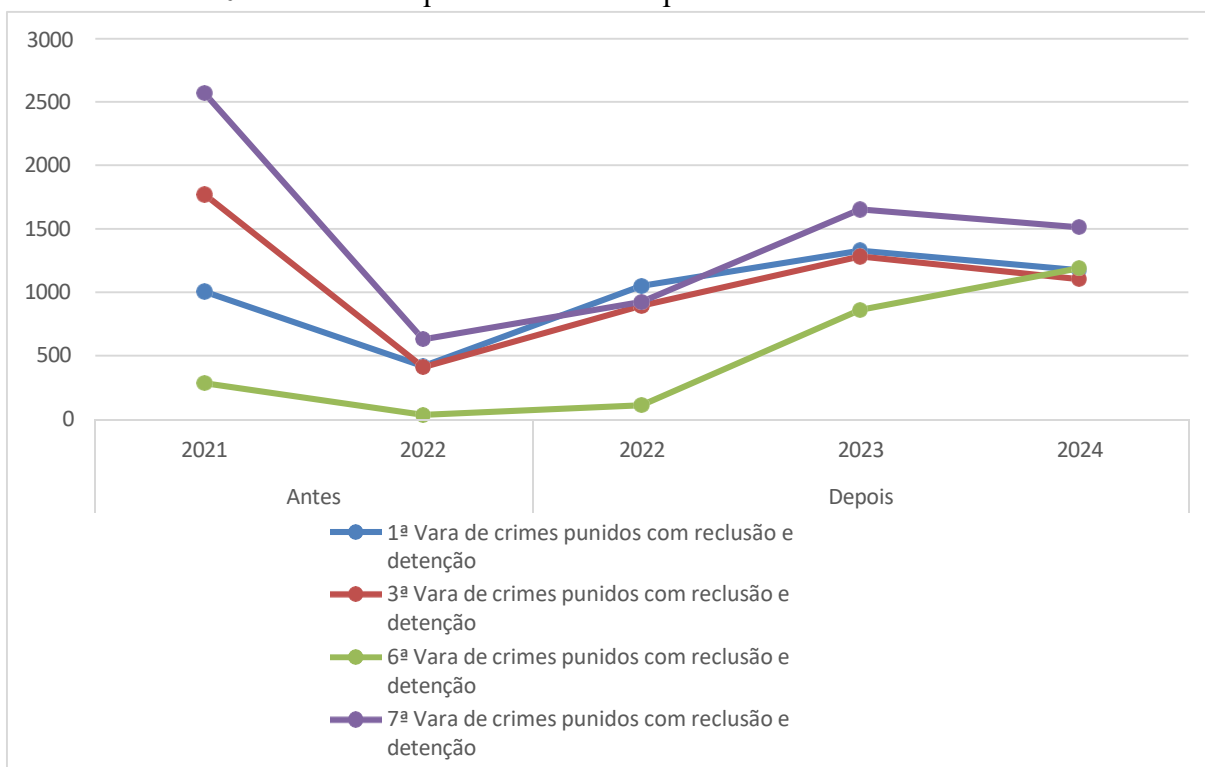
Unidade judiciária	Antes		Depois		
	2021	2022	2022	2023	2024
1ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1005	418	1049	1329	1174
3ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1772	411	893	1283	1102
6ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	283	34	108	861	1189
7ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	2570	631	923	1653	1513

Fonte: CNJ, 2025

A Tabela 18 demonstrou uma alteração significativa no padrão de arquivamento nas unidades que integraram a 1ª UPJ, ao se comparar o período anterior (2021–2022) com o posterior (2022–2024). No contexto anterior à implementação da UPJ, constatou-se que os arquivamentos apresentaram variações significativas e, de modo geral, uma menor estabilidade operacional, culminando em reduções expressivas em 2022 em todas as varas examinadas (por exemplo, a 1ª Vara reduziu de 1005 para 418; a 3ª Vara, de 1772 para 411; a 6ª Vara, de 283 para 34; e a 7ª Vara, de 2570 para 631).

Esses resultados também se refletem no Gráfico 20 abaixo:

Gráfico 20: Processos arquivados antes e depois



Fonte: PROAD (2025).

Após a implementação da UPJ, os dados demonstraram um aumento consistente na quantidade de processos arquivados, principalmente a partir de 2023. Na 1ª Vara, os arquivamentos cresceram de 1.049 (2022) para 1.329 (2023), apresentando uma leve diminuição em 2024 (1.174), permanecendo, contudo, em um nível superior ao verificado no período anterior (2022).

Na 3ª Vara, constatou-se um padrão análogo, com um aumento de 893 em 2022 para 1.283 em 2023, seguido por uma adequação em 2024 para 1.102, também superior ao patamar anterior. Esses movimentos indicaram um efeito após a implementação, caracterizado por um aumento de tração no arquivamento (pico em 2023) e estabilização em 2024, sem retorno aos níveis baixos registrados em 2022.

O caso da 6ª Vara evidenciou de maneira significativa a mudança vinculada ao período posterior à UPJ: iniciando com valores bastante reduzidos no “antes” (283 em 2021 e 34 em 2022), a unidade atingiu 108 (2022) e, em seguida, registrou um aumento considerável, alcançando 861 (2023) e 1189 (2024).

De maneira semelhante, a 7ª Vara apresentou um aumento após a implementação da UPJ (923 em 2022; 1653 em 2023; 1513 em 2024), mantendo um patamar elevado e relativamente estável no último biênio em comparação ao período anterior. Em relação a

quantificação de processos decididos em sentença percebe-se pela Tabela 19, os seguintes resultados:

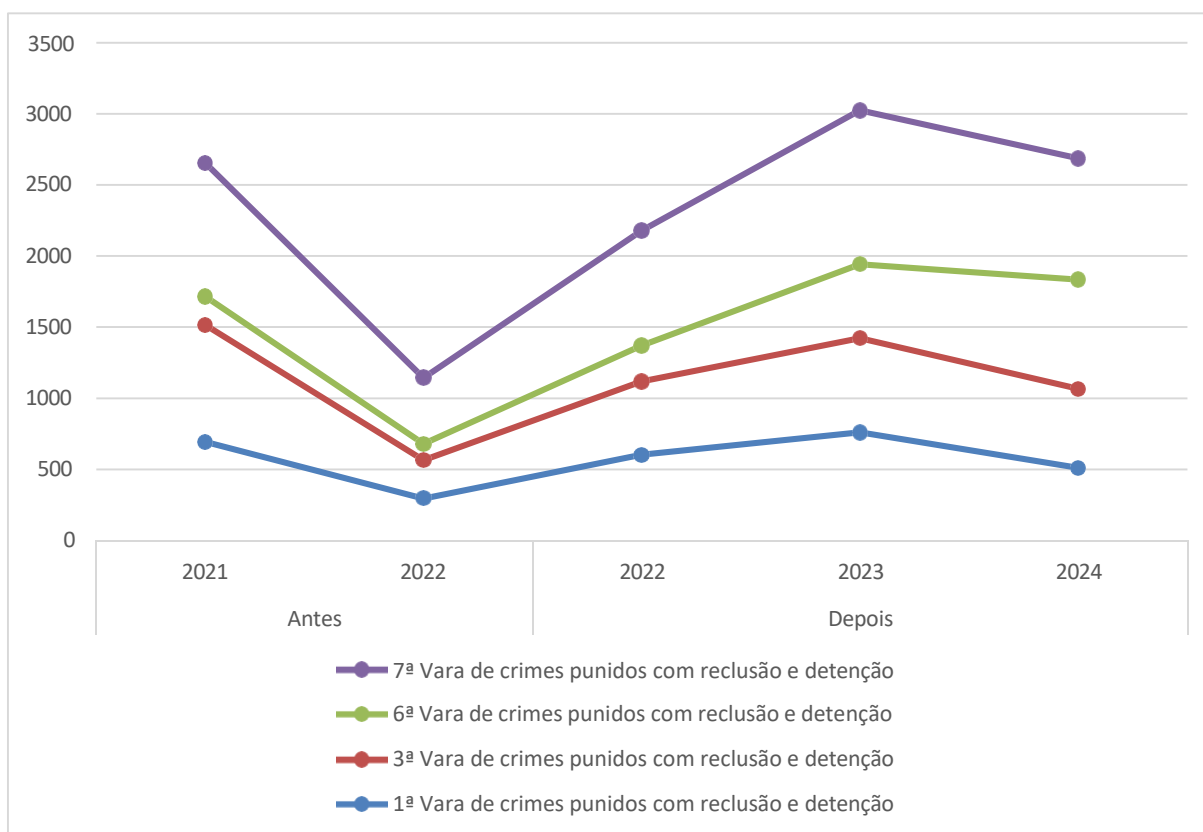
Tabela 19: Quantificação de processos decididos (com sentença proferida) antes e após a criação da 1º UPJ

Unidade judiciária	Antes		Depois		
	2021	2022	2022	2023	2024
1ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	693	297	604	762	511
3ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	822	270	515	660	557
6ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	200	114	251	522	765
7ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	937	464	809	1081	853

Fonte: CNJ, 2025

A avaliação dos dados referentes à movimentação processual nas Varas de Crimes Punidos com Reclusão e Detenção demonstra variações consideráveis durante o período analisado, evidenciando dinâmicas distintas entre as diferentes unidades jurisdicionais. De forma geral, observa-se que a distribuição dos registros não apresenta um padrão linear, revelando oscilações que indicam a influência de fatores estruturais e organizacionais do sistema de justiça criminal. O gráfico 22 também faz essa demonstração e é interpretado nos seguintes termos:

Gráfico 21: Processos julgados



Fonte: CNJ (2025)

A 1ª Vara apresenta crescimento no período de 2021 a 2023, seguido de uma diminuição em 2024. Tal conduta pode sinalizar um aumento momentâneo na demanda ou uma reestruturação organizacional que temporariamente elevou a capacidade de processamento, a qual será ajustada posteriormente. A 3ª Vara demonstra uma significativa diminuição entre os anos de 2021 e 2022, seguida de uma recuperação gradual nos anos que se sucederam, indicando uma possível redistribuição de processos, alterações nas competências ou ajustes nos fluxos internos.

A trajetória verificada na 6ª Vara sobressai-se por um crescimento constante a partir de 2022, atingindo um incremento significativo até 2024. Esse padrão pode sinalizar o deslocamento de carga processual para essa instituição ou a ampliação de sua atuação jurisdicional, caracterizando uma tendência diferenciada em relação às demais varas.

Em oposição, a 7ª Vara apresenta de forma constante os maiores volumes ao longo da série histórica, embora exiba flutuações anuais. Essa predominância indica uma posição central de forma estrutural no tratamento dessa categoria processual, possivelmente associada à extensão territorial, ao número populacional atendido ou à especialização funcional.

Analisando o conjunto das unidades, constata-se que o ano de 2023 apresenta discrepâncias significativas em todas as varas, indicando um possível auge sistêmico de demanda ou um reflexo da regularização de acúmulos pretéritos. A subsequente diminuição parcial em 2024 pode sinalizar a estabilização do fluxo ou uma redistribuição interna do acervo. Essas movimentações reforçam a urgência de analisar os dados não apenas como indicadores quantitativos isolados, mas também como uma manifestação de arranjos institucionais, políticas judiciais e mudanças na dinâmica criminal regional.

Dessa forma, os resultados demonstram uma diversidade na carga processual entre as varas avaliadas, indicando a relevância de estudos adicionais que levem em conta aspectos como a estrutura de pessoal, a competência territorial, as políticas de gestão processual e as mudanças no padrão de criminalidade. A análise conjunta desses elementos possibilita entender os números não apenas como dados administrativos, mas como sinais do funcionamento e da capacidade de adaptação do sistema judiciário.

A tabela 20 que apresenta os dados a respeito da quantificação de processos iniciados, revela que:

Tabela 20: Quantificação de novos processos iniciados após a criação da 1º UPJ

Unidade judiciária	Antes		Depois		
	2021	2022	2022	2023	2024
1ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	704	221	470	935	1115
3ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	851	204	468	1015	943
6ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	294	84	275	791	984
7ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	880	341	586	1019	971

Fonte: CNJ, 2025

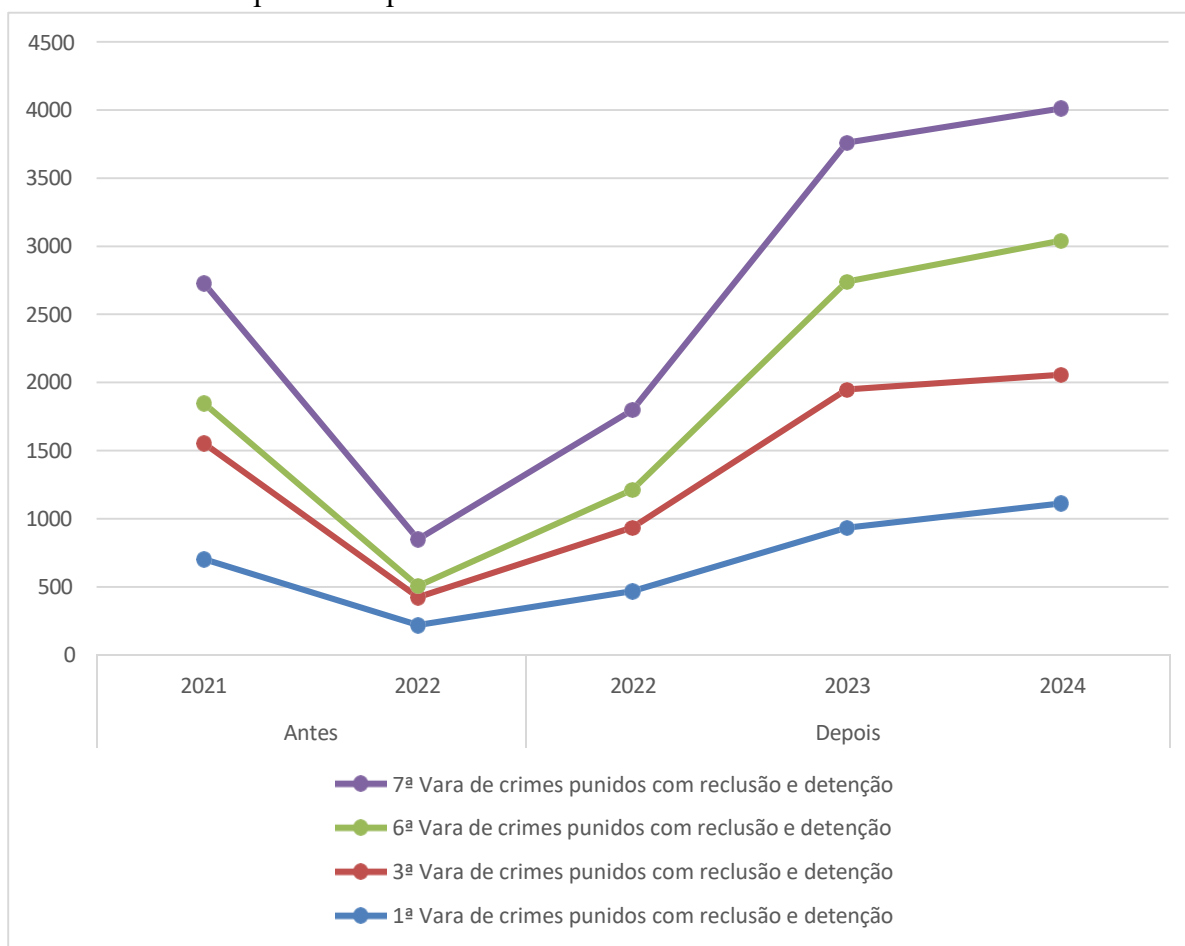
A comparação entre os períodos anterior e posterior à implementação da 1ª Unidade de Processamento Judicial (UPJ) evidencia alterações relevantes na dinâmica de distribuição de novos processos entre as unidades jurisdicionais analisadas. Observa-se, inicialmente, que o período precedente apresenta volumes mais elevados em 2021, seguidos por redução expressiva em 2022, cenário que pode refletir reorganizações administrativas, ajustes institucionais ou fatores conjunturais que impactaram o ingresso de demandas.

Com a entrada em funcionamento da UPJ, verifica-se tendência geral de crescimento no quantitativo de novos processos distribuídos, particularmente a partir de 2023, indicando

possível estabilização dos fluxos e ampliação da capacidade de absorção processual. A 1ª Vara apresenta incremento progressivo no período posterior, sugerindo fortalecimento de sua capacidade operacional. A 3ª Vara, embora registre crescimento imediato após a reorganização, demonstra leve retração em 2024, o que pode sinalizar redistribuição interna de demandas ou acomodação do sistema após fase de adaptação.

A evolução observada na 6ª Vara destaca-se pela intensificação acentuada no período posterior, com aumento consistente do volume processual, sugerindo que a reorganização administrativa contribuiu para ampliar sua participação no fluxo jurisdicional. De modo semelhante, a 7ª Vara mantém patamar elevado de distribuição ao longo de toda a série, indicando papel estruturalmente central no atendimento da demanda, ainda que com variações moderadas entre os anos.

Gráfico 22: Novos processos protocolizados



Fonte: CNJ (2025).

Em perspectiva sistêmica, os dados sugerem que a criação da UPJ pode ter favorecido maior equilíbrio operacional entre as unidades, reduzindo oscilações abruptas e permitindo

redistribuição mais dinâmica da carga processual. Contudo, a heterogeneidade observada entre as varas indica que a reorganização administrativa não elimina diferenças estruturais previamente existentes, reforçando a necessidade de análises complementares que considerem fatores como competência territorial, recursos humanos disponíveis e perfil das demandas recebidas.

Assim, os resultados, da tabela 20, apontam para efeitos potencialmente positivos da reorganização institucional sobre a absorção de novos processos, mas também evidenciam a complexidade das interações organizacionais que moldam a distribuição da carga jurisdicional, recomendando investigações futuras que articulem indicadores quantitativos e qualitativos para compreensão mais abrangente do impacto da UPJ no desempenho judicial.

Tabela 21: Quantidade de documentos produzidos pela serventia quando era vara única e depois da criação da 1º UPJ

Unidade judiciaria	Antes			Depois	
	2021	2022	2022	2023	2024
1ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	9654	3380	9172	11831	12807
3ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	13057	4405	7350	11844	13275
6ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	5662	1735	4933	10262	14339
7ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	12982	4282	9725	15177	14787

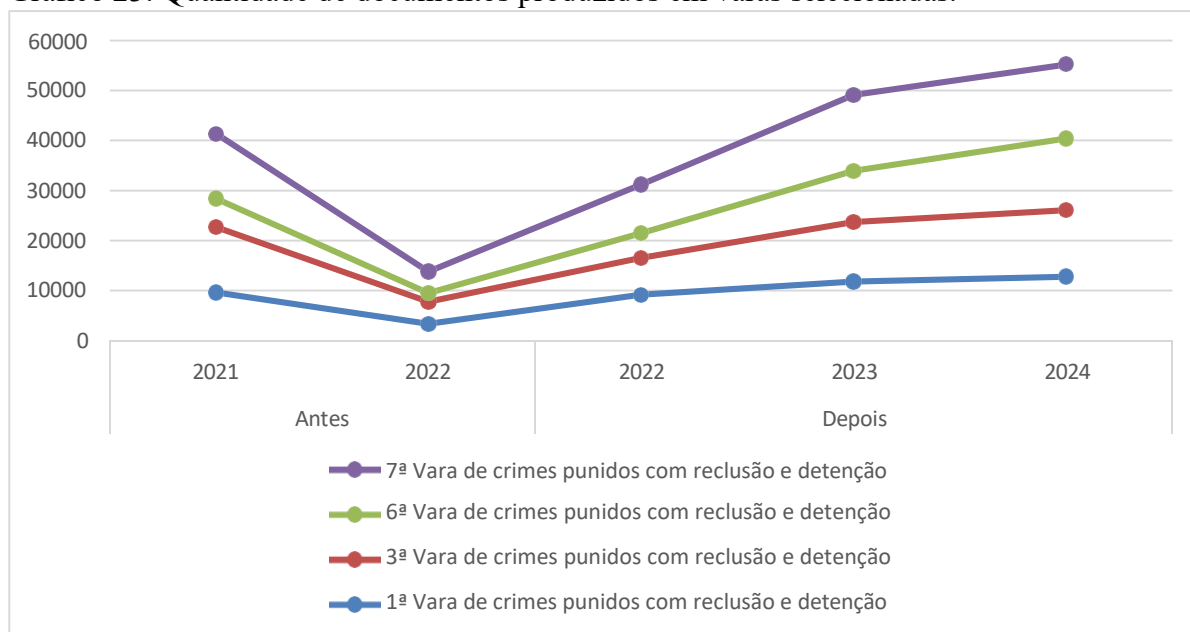
Fonte: CNJ, 2025

A avaliação da produção documental das serventias revela mudanças significativas no comportamento funcional das unidades após a reestruturação administrativa resultante da execução da 1ª Unidade de Processamento Judicial. Ao contrário de uma análise focada unicamente na quantidade de processos encaminhados, a investigação da produção de documentos possibilita a compreensão de elementos internos do funcionamento do poder judiciário, principalmente no que tange à eficiência administrativa e ao fluxo de realização das atividades de cartório.

No período anterior à reorganização, observou-se uma redução nos valores registrados entre 2021 e 2022 em todas as unidades analisadas, indicando diminuição na movimentação processual no intervalo considerado. Esse tipo de conduta pode refletir fatores estruturais que influenciaram o desempenho da organização, como a adaptação a novas rotinas institucionais, a redistribuição de funcionários ou condições externas que impactaram o fluxo de trabalho.

Esse instante de mudança estabelece um marco de transição que precede a solidificação do novo modelo. O Gráfico 23 ainda reforça essa análise, conforme abaixo se percebe:

Gráfico 23: Quantidade de documentos produzidos em varas selecionadas.



Fonte: CNJ (2025).

Com a implementação da UPJ, nota-se uma reconfiguração progressiva do padrão produtivo, acompanhada de um aumento significativo na produção de documentos em quase todas as varas. A 1ª Vara demonstra uma recuperação progressiva, aproximando-se dos índices anteriormente registrados antes da reorganização e ultrapassando-os nos anos seguintes, o que indica um fortalecimento da capacidade operacional. A 3ª Vara apresenta um percurso análogo, demonstrando uma expansão constante e sinais de estabilização na produtividade.

A evolução mais significativa é perceptível na 6ª Vara, cuja expansão ao longo do período subsequente indica uma alteração substancial em sua participação no contexto produtivo, sugerindo uma maior integração aos fluxos administrativos ou uma absorção ampliada de atividades processuais. A 7ª Vara, por sua vez, permanece em evidência em relação ao volume de documentos, embora mostre uma leve acomodação no intervalo mais recente, o que pode indicar uma reorganização interna das atividades ou uma redistribuição das demandas.

Sob um enfoque sistêmico, as evidências sugerem que a implementação da UPJ não apenas afetou a alocação de processos, mas também teve efeito direto no desempenho documental das serventias, sinalizando um potencial otimização na utilização de recursos humanos e uma maior racionalização das práticas administrativas. O aumento progressivo da

produção, após o período de adaptação, indica uma melhoria na eficiência operacional; contudo, a permanência de disparidades entre as unidades demonstra que fatores estruturais regionais ainda exercem impacto sobre o desempenho.

Dessa forma, a análise dos resultados enfatiza a importância de avaliar a reestruturação judicial não apenas por meio de indicadores de movimentação processual, mas também levando em conta métricas de produtividade interna. Essa abordagem enriquece a compreensão dos impactos institucionais da UPJ, possibilitando a percepção não apenas da redistribuição das tarefas, mas também das mudanças na dinâmica organizacional das serventias.

Para o tempo, em dias, de tramitação processual a realidade encontrada antes e depois da criação da 1ª UPJ é a seguinte, conforme tabela 22:

Tabela 22: Tempo médio (em dias) de tramitação dos processos, antes e após a criação da 1ª UPJ

Unidade judiciária	Entrada e Arquivamento Antes da UPJ	Entrada Antes da UPJ e Arquivamento Depois	Entrada e Arquivamento Depois da UPJ
1ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	970,03	1872,99	464,28
3ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1203,5	1839,95	456,14
6ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1383,3	2035,62	459,71
7ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1584,84	2056,06	436,93

Fonte: CNJ, 2025

A avaliação do tempo médio de tramitação dos processos, tanto antes quanto depois da implementação da 1ª Unidade de Processamento Judicial (UPJ), demonstra uma alteração estrutural considerável na dinâmica de duração processual das varas em questão, evidenciando um impacto direto da reorganização administrativa na celeridade da prestação jurisdicional.

No intervalo que precede a implementação da UPJ, quando a recepção e o arquivamento dos processos se realizavam conforme o modelo convencional de varas independentes, os tempos médios de tramitação mostravam-se elevados e variados, oscilando entre 970,03 dias, na 1ª Vara, e 1.584,84 dias, na 7ª Vara.

O segundo recorte temporal que se refere à entrada de processos antes da UPJ e ao arquivamento após sua implementação, demonstra, de maneira consistente, um aumento

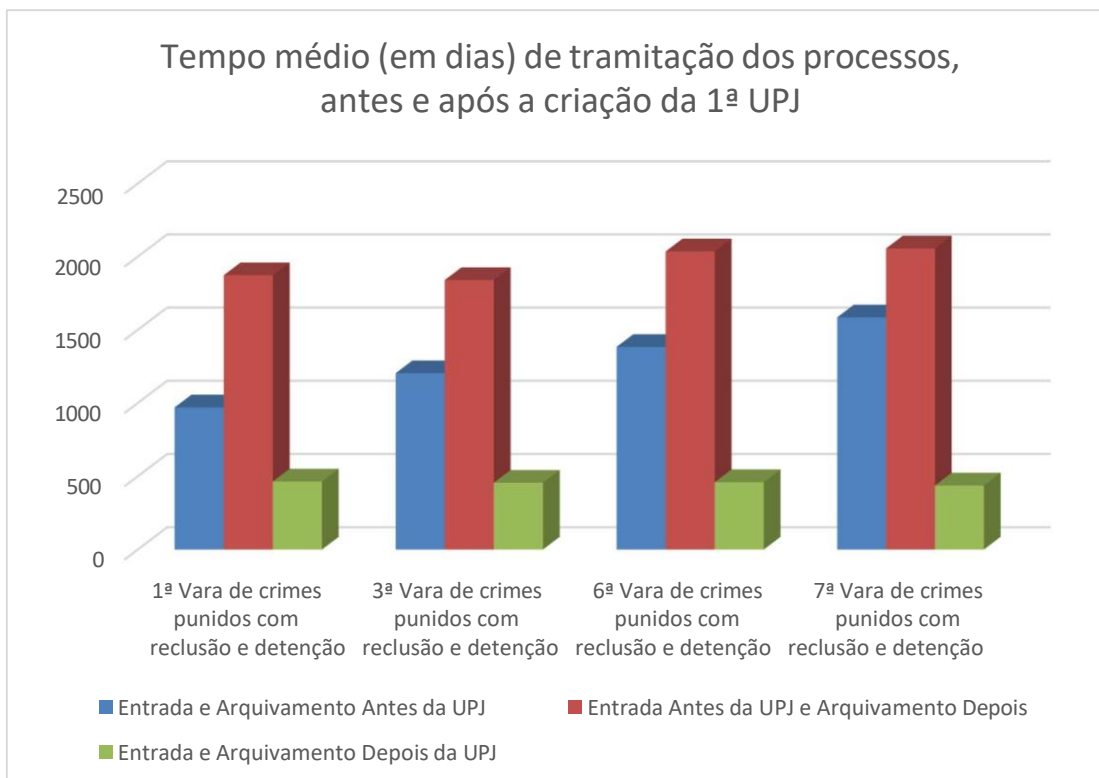
significativo no tempo médio de tramitação, apresentando valores que superam 1.800 dias em todas as varas e ultrapassam 2.000 dias nas 6ª e 7ª Varas. Esse comportamento não deve ser visto como uma retrocessão no desempenho, mas como um efeito temporário da reestruturação institucional, na qual processos antigos, acumulados sob o modelo anterior, começaram a ser concluídos no contexto da Unidade de Pronto Atendimento (UPJ).

Assim, configura-se um intervalo destinado à assimilação do acervo histórico, no qual a longa duração expressa a antiguidade dos processos, e não a ineficácia da nova estrutura organizacional.

A evidência dos efeitos da UPJ se torna clara no terceiro cenário examinado, a entrada e o arquivamento após a implementação da UPJ. Neste estágio, constata-se uma diminuição acentuada e abrangente do tempo médio de tramitação, apresentando valores inferiores a 500 dias em todas as unidades. A 1ª Vara possui um tempo médio de 464,28 dias, enquanto a 3ª Vara apresenta 456,14 dias, a 6ª Vara conta com 459,71 dias e a 7ª Vara registra 436,93 dias, o que indica uma diminuição superior a 60% em relação ao período anterior à implementação da Unidade de Processamento de Juizados (UPJ). Essa aproximação em direção a níveis consideravelmente mais baixos e uniformes sinaliza a consolidação do modelo de gestão processual integrada e a real adoção das rotinas de trabalho padronizadas.

O gráfico 24 reforça essa análise com a seguinte análise:

Gráfico 24: Tempo médio de tramitação processual



Fonte: CNJ, 2025

Sob uma perspectiva analítica, as informações evidenciam que a UPJ não apenas auxiliou na diminuição do tempo de tramitação, mas também favoreceu uma maior homogeneidade no desempenho entre as varas, atenuando assimetrias históricas e aumentando a previsibilidade do fluxo processual. A significativa redução nos prazos médios, após a consolidação da UPJ, demonstra ganhos palpáveis em eficiência administrativa e reforça a compreensão de que a centralização do processamento, juntamente com a especialização das equipes e a otimização das etapas procedimentais, configura um instrumento eficaz para combater a morosidade judicial.

Assim sendo, a mudança verificada entre o "antes" e o "depois" da implementação da 1ª UPJ embasa a afirmação de que o novo modelo organizacional gerou efeitos positivos e estruturais na celeridade processual, mesmo que tenha sido precedida por um período de transição imprescindível para a equalização do passivo acumulado.

4.6.2 Da 2ª UPJ

Tabela 23: Quantificação de processos em tramitação antes e após a criação da 2ª UPJ

Unidade judiciária	Antes		Depois		
	2021	2022	2022	2023	2024

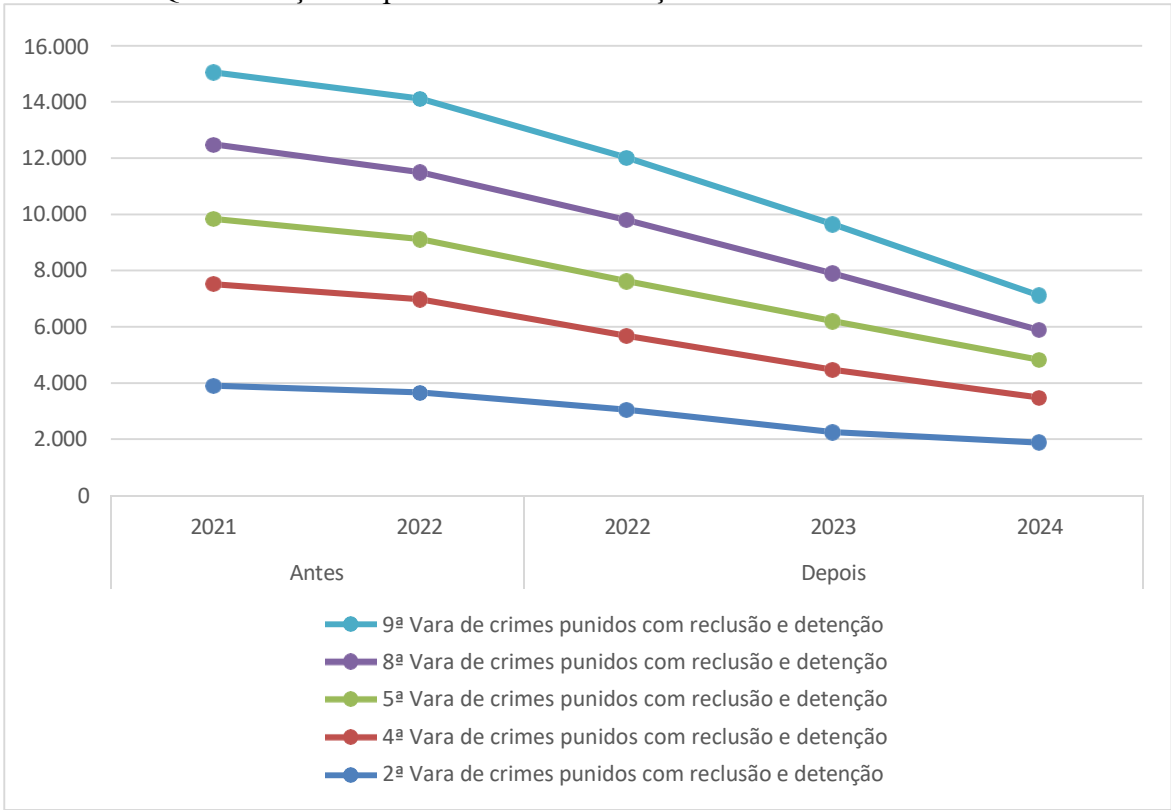
2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	3.909	3.669	3.048	2.254	1.886
4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	3.611	3.309	2.637	2.218	1.599
5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	2.324	2.142	1.943	1.728	1.351
8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	2.650	2.373	2.175	1.700	1.051
9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	2.566	2.627	2.220	1.755	1.235

Tabela 24: Quantificação de processos em tramitação antes e após a criação da 2ª UPJ
Fonte: CNJ (2025).

A avaliação da mensuração de processos em andamento revela uma tendência contínua de diminuição do acervo após o estabelecimento da UPJ, ao se compararem os períodos anteriores (2021–2022) e subsequentes (2022–2024). No contexto anterior à implementação da UPJ, as varas possuíam altos níveis de estoque e apresentavam diminuições apenas marginais, caracterizadas por leves variações, incluindo um sutil aumento na 9ª Vara em 202, o que revela as restrições estruturais do modelo convencional para viabilizar a regularização contínua do acervo.

O gráfico 25 reforça essa ideia demonstrando abaixo essa realidade:

Gráfico 25: Quantificação de processos em tramitação.



Fonte: CNJ (2025).

Com a implementação da UPJ, percebe-se uma redução gradual e contínua no total de processos em todas as unidades examinadas. A diminuição é significativa entre 2022 e 2024: a 2ª Vara apresenta uma redução de 3.048 para 1.886; a 4ª Vara, de 2.637 para 1.599; a 5ª Vara, de 1.943 para 1.351; a 8ª Vara, de 2.175 para 1.051; e a 9ª Vara, de 2.220 para 1.235. Esse movimento indica uma maior habilidade de processamento e finalização dos processos, em consonância com a centralização de rotinas, a uniformização de procedimentos e a redistribuição mais eficiente da mão de obra.

Em resumo, as informações sugerem que a UPJ esteve relacionada a uma desconcentração efetiva do acervo, resultando em benefícios evidentes na diminuição do número de processos em andamento. Apesar das discrepâncias de magnitude entre as varas, a tendência comum da série histórica fortalece a compreensão de que a nova estrutura organizacional favoreceu o aprimoramento do controle do estoque processual e aumentou a eficiência do sistema. Entretanto, a manutenção desses resultados requer monitoramento constante e ajustes na gestão.

Quanto aos processos arquivados e sua quantificação, os resultados alcançados se refletem na Tabela 24:

Tabela 24: Quantificação de processos arquivados antes e após a criação da 2ª UPJ

Unidade judiciária	Antes		Depois		
	2021	2022	2022	2023	2024
2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1972	471	1095	1724	1327
4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	2558	606	1206	1463	1663
5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1214	435	754	1374	1660
8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1234	543	762	1833	1716
9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1804	320	1037	1679	1683

Fonte: CNJ, 2025

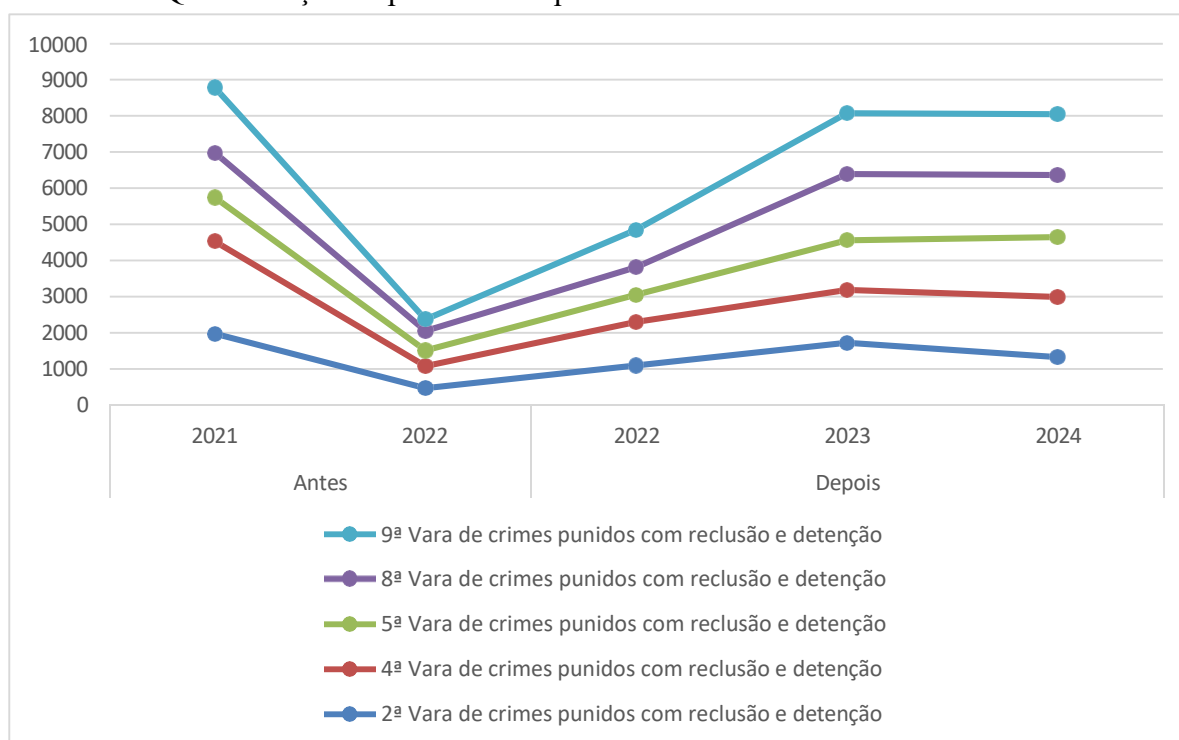
A investigação acerca da quantificação de processos arquivados antes e depois da implementação da 2ª UPJ evidencia uma progressão positiva e estável na aptidão para a finalização do acervo nas varas examinadas. No período que antecedeu a UPJ (2021–2022), nota-se um padrão generalizado de queda acentuada nos arquivamentos em 2022 em todas as unidades, evidenciando instabilidade nas operações e as limitações do modelo tradicional para assegurar um fluxo contínuo na conclusão dos processos.

A partir da implementação da 2ª UPJ, observa-se uma alteração significativa no comportamento dos dados referentes aos processos arquivados. No ano de 2023, todas as varas analisadas apresentaram aumento expressivo no número de arquivamentos em relação ao ano anterior, destacando-se a 8ª Vara, que passou de 762 arquivamentos em 2022 para 1.833 em 2023, e a 9ª Vara, que registrou elevação de 1.037 para 1.679 no mesmo período.

Em 2024, apesar de variações pontuais entre as unidades, os quantitativos de processos arquivados permaneceram substancialmente superiores aos verificados no período anterior à criação da 2ª UPJ. Esse comportamento indica a manutenção de um patamar mais elevado de arquivamentos ao longo do tempo, quando comparado ao cenário pré-implementação.

O gráfico 26 reforça essa análise e conclui que:

Gráfico 26: Quantificação de processos arquivados.



Fonte: CNJ (2025).

Em resumo, os resultados revelam que a implementação da 2ª UPJ foi vinculada a um aumento significativo e estrutural na habilidade de arquivar processos, indicando uma superior eficiência na administração do acervo e uma maior consistência nos fluxos de trabalho. A evolução constatada fortalece a compreensão de que a centralização e a padronização implementadas pela UPJ auxiliaram na superação da instabilidade prévia e na ampliação do

desempenho institucional, ainda que haja variações naturais entre as unidades e ao longo do tempo. Em relação a quantificação de processo decididos tem-se a seguinte realidade, conforme se demonstra na Tabela 25.

Tabela 25: Quantificação de processos decididos (com sentença proferida) antes e após a criação da 2º UPJ

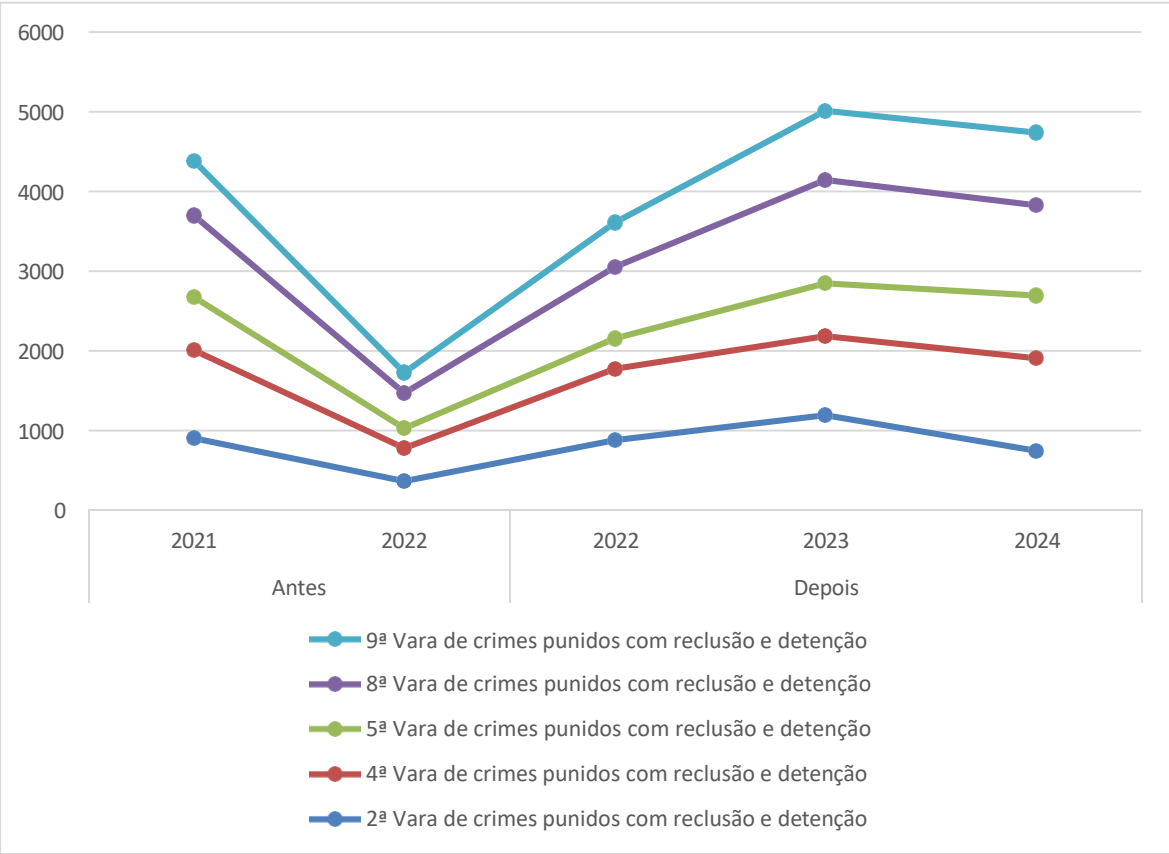
Unidade judiciária	Antes		Depois		
	2021	2022	2022	2023	2024
2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	903	369	878	1193	745
4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1105	411	898	994	1162
5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	666	250	381	663	787
8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1022	441	895	1295	1131
9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	688	257	557	866	912

Fonte: CNJ (2025).

A Tabela 25 demonstra uma alteração evidente no padrão de processos decididos (com sentença proferida) após a instituição da 2ª UPJ, ao se comparar os períodos anterior (2021–2022) e subsequente (2022–2024). No contexto anterior à implementação da UPJ, nota-se um desempenho flutuante, apresentando volumes expressivos em 2021, seguidos por uma drástica redução em 2022 em todas as varas, o que sugere as limitações do modelo convencional para assegurar a consistência nas decisões frente ao acúmulo de processos.

A implementação da UPJ, como também se constata no Gráfico 27 que de acordo com os dados, uma recuperação sólida da capacidade decisória, notadamente a partir de 2023. A 2ª Vara aumenta suas deliberações de 878 (2022) para 1.193 (2023), apesar de prever um ajuste para 2024; a 4ª Vara continua a sua trajetória ascendente após a UPJ, alcançando 1.162 decisões em 2024; a 5ª Vara retorna a um nível superior ao anterior, subindo de 381 (2022) para 787 (2024); e as 8ª e 9ª Varas registram um crescimento expressivo e consistente no período posterior à UPJ, com destaque para a 8ª Vara, que atinge 1.295 decisões em 2023.

Gráfico 27: Quantificação processos julgados



Fonte: CNJ (2025).

Em resumo, a análise do “antes” e do “depois” demonstra que a 2ª UPJ auxiliou na restauração e na ampliação da capacidade de proferir sentenças, diminuindo a volatilidade verificada no período anterior e favorecendo uma maior consistência no desempenho decisório. Embora ainda ocorram variações anuais, o padrão pós-UPJ indica um aumento estrutural na eficiência jurisdicional, alinhado à reorganização dos fluxos de trabalho e à centralização que o novo modelo propõe.

No contexto de quantificação de novos processos iniciados tem-se os seguintes resultados, conforme tabela 26, abaixo:

Tabela 26: Quantificação de novos processos iniciados após a criação da 2º UPJ

Unidade judiciaria	Antes		Depois		
	2021	2022	2022	2023	2024
2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	802	231	475	931	959
4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	924	304	536	1042	1046

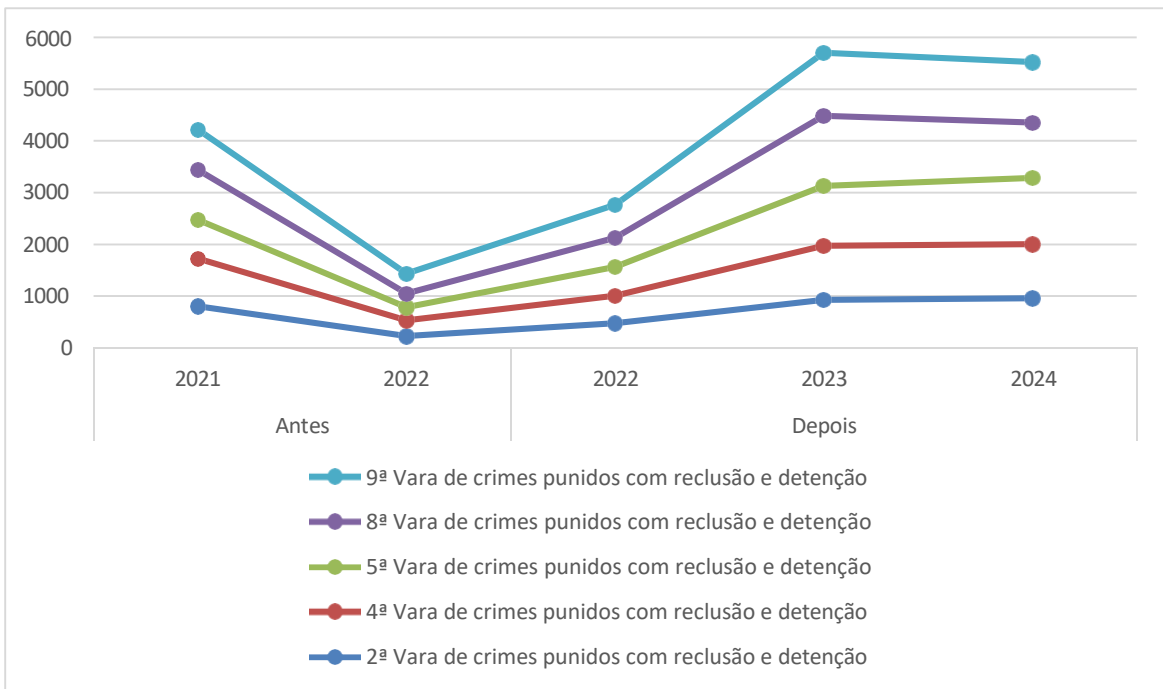
5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	747	253	556	1159	1283
8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	966	267	564	1358	1068
9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	780	381	631	1213	1164

Fonte: CNJ, 2025

A Tabela 26 revela uma evidente modificação na dinâmica de entrada de novos processos após a instituição da 2ª UPJ, ao se confrontarem os períodos anterior (2021–2022) e subsequente (2022–2024). No contexto anterior à UPJ, verifica-se uma quantidade reduzida de processos instaurados em 2022 em todas as varas, em oposição aos índices mais altos de 2021, o que sinaliza uma fase de retração ou instabilidade na repartição das demandas.

Conforme também demonstra o Gráfico 28, abaixo, a implementação da 2ª UPJ resulta em uma ampliação considerável e disseminada da quantidade de novos processos a partir de 2023. A 2ª Vara quase duplica seus registros entre 2022 e 2023, aumentando de 475 para 931, e mantém um nível semelhante em 2024. A 4ª Vara apresenta um crescimento constante, atingindo 1.046 processos em 2024. A 5ª Vara demonstra a evolução mais significativa, subindo de 556 para 1.283. Simultaneamente, as 8ª e 9ª Varas também apresentam um aumento considerável após a implementação da UPJ, embora haja um pequeno ajuste em 2024.

Gráfico 28: Quantidade de novos processos iniciados



Fonte: CNJ, 2025

Em resumo, as informações apontam que a implementação da 2ª UPJ está vinculada a uma maior habilidade de acolher novas demandas, evidenciando a estabilização dos fluxos de distribuição e um incremento na confiança institucional no novo modelo organizacional. A análise do “antes” e do “depois” indica que a UPJ não só reestruturou o processamento interno, mas também propiciou um incremento e uma regularidade no recebimento de processos, solidificando sua função estruturante na administração do fluxo processual.

Tabela 27: Quantidade de documentos produzidos pela serventia quando era vara única e depois da criação da 2º UPJ

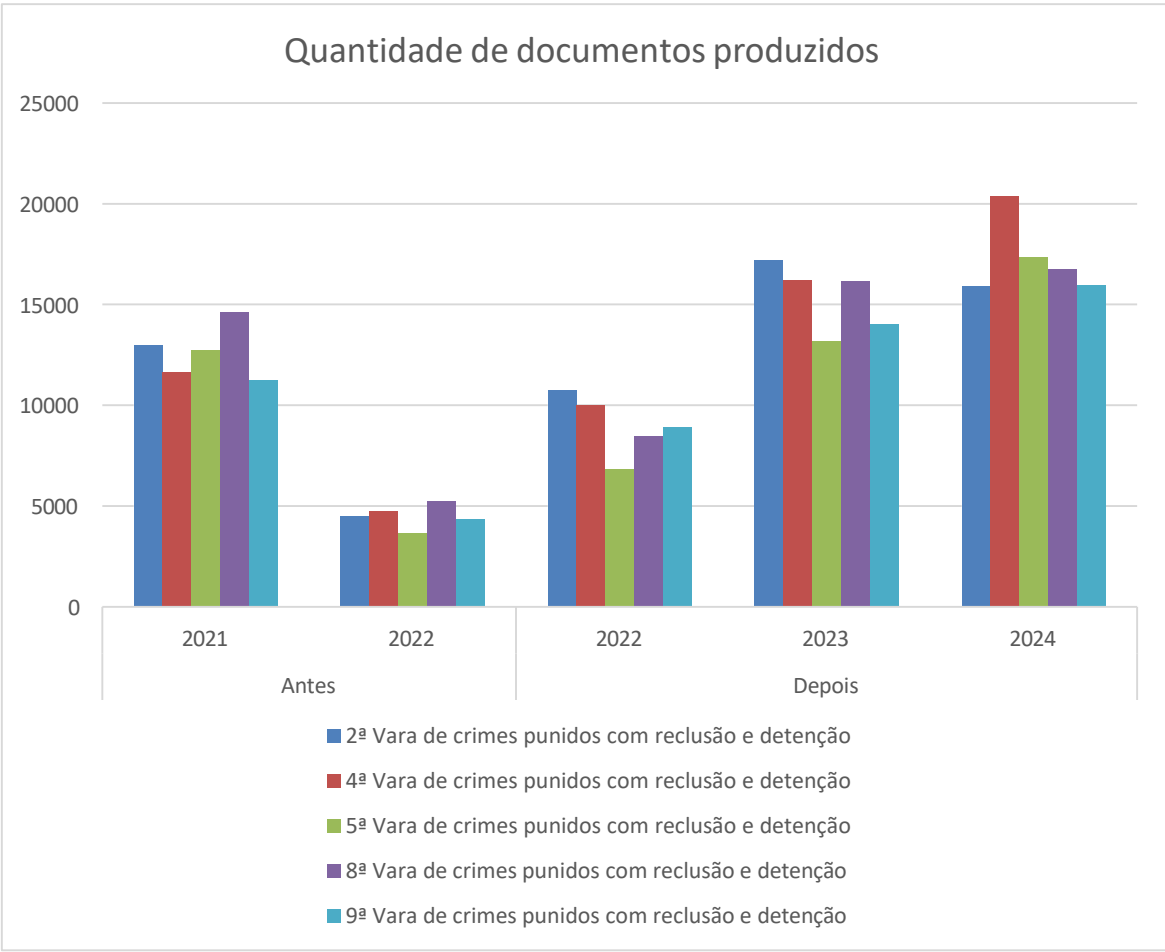
Unidade judiciária	Antes		Depois		
	2021	2022	2022	2023	2024
2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	12965	4505	10747	17165	15909
4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	11641	4726	9969	16207	20383
5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	12740	3665	6816	13195	17327
8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	14603	5243	8470	16150	16753
9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	11241	4324	8901	14010	15965

Fonte: CNJ (2025).

A Tabela 27 evidencia uma mudança significativa no padrão de produção documental após a criação da 2ª UPJ, ao se comparar o período anterior (2021–2022) com o posterior (2022–2024). No cenário pré-UPJ, observa-se uma queda acentuada na produção em 2022 em todas as varas, indicando um período de transição e instabilidade operacional, típico de contextos anteriores à reorganização estrutural.

Com a implementação da UPJ, os dados do Gráfico 30 também revelam uma expansão expressiva e generalizada da produção de documentos, sobretudo a partir de 2023. Todas as unidades passam a apresentar volumes significativamente superiores aos do período anterior, com destaque para a 4ª Vara, que atinge mais de 20 mil documentos em 2024, e para as 5ª, 8ª e 9ª Varas, que praticamente dobram sua produção em relação aos níveis pré-UPJ. Ainda que se observe leve ajuste em algumas unidades em 2024, os patamares permanecem elevados.

Gráfico 29: Quantidade de documentos produzidos



Fonte: CNJ (2025).

Em síntese, os resultados indicam que a criação da 2ª UPJ esteve associada a um fortalecimento da capacidade operacional das serventias, refletido no aumento consistente da produção documental. Esse desempenho sugere maior padronização de rotinas, melhor distribuição de tarefas e uso mais eficiente da força de trabalho, reforçando o papel da UPJ como instrumento de otimização administrativa e ganho de eficiência interna.

Por fim, os resultados relacionados em relação ao tempo médio de tramitação revelam à seguinte conclusão, conforme Tabela 28 e gráfico 31.

Tabela 28: Tempo médio (em dias) de tramitação dos processos, antes e após a criação da 2ª UPJ

Unidade judiciária	Entrada e Arquivament o Antes da UPJ	Entrada Antes da UPJ e Arquivament o Depois	Entrada e Arquivament o Depois da UPJ

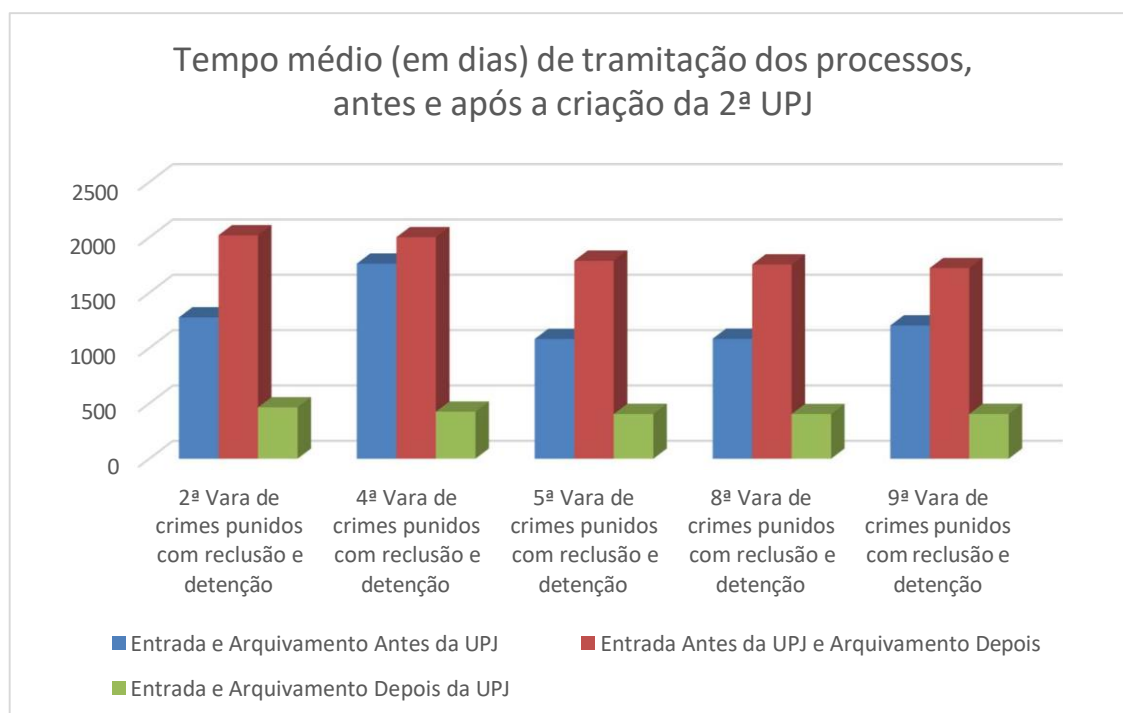
2ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1277,49	2019,12	463,81
4ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1763,52	2001,76	424,64
5ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1082,08	1789,65	404,23
8ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1084,24	1755,8	403,73
9ª Vara de crimes punidos com reclusão e detenção	1204,1	1723,04	404,27

Fonte: CNJ, 2025

A Tabela 28 revela uma significativa alteração estrutural no tempo médio de tramitação, ao se comparar os intervalos anterior e posterior à implementação da 2ª UPJ. No contexto anterior à implantação da UPJ, os prazos médios eram substancialmente prolongados, situando-se entre cerca de 1.080 e 1.760 dias, o que evidencia uma realidade de lentidão estrutural, vinculada à fragmentação dos processos de trabalho e à capacidade restrita das varas isoladas para lidar com o volume de processos.

O recorte intermediário — referente a processos que foram protocolados antes da UPJ e arquivados posteriormente — revela um incremento adicional no tempo médio, ultrapassando 1.700 dias em todas as varas e excedendo 2.000 dias nas 2ª e 4ª Varas. Esse resultado deve ser compreendido como um efeito temporário da transição institucional, resultante da conclusão, já sob o novo modelo, de processos antigos acumulados durante o período anterior, e não como um sinal de ineficiência da UPJ.

Gráfico 30: Média de tramitação processual



Fonte: CNJ, 2025

A evidência da consolidação dos ganhos manifesta-se no intervalo de entrada e arquivamento após a instituição da 2ª UPJ, momento em que o tempo médio de tramitação se reduz consideravelmente, alcançando níveis próximos de 400 dias em todas as varas. A diminuição, superior a 60% em comparação ao período anterior à UPJ, revela uma maior uniformidade e previsibilidade no fluxo processual, corroborando que a centralização, a padronização das rotinas e a especialização das equipes, promovidas pela UPJ, geraram avanços significativos na celeridade processual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) como uma alternativa de estrutura administrativa no contexto do Poder Judiciário, com ênfase nos potenciais impactos sobre os indicadores de gestão processual, especialmente a celeridade dos processos, o atendimento à demanda e o congestionamento processual. A pesquisa teve como objetivo conectar a discussão teórica acerca da gestão por processos, da modernização administrativa e das políticas judiciárias à análise empírica de dados institucionais, possibilitando uma interpretação integrada entre teoria e evidência.

No âmbito teórico, a investigação estabeleceu um diálogo com trabalhos pertinentes à gestão processual, à administração pública gerencial e às reformas do sistema judiciário brasileiro, situando as Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) como integrante de um movimento mais abrangente de racionalização dos fluxos de trabalho, padronização de rotinas e reorganização da força de trabalho. As diretrizes institucionais oriundas do Conselho Nacional de Justiça foram igualmente discutidas, em especial aquelas associadas à Estratégia Nacional do Poder Judiciário e à Agenda 2030, as quais enfatizam a importância da eficiência, da transparência e da duração razoável do processo como metas institucionais.

O capítulo inicial ofereceu uma análise teórica sobre a gestão processual no sistema judiciário, proporcionando um contexto histórico das reformas administrativas e do surgimento de modelos organizacionais orientados à especialização e à centralização de atividades. Discutiram-se conceitos tais como gestão por processos, indicadores de desempenho, taxa de congestionamento e Índice de Atendimento à Demanda, além da regulamentação das Unidades de Pronto Atendimento Judicial (UPJ's) no contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Esse referencial teórico forneceu os alicerces analíticos para a interpretação dos dados empíricos analisados nos capítulos seguintes.

A respeito do objetivo principal da pesquisa: analisar os efeitos da implementação das Unidades de Processamento Judicial nas Varas de Crimes Punidos com Reclusão e Detenção do TJGO, com ênfase na gestão processual e na organização administrativa, os resultados alcançados indicam modificações quantificáveis no comportamento dos principais indicadores examinados. A análise dos períodos que antecederam e sucederam a reorganização administrativa revela alterações no padrão de operação das unidades, principalmente no que diz

respeito à relação entre a demanda processual, o acervo em andamento e o tempo médio de tramitação dos processos.

As informações examinadas revelam que, após a adoção das UPJ's, observou-se uma maior estabilidade na dinâmica do fluxo processual, acompanhada de uma redução gradual do volume de processos em andamento e da diminuição do tempo médio requerido para a finalização dos casos. Esses resultados possibilitam a compreensão de como a reorganização administrativa se correlaciona com o desempenho das unidades jurisdicionais, sem assumir uma causalidade automática, mas destacando associações consistentes entre a alteração organizacional e os indicadores analisados.

Em relação aos objetivos específicos, os resultados possibilitam certas inferências com base nos indicadores examinados. Em relação ao objetivo específico de avaliar a capacidade de atender à demanda processual, os dados relativos ao Índice de Atendimento à Demanda (IAD) revelam uma aproximação progressiva entre a quantidade de processos ingressados e a quantidade de processos encerrados durante o período em questão, indicando um maior equilíbrio entre as entradas e saídas processuais após a reestruturação administrativa.

No que concerne ao objetivo específico de investigar o comportamento do congestionamento processual, os resultados vinculados à taxa de congestionamento demonstram uma diminuição gradual da quantidade de processos em andamento nas unidades analisadas, especialmente nos intervalos subsequentes à consolidação das UPJ's. Tal conduta sinaliza uma redução do acervo acumulado, embora haja variações entre as unidades e ao longo do tempo.

Finalmente, em relação ao objetivo específico de analisar a celeridade processual, as informações referentes ao tempo médio de trâmite evidenciam uma redução considerável após a implantação das UPJ's, em comparação aos períodos anteriores. A redução dos prazos médios indica mudanças significativas na dinâmica de tramitação dos processos, favorecendo uma maior previsibilidade e regularidade no desenvolvimento processual.

Sob a perspectiva da área de Administração, os resultados da investigação favorecem a discussão acerca da implementação de modelos de gestão por processos em instituições públicas de grande complexidade, como o Poder Judiciário. A avaliação das UPJ's possibilita perceber de que maneira princípios administrativos amplamente debatidos na literatura, tais como padronização, especialização e monitoramento por indicadores, são implementados em um ambiente institucional caracterizado por significativa normatividade e autonomia funcional.

Ademais, a pesquisa proporciona fundamentos empíricos para o debate a respeito da gestão orientada por resultados na administração pública, demonstrando de que maneira os indicadores de desempenho podem ser empregados não somente como instrumentos de supervisão, mas também como ferramentas analíticas para a avaliação de políticas institucionais. Nesse contexto, o estudo interage com concepções atuais da administração pública que visam harmonizar eficiência administrativa com responsabilidade institucional.

O estudo exhibe determinadas limitações que necessitam ser levadas em conta na análise dos resultados. Uma das principais restrições diz respeito ao intervalo temporal da análise, considerando que as Unidades de Processamento Judicial representam um modelo organizacional relativamente novo. A duração ainda restrita das operações pode impactar o desempenho dos indicadores, principalmente durante as etapas iniciais de adaptação e consolidação das rotinas administrativas.

Uma outra limitação refere-se ao uso de dados institucionais consolidados, os quais, apesar de possibilitarem análises comparativas significativas, não conseguem abranger de forma completa os aspectos qualitativos da gestão, tais como as percepções dos servidores, magistrados e usuários do sistema judiciário. Assim, os resultados evidenciam o comportamento dos indicadores escolhidos, contudo, não abrangem as várias dimensões que fazem parte da implementação das UPJ's.

A partir dos resultados obtidos, surgem oportunidades para investigações futuras que aprofundem a compreensão acerca dos efeitos das UPJ's. Pesquisas longitudinais, que contemplam séries históricas mais abrangentes, podem auxiliar na avaliação da sustentabilidade das modificações detectadas nos indicadores de desempenho ao longo do tempo.

Ademais, investigações que integrem enfoques qualitativos, como entrevistas ou estudos de caso, têm a capacidade de enriquecer a análise ao examinar as percepções organizacionais, as práticas de gestão e os desafios operacionais relacionados à implementação das Unidades de Pronto Atendimento. As investigações comparativas entre diversos tribunais, ou entre unidades que implementaram e aquelas que não implementaram o modelo, revelam-se igualmente promissoras, possibilitando a avaliação de variações contextuais e institucionais na aplicação desse tipo de organização administrativa.

REFERÊNCIAS

- ALEMANHA. **Código de Processo Civil da Alemanha – Zivilprozessordnung**. Disponível em: Code of Civil Procedure. Acesso em: 10 de abril de 2025.
- ALVES, T. M. **Gerenciamento processual no Novo CPC: mecanismos para gestão cooperativa da instrução**. Salvador: JusPodivm, 2019. p. 223.
- ALVES DOS SANTOS, A. C. **A economia política da privatização**. 1996. Tese (Doutorado em Economia) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.
- AMRANI-MEKKI, S. **La justice civile dans tous ses états**. La Semaine Juridique, n. Extra 41, p. 5–12, 2022.
- ANDRADE, E. Gestão processual flexível, colaborativa e proporcional. **Revista da Faculdade de Direito da UFMG**, Belo Horizonte, n. 76, p. 183–212, jan./jun. 2020.
- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BRASIL. **Exposição de Motivos do Código de Processo Civil de 2015**. 2010. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/512422/001041135.pdf>.
- BRASIL. **Lei Fundamental da República Federal da Alemanha**. Deutscher Bundestag. Acesso em: 15 de agosto de 2025.
- BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Analítico Propositivo Justiça Pesquisa**. Disponível em: Justica-Pesquisa_Relatorio_ABJ_2020-08-21_1.pdf. Acesso em: 25 de agosto de 2025.
- BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça desenvolve ações para integrar a Agenda 2030 à gestão do Poder Judiciário**. Portal CNJ.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Agenda 2030 no Poder Judiciário**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 11 mar. 2026.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Metas Nacionais do Poder Judiciário 2024**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2024. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 11 mar. 2026.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2023**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 11 mar. 2026.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 283, de 25 de junho de 2019**. Altera dispositivos da Resolução CNJ nº 194/2014.

Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2019. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A crise do Estado**. São Paulo: Nobel, 1991.

BURLTON, R. **Business Architecture: Collecting, Connecting, and Correcting the Dots**. 2. ed. Tampa: Business Architecture Guild, 2021.

CARVALHO, E. **O controle externo do Poder Judiciário**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 43, n. 170, p. 99–109, 2006.

CARVALHO, S. N. de. **Decisões paradigmáticas e dever de fundamentação**. Revista de Processo, São Paulo, v. 249, 2015.

CHINI, A.; GABRIEL, A. P.; PORTO, F. R. (orgs.). **O Judiciário do Futuro – Justiça 4.0 e o Processo Contemporâneo**. Brasília: CNJ, 2022.

CNJ. **Agenda 2030**. Disponível em: Portal CNJ. Acesso em: 12 de junho de 2025. Disponível em: www.cnj.jus.br. Acesso em: 10 de março de 2025.

COUNCIL OF EUROPE – CCJE. **Opinion No. 15: Court Specialisation**. 2023.

CUNHA, L. G.; ALMEIDA, F. de. **Justiça e desenvolvimento econômico na reforma do Judiciário brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CUNHA, L. G. **Eficiência e transparência no Poder Judiciário**. São Paulo: RT, 2020.

DAVID, R. **Os grandes sistemas do direito contemporâneo**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

DAVID, R. **Os grandes sistemas do direito contemporâneo**. Lisboa: Meridiano, 1972.

DIDIER JR., F.; FERNANDEZ, L. **Boas práticas na administração da justiça**. Revista do MP/RJ, n. 84, 2022.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin: Springer, 2018.

FREITAS, V. P. de. **Justiça Federal: histórico e evolução no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2003.

GERLIS, S. M.; LOUGHLIN, P. **Civil Procedure**. London: Cavendish, 2001.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GOIÁS. **Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Metodologia da Gestão de Processos**. Goiânia: Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, 2025. Disponível em: <<https://www.tjgo.jus.br>>. Acesso em: 11 mar. 2026.

GOIÁS. **Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Portaria nº 272, de 2020.** Dispõe sobre a criação da Unidade de Processamento Judicial dos Juizados da Fazenda Pública da Comarca de Goiânia. Goiânia: Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, 2020. Disponível em: <<https://www.tjgo.jus.br>>. Acesso em: 11 mar. 2026.

GOIÁS. **Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Provimento nº 01, de 2019.** Dispõe sobre a implantação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ) e da Unidade Jurisdicional Simplificada (UJS) no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Goiânia: Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, 2019. Disponível em: <<https://www.tjgo.jus.br>>. Acesso em: 11 mar. 2026.

GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T. A. **Desempenho no Judiciário.** RAP, v. 47, 2013.

GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da empresa do futuro.** RAE, 1997.

GUTTEL, E. H. **General courts, specialized courts...** Regulation & Governance, 2022.

HAMMER, M.; HERSHMAN, L. **Faster, Cheaper, Better.** New York: Crown Business, 2010.

HARMON, P. **Business Process Change.** Burlington: Morgan Kaufmann, 2019.

HUDSON, J. **The Formation of English Common Law.** British Library.

JESTON, J. **Business Process Management.** London: Routledge, 2022.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2010.

LUNARDI, F. C. **Curso de Direito Processual Civil.** São Paulo: Saraiva, 2017.

LUNARDI, F. C. **Processo, gestão judicial e efetividade.** TJDFT.

LUPOI, M. A. **Tra flessibilità e semplificazione.** Bologna: Bononia University Press, 2018.

MAIA NETO, J. **Administração pública gerencial e gestão judiciária.** 2022.

MESQUITA, Miguel. A flexibilização do princípio do pedido à luz do moderno processo civil. **Revista de Legislação e de Jurisprudência (RLJ)**, Coimbra, ano 143, n. 3983, p. 129–151, nov./dez. 2013.

MIRANDA, Francisco Cavalcanti Pontes de. **Introdução ao estudo do direito. 9. ed.** Rio de Janeiro: Forense, 2019.

MOREIRA, J. C. B. **O futuro da justiça.** Rio de Janeiro: Forense, 2004.

NOGUEIRA, P. H. **Acordos de procedimento no processo civil brasileiro.** Salvador: JusPodivm, 2017.

OHNO, T. **Toyota Production System.** New York: Productivity Press, 1988.

OLIVEIRA, C. A. A. de. **Poderes do juiz e visão cooperativa do processo**. 2003.

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. **Gestão por processos**. Pensamento & Realidade, 2016.

OLIVEIRA, M. N. et al. **Modelagem de processos na administração pública**. UFS, 2022.

OPESKIN, Brian. *The relentless rise of judicial specialisation and its implications for judicial systems*. **Current Legal Problems**, Oxford, v. 75, n. 1, p. 137–188, 2022. DOI: 10.1093/clp/cuac006. Disponível em: <<https://academic.oup.com/clp/article/75/1/137/6767848>>. Acesso em: 25 de outubro de 2024.

PINTO, B. P. F. et al. **Administração pública gerencial no Judiciário**. Humanidades & Inovação, 2022.

PMI. **PMBOK® Guide**. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

PUGLIESE, William Soares. **Teoria dos precedentes e interpretação legislativa**. 2011. 108 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Setor de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/1884/32233>>. Acesso em: 10 de abril de 2025.

RAMOS, Vera Leal. **O princípio da gestão processual: vertente formal e material do princípio**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico-Civilísticas – Menção em Direito Processual Civil) – Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2017. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10316/85946>>. Acesso em: 10 de abril de 2025.

RAMOS NETO, N. P. **Poderes do juiz no processo civil**. Salvador: Juspodivm, 2021.

REZENDE, F. **Estado e desenvolvimento na década de 90**. Revista de Economia Política, 1992.

SADEK, M. T. **O Judiciário e a política no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

SILVA, L. C. B. **Violação aos princípios da razoabilidade**. Jusbrasil, 2025.

SORABJI, J. **English Civil Justice After the Woolf and Jackson Reforms**. Cambridge, 2015.

THEODORO JÚNIOR, H.; ANDRADE, É. **Impactos da Constituição Federal no processo civil**. Rio de Janeiro: Forense-Gen, 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Relatórios de desempenho das UPJs**. Goiânia: TJGO, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/upjs>. Acesso em: 10 de outubro de 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Terceira UPJ da comarca de Goiânia**. TJGO, 2025. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/agencia-de-noticias/noticias->

[ccs/20-destaque/24616-presidente-carlos-franca-recomenda-implantacao-de-upjs-para-agilizar-a-prestacao-jurisdicional](#). Acesso em: 11 de agosto de 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **UPJs e prestação jurisdicional**. TJGO, 2025. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/upjs>. Acesso em: 10 de março de 2025.

VOM BROCKE, J.; MENDLING, J. **Business Process Management Cases**. Berlin: Springer, 2018.

WATANABE, K. **Acesso à ordem jurídica justa**. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.