

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PATRÍCIA NOLASCO GUIMARÃES

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O USO DE INDICADORES DE
DESEMPENHO NA GESTÃO DAS UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAL
(UPJs) CÍVEIS DA COMARCA DE GOIÂNIA**

GOIÂNIA

2025

PATRÍCIA NOLASCO GUIMARÃES

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O USO DE INDICADORES DE
DESEMPENHO NA GESTÃO DAS UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAL
(UPJs) CÍVEIS DA COMARCA DE GOIÂNIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Integrada de Mercados.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi.

GOIÂNIA

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

G963p

Guimarães, Patrícia Nolasco.

A percepção dos gestores sobre o uso de indicadores de desempenho na gestão das unidades de processamento judicial (UPJs) cíveis da comarca de Goiânia. / Patrícia Nolasco Guimarães. – 2025.

62 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. Índices de desempenho. 2. Gestão judiciária. 3. Celeridade processual. 4. Unidade de Processamento Judicial (UPJ). I. Manzi, Rafael Henrique Dias. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.216.1(817.3)

PATRÍCIA NOLASCO GUIMARÃES

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O USO DE INDICADORES DE
DESEMPENHO NA GESTÃO DAS UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAL
(UPJs) CÍVEIS DA COMARCA DE GOIÂNIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi

Programa Pós-Graduação em Administração – Universidade Unialfa

Prof. Patrícia Kinast de Camilli – Programa Pós-Graduação em Administração –
Universidade Unialfa

Prof. Fernanda Rodrigues Pires de Moraes – Programa Pós-Graduação em Administração –
Universidade Unialfa

Dedico este trabalho com todo o meu amor e
gratidão à minha família, que foi meu maior
apoio e fonte de inspiração ao longo desta
jornada.

Aos meus queridos filhos, Beatriz e Felipe,
por sua paciência e compreensão. Vocês são a
razão de meu esforço e dedicação.

Ao meu amado esposo, Marcus Vinícius, por
seu apoio incondicional, amor e incentivo
constante. Sem você, este sonho não teria sido
possível.

Agradeço profundamente por cada momento
de apoio, compreensão e amor. Este projeto é
tão de vocês quanto meu.

“A eficiência não é um acidente. É o resultado de uma alta intenção, esforço inteligente, direção e execução; é o resultado da escolha.”

(Foster, 1939).

RESUMO

A busca por uma Justiça mais célere, eficiente e transparente tem impulsionado, nas últimas décadas, a adoção de práticas gerenciais no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu políticas de avaliação institucional baseadas em indicadores de desempenho, com o intuito de mensurar a produtividade e a efetividade da atuação dos tribunais. A implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), com foco na gestão compartilhada e racionalização do trabalho, intensificou a necessidade de monitoramento por meio de dados e metas. No entanto, a simples existência de indicadores não garante seu uso efetivo como instrumento de gestão. Questões como a compreensão dos critérios, a aplicabilidade prática e os limites metodológicos desses indicadores ainda geravam dúvidas sobre sua real contribuição para o aprimoramento da administração judicial. Diante disso, a pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: Como os gestores das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia percebem a aplicabilidade dos indicadores de desempenho definidos pelo CNJ na gestão de suas unidades? O objetivo geral foi: Analisar a percepção dos gestores sobre o uso dos indicadores de desempenho na gestão das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) Cíveis da Comarca de Goiânia, a partir das diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A pesquisa foi de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro gestores masters das UPJs Cíveis de Goiânia e analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa demonstraram que os indicadores do CNJ foram reconhecidos pelos gestores como instrumentos relevantes para o monitoramento do desempenho, mas ainda enfrentavam limitações quanto à aplicação prática e à sensibilidade para as particularidades das unidades. Entre os desafios, destacou-se a dificuldade de contextualização dos dados, a ausência de capacitações específicas e a percepção de distanciamento entre os parâmetros avaliativos e a realidade operacional. Por outro lado, os gestores apontaram potencialidades, como o uso dos indicadores para planejamento interno e realocação de tarefas, e sugeriram melhorias nos sistemas, maior escuta institucional e programas de valorização das equipes.

Palavras-chave: Índices de Desempenho; Eficiência Judiciária; Celeridade Processual; Unidades de Processamento Judicial (UPJ); Gestão Judiciária.

ABSTRACT

The pursuit of a faster, more efficient, and more transparent judiciary has driven the adoption of managerial practices within the Brazilian Judicial Branch in recent decades. In this context, the National Council of Justice (CNJ) established institutional evaluation policies based on performance indicators, aiming to measure the productivity and effectiveness of court operations. The implementation of Judicial Processing Units (UPJs), focused on shared management and workflow rationalization, has intensified the need for monitoring through data and targets. However, the mere existence of indicators does not guarantee their effective use as management tools. Issues such as the understanding of criteria, practical applicability, and methodological limitations still raised questions about their actual contribution to improving judicial administration. In this regard, the research sought to answer the following question: How do the managers of the Civil UPJs in the Judicial District of Goiânia perceive the applicability of the performance indicators defined by the CNJ in the management of their units? The general objective was: To analyze the managers' perception regarding the use of performance indicators in the management of the Civil Judicial Processing Units (UPJs) of the Judicial District of Goiânia, based on the guidelines established by the National Council of Justice (CNJ). The study was qualitative in nature, with an exploratory and descriptive approach. Data were collected through semi-structured interviews with four master managers of the Civil UPJs in Goiânia and analyzed using the content analysis technique. The results of the research showed that CNJ's indicators were recognized by the managers as relevant tools for performance monitoring, yet they still faced limitations regarding their practical application and sensitivity to the specific context of each unit. Among the challenges, the main issues identified were the lack of data contextualization, absence of specific training, and a perceived disconnect between the evaluative parameters and operational reality. On the other hand, managers highlighted the potential use of indicators for internal planning and task reallocation, and proposed improvements in information systems, enhanced institutional dialogue, and team appreciation programs.

Keywords: Performance Indicators; Judicial Efficiency; Procedural Speed; Digital Processing Judicial (DPJ); Judicial Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre eficiência, eficácia e efetividade.....	14
Quadro 2 - Classificação dos Indicadores de Desempenho.....	17
Quadro 3 - Indicadores CNJ.....	18
Quadro 4 - Comparativo: indicadores CNJ e do TJGO.....	20
Quadro 5 - Dinâmica das UPJs.....	26
Quadro 6 - Divisão das Atividade nas UPJs Cíveis.....	29
Quadro 7 - Correspondência entre os Objetivos Específicos e as Perguntas da Entrevista....	32
Quadro 8 - Etapas da Análise de Conteúdo segundo Bardin.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	3
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA.....	6
2. OBJETIVO GERAL.....	6
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	7
4. CAPÍTULO 1 - GOVERNANÇA, GESTÃO DE PROCESSOS E INDICADORES DE DESEMPENHO DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL.....	8
4.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ASPECTOS CONCEITUAIS.....	8
4.2 GOVERNANÇA E GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO.....	11
4.3 EFICIÊNCIA, EFETIVIDADE E EFICÁCIA NA GESTÃO JUDICIÁRIA.....	13
4.4 INDICADORES DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO.....	16
4.5 INDICADORES DE DESEMPENHO NO SISTEMA JUDICIÁRIO.....	18
4.6 UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAL (UPJS) E O IMPACTO NA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA.....	22
4.7 UNIDADE DE PROCESSAMENTO JUDICIAL EM GOIÁS.....	27
5. CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA.....	29
5.1 METODOLOGIA DA PESQUISA: ASPECTOS CONCEITUAIS E ABORDAGEM.....	30
5.2 ESTRUTURA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
5.3 COLETA DE DADOS.....	31
5.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	34
6. CAPÍTULO 3 - RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	37
6.1 PRÉ-ANÁLISE.....	37
6.2 EXPLORAÇÃO DO MATERIAL.....	38
6.2.1 Resultados da Pesquisa.....	38
6.2.2 Perfil e Estrutura das Unidades.....	38
6.2.3 Monitoramento das Metas e Indicadores.....	38
6.2.4 Desafios e Limitações.....	39
6.2.5. Percepções dos Indicadores de Desempenho do CNJ.....	41

6.2.6 Propostas de Melhoria.....	44
6.2.7 Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação.....	47
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
8. REFERÊNCIAS.....	62
9. APÊNDICE.....	59
9.1 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	59
9.2 DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO.....	60
9.3 ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES MASTER DAS UPJS CÍVEIS.....	60
9.3.1. Perfil do entrevistado (para registro, antes do início da gravação).....	60
Bloco 1 – Perfil e Contexto da Unidade.....	61
Bloco 2 – Monitoramento das Metas e Indicadores.....	61
Bloco 4 – Percepções e Sugestões para Melhoria.....	61
Bloco Final – Considerações Finais.....	62

1 INTRODUÇÃO

A gestão de desempenho nos órgãos públicos é fundamental para garantir a eficiência e a eficácia das funções estatais, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados à população. Essa premissa se estende à administração judiciária, que, em escala mundial, enfrenta o desafio de equilibrar a demanda crescente por justiça com a necessidade de celeridade e precisão nas decisões judiciais. No Brasil, esse desafio é evidenciado pelo elevado número de processos pendentes: segundo o relatório Justiça em Números 2023, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2023, p. 48), “ao final de 2022, o acervo processual alcançou 81,6 milhões de casos pendentes, o que evidencia a complexidade e a morosidade ainda presentes no sistema judiciário”.

A administração judiciária no Brasil possui características específicas, derivadas de um contexto histórico singular que moldou sua estrutura e funcionamento ao longo dos anos. A reforma administrativa, trazida pela Constituição de 1988 (Brasil, 1988, art. 37) ao garantir a autonomia administrativa e financeira aos Tribunais, trouxe à tona os princípios da eficiência, moralidade, publicidade e economicidade, elementos que passaram a orientar a gestão pública e que também impactaram a administração judiciária.

A gestão pública, no sentido mais amplo, é um campo de estudo e prática que abrange uma vasta gama de atividades relacionadas ao governo e à implementação de políticas públicas. Inclui desde a formulação destas políticas até a gestão cotidiana de serviços públicos, abrangendo setores tão diversos quanto educação, saúde, segurança pública e justiça. Conforme Denhardt (2013, p. 3), "a administração pública trata da implementação da vontade pública, tem a ver com a execução da lei, com o fornecimento de serviços, com a regulamentação, e com a organização das atividades governamentais". É, portanto, uma área multifacetada que exige uma compreensão profunda de teorias de gestão, bem como habilidades práticas para lidar com os desafios diários de governança.

O conceito de governança pode ser entendido como o conjunto de mecanismos, processos e relações pelos quais as organizações ou instituições são controladas e operadas. Segundo La Porta *et al.* (2020, p. 298), a governança corporativa envolve a estrutura de poder dentro das empresas e a forma como elas são geridas para garantir a proteção dos investidores e das partes interessadas. Esse conceito é amplamente aplicável a diferentes tipos de organizações, não se limitando ao setor corporativo, mas também às entidades governamentais e organizações não governamentais, onde a governança está relacionada à criação de processos e estruturas que assegurem a tomada de decisões de forma transparente,

responsável e eficiente. A boa governança, conforme os autores, envolve a implementação de práticas que assegurem a proteção dos direitos dos stakeholders, a responsabilização dos gestores e a transparência nas operações organizacionais, o que contribui para a confiança nas instituições e para a estabilidade do sistema econômico.

Em âmbito global, a gestão judicial tem recebido atenção crescente, com diversos países adotando reformas voltadas para o aumento da eficiência, da transparência e da modernização de seus sistemas judiciais. Tanto em países da América do Norte quanto da Europa, iniciativas têm sido implementadas com o objetivo de padronizar procedimentos, aprimorar a gestão administrativa dos tribunais e assegurar maior celeridade no acesso à justiça. Nesse contexto, instrumentos de avaliação de desempenho e monitoramento da atividade judicial têm se consolidado como ferramentas essenciais para promover boas práticas e fortalecer a governança dos sistemas judiciais. O *Judicial Reform Index* (JRI) (American Bar Association, 2025, p.21) publicado em 2025 pela American Bar Association, atualizou suas métricas para abranger 30 indicadores de eficiência, transparência e independência, demonstrando uma tendência mundial de avaliação sistemática da justiça.

Esses índices são ferramentas essenciais para aferir a eficiência e a efetividade da prestação jurisdicional. Segundo Kaplan e Norton (1996, p. 2), “índices de desempenho são medidas que traduzem a estratégia de uma organização em termos operacionais”. Esse conceito é complementado por Prado e Bergamini (2010, p. 45), que afirmam que “os índices de desempenho são essenciais para avaliar a qualidade dos serviços judiciais, orientando ações de melhoria contínua”.

No cenário brasileiro atual, o uso de indicadores de desempenho no Poder Judiciário tem sido intensificado por meio das Metas Nacionais estabelecidas pelo CNJ. Para o ano de 2025, destacam-se, entre outras, a Meta 3, que visa o aumento dos acordos homologados em primeiro grau, e a Meta 5, que objetiva a redução da taxa de congestionamento dos tribunais (CNJ, 2025). Essas metas são desdobradas em indicadores específicos que permitem acompanhar a evolução da produtividade e a celeridade da prestação jurisdicional, sendo cada vez mais utilizados pelas unidades judiciárias como ferramenta de gestão.

No âmbito estadual, destacam-se experiências inovadoras como a do Tribunal de Justiça do Maranhão, que por meio do Provimento n.º 21/2025 da Corregedoria-Geral da Justiça, ampliou o prazo-médio para movimentação de processos e padronizou o cálculo do Índice de Atendimento à Demanda (IAD), com base na relação entre processos baixados e recebidos (TJMA, 2025). De modo semelhante, o Tribunal de Justiça do Pará implementou o

Índice de Eficiência Judiciária (IE-Jud)¹ por meio da Portaria n.º 1.132/2025, permitindo o acompanhamento diário do desempenho de cada unidade, com acesso público a painéis informativos (TJPA, 2025). Essas iniciativas evidenciam o uso crescente de métricas como instrumento de governança, controle e transparência no âmbito do Judiciário.

Adicionalmente, estudo publicado na *Revista Direito, Governo e Gestão* ressalta que a consolidação dos indicadores como política institucional depende da qualidade dos dados produzidos e da utilização tecnológica adequada. Segundo Mendes (2025, p. 18), “a tecnologia é central para transformar estatísticas judiciais em informações capazes de subsidiar políticas públicas e aperfeiçoar a prestação jurisdicional”.

1.1 JUSTIFICATIVA

A avaliação da performance organizacional por meio de indicadores de desempenho tem se consolidado como uma prática essencial no campo da Administração, especialmente na gestão pública, onde a eficiência, a eficácia e a economicidade são princípios constitucionais que orientam a atuação dos gestores (BRASIL, 1988, art. 37). No contexto do Poder Judiciário, a aplicação de instrumentos típicos da gestão administrativa tem ganhado relevância à medida que os tribunais buscam superar a morosidade processual e melhorar a prestação jurisdicional.

Segundo o Relatório Justiça em Números 2024, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a taxa de congestionamento total do Poder Judiciário brasileiro alcançou 72,9% em 2023, o que significa que, a cada 100 processos em tramitação, apenas 27,1 foram baixados no mesmo ano (CNJ, 2024, p. 120). O tempo médio de tramitação de processos físicos é de 10 anos e 10 meses, enquanto os processos eletrônicos levam, em média, 3 anos e 5 meses para serem solucionados (CNJ, 2024, p. 124). Esses dados demonstram a persistência de gargalos estruturais e reforçam a necessidade de aprimoramento contínuo na gestão judicial.

Nesse cenário, os indicadores de desempenho — tais como a taxa de congestionamento, a taxa de resolatividade e o índice de produtividade dos magistrados — assumem papel estratégico na administração judiciária. Tais indicadores não apenas permitem mensurar a eficiência e a eficácia das unidades judiciais, como também subsidiam a formulação de

1 O Índice de Eficiência Judiciária (IE-Jud) é um indicador de desempenho que mede a relação entre a capacidade produtiva de uma unidade judiciária e a sua demanda processual, considerando, entre outros fatores, o número de processos baixados, o tempo médio de tramitação e o cumprimento das metas institucionais. Seu objetivo é avaliar a eficiência da prestação jurisdicional e fornecer subsídios para a gestão e o aprimoramento dos serviços judiciais.

políticas públicas baseadas em evidências. No campo da Administração, indicadores são entendidos como ferramentas gerenciais que quantificam o desempenho organizacional, monitoram metas e viabilizam ações corretivas, contribuindo para a melhoria contínua dos processos (Machado-da-silva; Fonseca; Crubellate, 2005).

O CNJ, desde sua criação pela Emenda Constitucional nº 45/2004, tem induzido o uso de métodos gerenciais no Judiciário, promovendo a cultura da avaliação e da responsabilização por resultados. O relatório Justiça em Números é um exemplo de consolidação de dados com base em indicadores padronizados, que orientam os tribunais em suas ações de planejamento estratégico e controle de desempenho.

Com a recente reestruturação administrativa promovida pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), por meio da criação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), surge a necessidade de analisar como os gestores locais compreendem, utilizam e interpretam esses indicadores na condução das atividades das unidades. As UPJs têm como proposta centralizar a tramitação dos processos judiciais de forma digital e padronizada, otimizando recursos humanos e materiais. No entanto, o sucesso dessa política pública depende da percepção e do engajamento dos gestores na utilização de ferramentas gerenciais, como os indicadores de desempenho, na tomada de decisão.

Assim, investigar a percepção dos gestores das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia quanto ao uso de indicadores de desempenho pode auxiliar na compreensão do grau de internalização das práticas gerenciais no âmbito do Poder Judiciário goiano. Trata-se de observar como os gestores — que atuam na linha de frente da gestão processual — compreendem, interpretam e aplicam os indicadores na condução das atividades da unidade, considerando-os como um dos elementos que podem favorecer a melhoria da eficiência, especialmente no que diz respeito à alocação de recursos, ao monitoramento de metas e à tomada de decisões gerenciais.

Essa abordagem permite identificar lacunas entre os instrumentos normativos e técnicos disponibilizados pelo CNJ — como metas, relatórios e painéis de BI — e sua efetiva aplicabilidade prática no dia a dia das unidades. Muitas vezes, há uma distância entre o que é prescrito pelas diretrizes superiores e a realidade operacional das unidades judiciárias, que enfrentam desafios concretos como sobrecarga de processos, carência de pessoal, limitações tecnológicas e barreiras culturais à adoção de inovações. A análise da percepção dos gestores possibilita, portanto, captar nuances dessa realidade organizacional e contribuir para a reflexão crítica sobre os processos de implementação de políticas públicas no Judiciário.

A pesquisa aborda, nesse sentido, uma interface entre a Administração e o Direito, ao utilizar conceitos e ferramentas da gestão pública contemporânea para analisar uma política pública inserida no campo jurídico. Entre os principais conceitos mobilizados destacam-se:

- Racionalidade administrativa, entendida como a busca por decisões baseadas em dados, evidências e critérios objetivos, voltadas à eficiência dos resultados;
- Cultura organizacional, que influencia diretamente a adesão dos gestores às diretrizes institucionais e pode atuar como facilitadora ou obstáculo à inovação;
- Inovação institucional, representada pela criação das UPJs como tentativa de reestruturar o fluxo de trabalho judicial e implementar uma gestão mais moderna e padronizada;
- Accountability, ou responsabilização, como princípio fundamental de uma administração pública orientada à transparência e à prestação de contas à sociedade.

Ao observar como esses elementos se manifestam no contexto das UPJs da Comarca de Goiânia, a pesquisa busca contribuir com a geração de conhecimentos sobre essa temática, de forma a ser útil tanto para o aperfeiçoamento da prática administrativa no TJGO quanto para o debate acadêmico sobre gestão pública no sistema de justiça. Espera-se, com isso, oferecer subsídios teóricos e empíricos que possam ser utilizados na formulação, avaliação e aprimoramento de políticas públicas voltadas à melhoria da governança judiciária.

Em última análise, esta investigação pretende contribuir para o fortalecimento de uma administração judiciária mais eficiente, transparente e orientada por resultados, capaz de promover maior efetividade na prestação jurisdicional e de atender, de forma mais célere e qualificada, às demandas da sociedade por justiça. Além disso, observa-se que há relativamente poucos estudos que abordam especificamente indicadores de desempenho na gestão de Unidades de Prestação Jurisdicional (UPJs), o que evidencia uma lacuna significativa na literatura científica nacional. A dificuldade em localizar artigos atualizados e com foco direto na gestão de UPJs, mesmo em bases acadêmicas consolidadas, reforça a carência de pesquisas recentes sobre o tema. Santos e Barbosa (2024, p. 10) identificaram os principais indicadores utilizados nos planos estratégicos dos Tribunais de Justiça estaduais, como o Índice de Conciliação, a Taxa de Atendimento à Demanda e a Taxa de Congestionamento Processual, e destacaram que “pesquisas e contribuições sobre avaliação de desempenho nos Tribunais de Justiça ainda são limitadas”.

De forma semelhante, Gomes e Guimarães (2013, p. 404) realizaram uma revisão da produção científica sobre desempenho judicial entre 1992 e 2011 e concluíram que a pesquisa “carece de volume e sistematização teórica e metodológica”, sendo que “eficiência e celeridade são as dimensões de desempenho mais abordadas”. Ainda que alguns estudos mais recentes tenham se debruçado sobre a experiência das UPJs, como os de Rocha (2021), que destacou avanços na colaboração entre equipes e desafios de liderança, e o de Silva e Almeida (2023), que constataram um aumento de 28,5% no índice de atendimento à demanda e uma redução de 24% no tempo médio de tramitação processual no TJSP, observa-se que grande parte dessas pesquisas ainda se concentra em estudos de caso pontuais e não explora com profundidade o uso dos indicadores como ferramenta de gestão. Diante disso, este trabalho busca contribuir para preencher essa lacuna, oferecendo uma análise aprofundada sobre os indicadores de desempenho aplicáveis à gestão de UPJs, alinhando-se à abordagem recente de avaliação crítica dos resultados do modelo.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Como os gestores das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) Cíveis da Comarca de Goiânia percebem e utilizam os indicadores de desempenho na gestão das atividades judiciais, e em que medida esses indicadores influenciam a tomada de decisão, a eficiência processual e a implementação das diretrizes do CNJ?

2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar a percepção dos gestores master Unidades de Processamento Judicial (UPJs) Cíveis da Comarca de Goiânia acerca da aplicabilidade dos indicadores de desempenho estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar um diagnóstico sobre a utilização de indicadores de desempenho a partir da perspectiva dos gestores master na gestão das Unidades de Processamento Judicial Cível da Comarca de Goiânia;
- Identificar os principais desafios enfrentados na utilização dos indicadores de desempenho e no atingimento das metas institucionais;

- Investigar como os gestores realizam o monitoramento das metas internas e utilizam os painéis de produtividade para gestão das unidades.

3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está dividido em três capítulos, além desta introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico que embasa a pesquisa, discorrendo sobre os conceitos fundamentais de administração pública, governança, gestão judiciária e indicadores de desempenho. São exploradas as bases legais e institucionais da administração judiciária no Brasil, com ênfase na atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e nas diretrizes introduzidas a partir da Emenda Constitucional nº 45/2004. Também são analisadas experiências internacionais e nacionais de modernização dos sistemas judiciais, a fim de contextualizar os avanços e desafios enfrentados pelo Poder Judiciário brasileiro.

O segundo capítulo descreve a metodologia adotada na pesquisa, detalhando o tipo de estudo, os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como os critérios de seleção das fontes. São apresentadas as justificativas para a abordagem metodológica escolhida e as limitações do estudo.

O terceiro capítulo, por sua vez, dedica-se à análise empírica do uso de indicadores de desempenho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), especialmente no que se refere à medição da celeridade processual. Busca-se verificar de que forma esses indicadores têm sido utilizados como instrumentos de gestão e controle da prestação jurisdicional, e quais impactos têm produzido sobre a eficiência do serviço judiciário. Nesse capítulo, também são apresentadas as entrevistas realizadas com os gestores das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia, bem como a análise dos resultados obtidos a partir dessas respostas.

4 CAPÍTULO 1 - GOVERNANÇA, GESTÃO DE PROCESSOS E INDICADORES DE DESEMPENHO DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL

Este capítulo tem como objetivo central apresentar e discutir os conceitos de governança pública, gestão de processos e utilização de indicadores de desempenho no contexto do Poder Judiciário brasileiro. Além disso, busca contextualizar a importância da modernização administrativa e do controle de resultados como estratégias para promover a eficiência e a efetividade da prestação jurisdicional. O capítulo está dividido em três itens principais. O primeiro aborda a evolução da governança e da gestão pública no âmbito do Judiciário, com destaque para o papel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na formulação de políticas de modernização administrativa. O segundo explora os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, analisando sua aplicação prática na gestão judiciária e na avaliação de resultados. O terceiro item discute os principais indicadores de desempenho utilizados pelo CNJ, como a taxa de congestionamento e a taxa de resolutividade, ressaltando sua importância para o monitoramento da produtividade e para a gestão estratégica dos tribunais. A estrutura proposta visa fornecer uma base teórica sólida para a compreensão dos temas que serão aprofundados nas seções seguintes do trabalho.

4.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ASPECTOS CONCEITUAIS

A administração pública contemporânea exige dos gestores o uso racional e sistematizado dos recursos, a prestação de contas à sociedade e a capacidade de formular e implementar políticas públicas mais eficazes. No contexto do Poder Judiciário, esses desafios assumem contornos próprios, dado o caráter constitucional das suas funções e a crescente demanda por celeridade, qualidade e efetividade na prestação jurisdicional. A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Emenda Constitucional nº 45/2004, representou um marco nesse processo de reestruturação e modernização institucional. Como afirma Sadek (2010, p. 367), “o CNJ tem exercido um papel central na modernização e racionalização da Justiça brasileira, atuando tanto na formulação de diretrizes administrativas quanto na implementação de mecanismos de controle e transparência”.

A atuação do CNJ está diretamente relacionada à promoção da boa governança no Judiciário. O conceito de governança, originado no campo da administração e das ciências políticas, ganhou destaque nas discussões sobre gestão pública a partir da década de 1990. Para Shleifer e Vishny (1997, p. 737), “governança corporativa trata com as formas em que

os provedores de financiamento para as corporações garantem um retorno sobre seu investimento”. Transposto para o setor público, esse conceito se refere ao conjunto de mecanismos, processos e relações por meio dos quais as organizações são controladas e dirigidas, com vistas à transparência, à responsabilidade e à eficácia institucional.

No Judiciário brasileiro, a busca pela boa governança passou a incorporar princípios como a eficiência, a publicidade, a economicidade e a prestação de contas, conforme previsto no art. 37 da Constituição Federal. A gestão por resultados tornou-se uma exigência institucional, motivando o desenvolvimento e a aplicação de indicadores de desempenho como instrumentos de monitoramento e avaliação das atividades jurisdicionais. Esse modelo de gestão, que tem ganhado relevância no âmbito da administração pública, inclusive no Poder Judiciário, orienta a atuação institucional com base no cumprimento de metas e no monitoramento de indicadores. Segundo o *Guia para Implementação da Gestão por Resultados*, elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009, p. 10), trata-se de uma abordagem que “visa garantir a entrega de bens e serviços públicos com qualidade e em tempo oportuno, por meio do monitoramento e avaliação do desempenho institucional com foco em resultados”. Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) assumiu o protagonismo na padronização desses indicadores e na publicação de relatórios como o *Justiça em Números*, que consolida dados sobre produtividade, congestionamento e resolutividade em todos os tribunais do país.

Segundo Prado e Bergamini (2010, p. 88), “os índices de desempenho são essenciais para avaliar a qualidade dos serviços judiciais, orientando ações de melhoria contínua”. Dentre os principais indicadores utilizados pelo CNJ estão a taxa de congestionamento, a taxa de resolutividade e a taxa de reversão de sentenças. A taxa de congestionamento mede o percentual de processos que permanecem em tramitação ao final do período em relação ao total de processos em andamento, sendo um dos principais indicadores de celeridade. Já a taxa de resolutividade verifica a capacidade do tribunal de resolver os processos que lhe são submetidos, enquanto a taxa de reversão avalia a proporção de decisões modificadas em instâncias superiores. Essas taxas podem ser desmembradas em indicadores complementares, conforme o entendimento e a estratégia de gestão de cada tribunal do país, possibilitando uma análise mais detalhada de aspectos específicos da tramitação processual.

Tais indicadores são fundamentais para a promoção da eficiência, entendida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. Como destacam Sano e Montenegro Filho (2013, p. 40), “a eficiência se refere ao uso racional dos recursos

disponíveis; a eficácia diz respeito ao grau de alcance das metas estabelecidas; e a efetividade corresponde ao impacto real das ações sobre a sociedade”.

No âmbito da gestão judiciária, isso significa medir não apenas a quantidade de processos julgados, mas também a qualidade das decisões e a capacidade do sistema em promover justiça de forma tempestiva e satisfatória.

A efetividade, portanto, exige um olhar mais amplo, que ultrapassa os aspectos meramente quantitativos e busca compreender os impactos sociais da atuação judicial. Como observa Sadek (2015, p. 403), “é preciso reconhecer os limites desses instrumentos, que muitas vezes não capturam a complexidade dos processos judiciais nem as especificidades regionais dos tribunais”. Isso reforça a necessidade de combinação entre análise quantitativa e abordagem qualitativa, especialmente quando se busca avaliar experiências específicas como a implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs).

As UPJs representam uma tentativa de reorganização da estrutura administrativa das varas judiciais, com foco na especialização de tarefas, centralização das atividades cartorárias e uso intensivo de tecnologia da informação. Lobo (2017, p. 122) afirma que “as UPJs têm como objetivo principal a desburocratização e a agilização da tramitação processual, permitindo uma resposta mais rápida às demandas sociais”. Até o surgimento dessas unidades as atividades judiciárias eram baseadas ainda em sistemas e procedimentos arcaicos oriundos da era colonial. O modelo de UPJ foi inspirado em experiências bem-sucedidas, como a do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP, 2019), cuja implementação gerou ganhos de produtividade superiores a 100% entre os servidores.

No plano internacional, vários países adotam medidas semelhantes, com foco na modernização dos sistemas judiciais e no uso de indicadores padronizados para mensurar a qualidade e a eficiência da prestação jurisdicional. A Comissão Europeia, ao apresentar o *EU Justice Scoreboard* (2023, p.5), afirma que “a modernização dos sistemas judiciais na União Europeia tem sido um dos pilares centrais das reformas estruturais para assegurar o acesso à justiça e a celeridade dos processos”. Essas boas práticas incluem a padronização de métricas, a digitalização de processos e o estabelecimento de metas de desempenho para magistrados e servidores.

Nesse sentido, a celeridade processual é tratada como um direito fundamental e como um indicador-chave da qualidade da justiça. Dreyfuss (2015, p. 45) ressalta que “a morosidade da justiça é frequentemente apontada como uma das maiores críticas ao sistema judiciário brasileiro, influenciando negativamente a percepção da sociedade sobre a eficácia

das instituições de justiça”. Portanto, não se trata apenas de julgar mais rápido, mas de julgar bem e dentro de prazos razoáveis, garantindo segurança jurídica e confiança institucional.

O uso de indicadores de desempenho não deve ser visto como fim em si mesmo, mas como meio para a construção de uma administração judiciária mais responsiva, orientada por resultados e comprometida com a melhoria contínua. Conforme Yeung (2020, p.111), "os indicadores são instrumentos de gestão que, se bem aplicados, têm o potencial de transformar positivamente a eficiência dos tribunais, desde que respeitadas as especificidades institucionais e regionais". Assim, a consolidação de uma cultura de avaliação, aliada à transparência e ao controle social, pode contribuir decisivamente para o fortalecimento da governança no Judiciário brasileiro.

4.2 GOVERNANÇA E GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

A evolução da administração da justiça no Brasil reflete as transformações históricas, sociais e institucionais pelas quais o país passou desde o período colonial. Durante os primeiros séculos da colonização portuguesa, o modelo de justiça adotado era essencialmente centralizador, burocrático e inspirado nas Ordenações do Reino, com forte influência do sistema jurídico português. Como observa Nascimento (2010, p. 58), “histórica e institucionalmente, o Judiciário brasileiro foi construído sob a lógica da formalidade e da lentidão, herdando do período colonial um modelo de justiça elitizado e distante da população”.

A partir da Proclamação da República e, sobretudo, com a promulgação da Constituição de 1988, iniciou-se um movimento mais sistemático de modernização do Poder Judiciário, impulsionado pela necessidade de garantir os direitos fundamentais e efetivar a cidadania. A Constituição cidadã, ao consagrar o princípio do acesso à justiça, criou uma nova expectativa sobre o papel da administração judiciária, que passou a ser cobrada por maior eficiência e celeridade. Como destaca Silva (2018, p. 41), “a nova ordem constitucional colocou o Judiciário no centro das políticas públicas, exigindo que sua atuação fosse compatível com os princípios da administração pública moderna”.

Uma das principais contribuições do CNJ à modernização da administração judiciária foi a instituição do programa "Justiça em Números", que consolidou uma cultura de gestão por resultados baseada em indicadores de desempenho. Tais indicadores permitiram maior uniformidade na coleta de dados e facilitaram o diagnóstico comparado entre os tribunais. De acordo com o CNJ (2023), “os indicadores de desempenho têm como finalidade orientar

ações e políticas que promovam maior eficiência, efetividade e celeridade na prestação jurisdicional”.

A atuação do CNJ também se destaca na definição de metas nacionais, que alinham o planejamento estratégico dos tribunais às diretrizes estabelecidas em nível nacional. Essa iniciativa contribui para padronizar a gestão judiciária, promover a transparência e fortalecer a governança institucional. Para Martins (2018, p. 74), “a gestão moderna do Judiciário exige planejamento, monitoramento e integração entre os diferentes órgãos, papel que o CNJ tem cumprido de forma propositiva”.

Nesse processo de modernização, destaca-se a incorporação dos princípios da governança pública, tais como eficiência, transparência e prestação de contas (accountability). Nesse processo de modernização, destaca-se a incorporação dos princípios da governança pública, tais como eficiência, transparência e prestação de contas (accountability). Accountability é um termo em inglês que significa prestação de contas ou responsabilidade. É um conceito abrangente que envolve atitudes, práticas e comportamentos que contribuem para o crescimento. No âmbito da gestão pública é a responsabilidade dos gestores públicos de prestar contas de suas ações.

Esses princípios estão presentes tanto na legislação infraconstitucional quanto nos planos estratégicos desenvolvidos pelos tribunais em consonância com o CNJ. Segundo Shleifer e Vishny (1997, p. 740), a governança no setor público exige estruturas institucionais que garantam “a responsividade das instituições às demandas sociais, com controle sobre os gestores e mecanismos claros de responsabilização”.

A eficiência, no âmbito judicial, é entendida como a capacidade de entregar resultados com o menor custo e tempo possível, sem prejuízo da qualidade das decisões. Para Lobo (2017, p. 55), “a eficiência deve ser medida não apenas pela produtividade, mas pela relação entre os recursos mobilizados e os benefícios entregues à sociedade”. Nesse sentido, os indicadores de desempenho tornam-se instrumentos valiosos para mensurar a relação entre esforço e resultado.

A transparência é outro pilar essencial, sendo considerada não apenas como o fornecimento de informações, mas como uma postura ativa de abertura das instituições ao escrutínio público. O CNJ tem ampliado os canais de acesso às informações judiciais, incluindo relatórios de produtividade, dados orçamentários e estatísticas de desempenho. Conforme Costa e Castanhar (2003, p. 980), “a transparência contribui para a legitimidade das ações governamentais e fortalece os mecanismos de controle social”.

Por fim, a prestação de contas é o elemento que fecha o ciclo da governança, implicando a existência de instrumentos de monitoramento, avaliação e responsabilização pelos resultados alcançados. Para Ghelman (2006, p. 112), “a accountability é o eixo que conecta a gestão pública ao princípio democrático, exigindo que os gestores justifiquem suas decisões com base em critérios técnicos e legais”.

A adoção desses princípios tem impactado diretamente a cultura organizacional dos tribunais e estimulado a criação de boas práticas de gestão. Como observa Pereira (2015, p. 93), “a gestão judiciária está cada vez mais voltada para o desempenho institucional, o planejamento estratégico e a busca por resultados mensuráveis”. Essa tendência se reflete em iniciativas como a implantação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), o uso de sistemas eletrônicos integrados e a valorização do trabalho colaborativo.

Assim, a evolução da administração da justiça no Brasil tem caminhado no sentido de consolidar um modelo de gestão orientado por resultados, alinhado aos princípios da governança pública e impulsionado pelo papel articulador do CNJ. Esse movimento representa não apenas uma mudança de procedimentos, mas uma transformação cultural nas formas de pensar, planejar e executar a função jurisdicional.

4.3 EFICIÊNCIA, EFETIVIDADE E EFICÁCIA NA GESTÃO JUDICIÁRIA

A compreensão e a aplicação dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são fundamentais para a análise do desempenho judicial e para o aprimoramento da gestão no Poder Judiciário. Esses três conceitos, embora relacionados, possuem significados distintos e se complementam na formulação e avaliação de políticas públicas. Segundo Sano e Montenegro Filho (2013, p. 40), “a eficiência se refere ao uso racional dos recursos disponíveis; a eficácia diz respeito ao grau de alcance das metas estabelecidas; e a efetividade corresponde ao impacto real das ações sobre a sociedade”.

A eficiência está diretamente relacionada à produtividade, ao aproveitamento máximo dos recursos – humanos, tecnológicos, financeiros – e à capacidade de produzir mais com menos. No âmbito da Justiça, isso se traduz na agilidade dos processos, na redução de custos operacionais e na racionalização do trabalho. Como destaca Lobo (2017, p. 55), “a eficiência deve ser medida não apenas pela quantidade de processos julgados, mas pela relação entre os recursos mobilizados e os benefícios entregues à sociedade”. A ênfase está na gestão interna,

na fluidez dos procedimentos administrativos e na estruturação adequada das unidades judiciais.

A eficácia, por sua vez, relaciona-se com o cumprimento de objetivos específicos. No Judiciário, isso envolve o julgamento do maior número possível de processos dentro de prazos razoáveis. No entanto, como observa Ghelman (2006, p. 117), “ser eficaz não significa necessariamente ser eficiente, pois é possível alcançar as metas estabelecidas utilizando-se de forma ineficaz os recursos disponíveis”. A eficácia, portanto, está mais ligada ao desempenho em relação a metas e resultados planejados.

A efetividade representa um nível mais elevado de avaliação. Trata-se de verificar se os resultados alcançados produzem os efeitos esperados na sociedade. No caso do Judiciário, a efetividade se refere à capacidade das decisões judiciais de promover justiça real, solucionar conflitos e garantir direitos. Como afirmam Sano e Montenegro Filho (2013, p. 47), “a efetividade está ligada ao impacto social e à capacidade de produzir mudanças concretas na prestação jurisdicional”. Uma justiça efetiva é aquela que não apenas decide, mas transforma positivamente a realidade das pessoas. Para melhor compreensão, vide quadro 1.

Quadro 1 - Comparativo entre eficiência, eficácia e efetividade

Conceito	Descrição
Eficiência	Refere-se ao uso racional dos recursos disponíveis, buscando otimizar meios e esforços para alcançar resultados com o menor custo possível.
Eficácia	Diz respeito ao grau de alcance das metas estabelecidas, ou seja, a realização dos objetivos propostos independentemente dos recursos utilizados.
Efetividade	Corresponde ao impacto real das ações sobre a sociedade, avaliando se os resultados efetivamente geraram benefícios sociais ou mudanças desejadas.

Fonte: Adaptado de Sano e Montenegro Filho (2013, p. 40).

Esses três conceitos devem ser aplicados de forma integrada à gestão dos Tribunais. Um tribunal pode ser eficiente, mas ineficaz e pouco efetivo, se julga rapidamente processos irrelevantes ou se suas decisões não geram estabilidade e paz social. A busca por equilíbrio entre essas dimensões é o desafio central da administração judiciária. Conforme destaca Sadek (2015, p. 403), “a gestão do Judiciário deve ir além da produtividade numérica e considerar os impactos qualitativos das decisões judiciais”.

Para incorporar esses conceitos à prática, os Tribunais utilizam cada vez mais métodos quantitativos de avaliação de desempenho. A mensuração da eficiência judicial tem se apoiado em indicadores como a taxa de congestionamento, o tempo médio de tramitação dos processos, a carga de trabalho dos magistrados e o índice de atendimento à demanda. Esses

dados, sistematizados pelo CNJ no relatório Justiça em Números, subsidiam diagnósticos detalhados e comparações entre diferentes tribunais e unidades jurisdicionais.

Segundo Gomes e Guimarães (2014, p. 952), “a utilização de métodos quantitativos permite não apenas mensurar a produtividade, mas também identificar gargalos operacionais, avaliar o impacto das políticas de gestão e orientar intervenções corretivas”. A adoção desses métodos implica o desenvolvimento de sistemas de informação integrados, a padronização de procedimentos e a formação de equipes especializadas em gestão e análise de dados.

No contexto das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), a mensuração da eficiência ganha contornos específicos. As UPJs foram concebidas para racionalizar a atividade judiciária, centralizando funções administrativas e redistribuindo tarefas com base na especialização e na divisão técnica do trabalho. Estudos realizados no Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP, 2019) demonstraram que, após a implantação das UPJs, houve aumento de até 121% na produtividade dos servidores e redução de aproximadamente 60% no tempo médio de tramitação processual.

Esses dados evidenciam o potencial das UPJs para elevar os níveis de eficiência e eficácia no Judiciário. No entanto, como alerta Martins (2018, p. 83), “a eficiência obtida pelas UPJs deve ser acompanhada por mecanismos que garantam a qualidade das decisões e a efetividade da justiça prestada”. Isso significa que os ganhos quantitativos precisam ser acompanhados por avaliações qualitativas, que considerem a percepção dos usuários, o grau de satisfação dos jurisdicionados e os efeitos sociais das decisões.

A aplicação de métodos quantitativos nas UPJs também exige uma base de dados confiável e constantemente atualizada. Como observam Costa e Castanhar (2003, p. 975), “a construção de indicadores úteis depende da qualidade das informações, da capacidade analítica das equipes técnicas e da articulação entre os setores administrativos e judiciais”. Nesse sentido, a mensuração da eficiência não pode ser encarada como uma tarefa exclusivamente estatística, mas como parte de um processo contínuo de aprendizagem institucional e melhoria dos serviços.

Ainda, o uso de indicadores deve respeitar as especificidades regionais e a diversidade de competências das unidades judiciais. Não é possível adotar um modelo único para todos os tribunais, sob pena de distorcer os resultados e comprometer a legitimidade das avaliações. Como destaca Sadek (2015, p. 405), “é preciso reconhecer os limites dos instrumentos de mensuração e combiná-los com análises qualitativas e contextuais”.

A busca por eficiência, eficácia e efetividade na gestão judiciária requer, portanto, um esforço coordenado de planejamento, monitoramento e avaliação. Requer também a

construção de uma cultura organizacional orientada por resultados, mas sensível às demandas sociais e comprometida com a promoção da justiça. Conforme resume Pereira (2015, p. 97), “a eficiência administrativa só se justifica quando serve ao propósito maior de garantir o acesso à justiça e a efetivação dos direitos fundamentais”.

Assim, a integração entre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, aliada à adoção de métodos quantitativos e à valorização de abordagens qualitativas, constitui a base para uma gestão judiciária moderna, responsável e comprometida com a transformação social.

4.4 INDICADORES DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO

No campo da Administração, os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para mensurar a performance organizacional e orientar o processo decisório. Eles permitem avaliar resultados com base em critérios objetivos, possibilitando o diagnóstico de falhas, a identificação de oportunidades de melhoria e o monitoramento do cumprimento das metas. Segundo Maximiano (2020, p. 297), “os indicadores de desempenho tornam os objetivos organizacionais observáveis e mensuráveis, facilitando o controle e a avaliação das atividades”.

A utilização desses indicadores está diretamente vinculada ao planejamento estratégico das organizações, permitindo o acompanhamento sistemático dos resultados esperados em relação aos resultados alcançados. De acordo com Oliveira (2014, p. 203), “os indicadores fornecem subsídios concretos para que os gestores possam agir com base em dados confiáveis, alinhando as decisões à estratégia organizacional”. Nesse contexto, a Administração passa a se apoiar em métricas claras para promover uma gestão baseada em evidências.

Além disso, os indicadores podem ser classificados de diversas formas, como indicadores de produtividade, qualidade, tempo, custo e satisfação do cliente, entre outros. Cada tipo de indicador cumpre uma função específica na mensuração do desempenho organizacional e permite monitorar aspectos distintos da gestão. A escolha adequada dos indicadores depende dos objetivos estratégicos da organização, da natureza das atividades desempenhadas e das peculiaridades do setor em que está inserida. No contexto do Poder Judiciário, por exemplo, é comum o uso de indicadores voltados para mensurar a celeridade processual, a taxa de congestionamento, a quantidade de sentenças proferidas ou a proporção de acordos em audiências de conciliação.

Ferreira e Reis (2011, p. 118) destacam que “os indicadores devem refletir as prioridades da organização e estar alinhados com seus processos críticos”, sendo imprescindível que sejam compreendidos por todos os níveis hierárquicos. Em outras palavras, um bom sistema de indicadores não apenas mede resultados, mas também orienta a tomada de decisões, a alocação de recursos e a melhoria contínua dos processos.

Além das categorias citadas, a literatura especializada aponta outras formas de classificação dos indicadores de desempenho, como os indicadores de eficiência (relação entre os recursos utilizados e os resultados alcançados), de eficácia (grau de cumprimento das metas) e de efetividade (impacto real das ações). Também se reconhece a divisão conforme o nível de gestão ao qual se aplicam, como indicadores operacionais, táticos ou estratégicos. Conforme apontam autores especializados na área de gestão pública e judiciária (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2020; Brasil, 2018; TJDFT, 2022; Ferreira; Reis, 2011), os indicadores devem ser selecionados de forma que reflitam a natureza da mensuração pretendida e estejam alinhados ao respectivo nível hierárquico de decisão — seja ele estratégico, tático ou operacional. Essa classificação contribui para uma análise mais estruturada do desempenho institucional, permitindo não apenas o monitoramento da produtividade, mas também a melhoria contínua dos processos e a orientação das decisões gerenciais.

A seguir, apresenta-se um quadro-resumo (quadro 2) com algumas das principais categorias de indicadores de desempenho:

Quadro 2 - Classificação dos Indicadores de Desempenho

Tipo de Indicador	Descrição	Exemplo no Judiciário
Produtividade	Mede a quantidade de produção em determinado período.	Número de sentenças proferidas por juiz por mês.
Qualidade	Avalia conformidade com padrões ou nível de retrabalho.	Percentual de sentenças reformadas em instância superior.
Tempo / Celeridade	Relaciona-se à duração dos processos e cumprimento de prazos.	Tempo médio de tramitação processual.
Custo	Mede os recursos financeiros envolvidos em determinada atividade.	Custo médio por processo julgado.
Satisfação do cliente	Reflete a percepção do usuário sobre os serviços prestados.	Índice de satisfação dos jurisdicionados.
Eficiência	Avalia a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos.	Número de processos julgados por servidor da unidade.
Eficácia	Mede o grau de cumprimento	Percentual de cumprimento da

	dos objetivos estabelecidos.	meta 1 do CNJ.
Efetividade	Verifica o impacto social da atuação institucional.	Redução de reincidência em processos de família.
Estratégico	Relacionado ao desempenho organizacional de longo prazo.	Atingimento de metas do planejamento estratégico.
Tático / Gerencial	Focado em áreas específicas ou unidades da organização.	Produtividade da 6ª UPJ em comparação com as demais.
Operacional	Voltado ao acompanhamento das rotinas diárias.	Tempo médio para distribuição de processos na serventia.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CGU (2020); Ministério do Planejamento (2018), TJDFT (2022).

Assim, os indicadores de desempenho não apenas sustentam o controle gerencial, mas também fomentam uma cultura de avaliação contínua dentro das organizações. Seu uso sistemático e bem estruturado contribui para o alcance de melhores resultados e para o fortalecimento da capacidade analítica dos gestores, promovendo uma Administração mais eficiente, estratégica e orientada a resultados.

4.5 INDICADORES DE DESEMPENHO NO SISTEMA JUDICIÁRIO

Os indicadores de desempenho têm ocupado papel central nas estratégias de modernização da administração pública, em especial no contexto do Poder Judiciário. No campo da gestão pública, os indicadores são definidos como instrumentos de medição que permitem quantificar e qualificar os resultados das ações governamentais, possibilitando a avaliação da eficiência, da eficácia e da efetividade de programas, projetos e atividades. Segundo Kaplan e Norton (1996, p. 31), “os índices de desempenho são medidas que traduzem a estratégia de uma organização em termos operacionais”, permitindo, assim, que os objetivos abstratos sejam convertidos em metas mensuráveis e monitoráveis ao longo do tempo.

No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, os indicadores de desempenho passaram a ter maior relevância a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2004. O CNJ incorporou esses instrumentos como parte essencial de sua missão institucional de promover a transparência, o controle e a melhoria da prestação jurisdicional. Como afirmam Prado e Bergamini (2010, p. 88), “os indicadores de desempenho são essenciais para avaliar a qualidade dos serviços judiciais, orientando ações de melhoria contínua e permitindo um diagnóstico preciso sobre os pontos críticos do sistema”.

Dentre os principais indicadores utilizados pelo CNJ destacam-se a taxa de congestionamento, a taxa de resolutividade e a taxa de reversão de sentenças, conforme conceitos do quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores CNJ

Taxa de Congestionamento	Indica o percentual de processos que permanecem pendentes ao final do período em relação ao total de casos em tramitação. Quanto maior a taxa, maior o acúmulo de processos não resolvidos.
Taxa de Resolutividade	Representa o percentual de processos solucionados em relação ao total de processos recebidos no mesmo período. Indica a capacidade do Judiciário de dar vazão a demanda.
Taxa de Reversão de Sentenças	Refere-se ao percentual de sentenças reformadas total ou parcialmente pelas instâncias superiores, servindo como indicador da qualidade e consistência das decisões proferidas em primeira instância.

Fonte: Adaptado de Prado e Bergamini (2010, p. 88).

A taxa de congestionamento é considerada um dos principais indicadores de celeridade processual. De acordo com o relatório *Justiça em Números* (CNJ, 2023), em 2022 a taxa média de congestionamento foi de aproximadamente 70%, o que indica a dificuldade estrutural do Judiciário brasileiro em lidar com o volume de demandas que recebe.

A taxa de resolutividade verifica a capacidade dos tribunais de solucionarem os processos que ingressam em determinada unidade jurisdicional. É um indicador que se relaciona diretamente com a eficiência e com a produtividade das unidades judiciais. Quanto maior a taxa de resolutividade, maior é a proporção de casos efetivamente julgados em relação ao total de processos novos. Segundo Yeung (2020, p.35), “a resolutividade é um indicativo da capacidade institucional de oferecer respostas efetivas à sociedade, sendo essencial para a percepção de justiça”.

Por sua vez, a taxa de reversão de sentenças avalia o percentual de decisões reformadas em instâncias superiores. Ela reflete a qualidade das decisões proferidas e a uniformidade jurisprudencial entre os diferentes graus de jurisdição. Como explica Ramos (2018, p. 32), “a alta taxa de reversão pode indicar não apenas divergências jurisprudenciais, mas também deficiências na formação, na estrutura de apoio ou no tempo destinado às decisões judiciais”.

Esses indicadores podem ainda ser desmembrados em derivados, conforme o entendimento e a estratégia de gestão de cada tribunal. A taxa de congestionamento, por exemplo, pode ser desagregada em tempo médio de tramitação, quantidade de processos suspensos, nível de cumprimento de prazos e processos conclusos ao magistrado, ou seja,

aguardando sua manifestação. Essa flexibilidade permite uma leitura mais precisa e contextualizada da realidade operacional das unidades jurisdicionais. Conforme Gomes e Guimarães (2014, p. 950), “os indicadores só têm utilidade se forem capazes de capturar nuances da realidade institucional e subsidiar decisões de gestão baseadas em evidências”.

Com base no conteúdo do Edital do Prêmio TJGO de Produtividade 2025 — instrumento normativo instituído pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás com o objetivo de estimular o aprimoramento da prestação jurisdicional por meio da avaliação de desempenho das unidades judiciais —, é possível relacionar diretamente alguns dos critérios de avaliação nele estabelecidos com os principais indicadores de desempenho utilizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tais como a taxa de congestionamento, a taxa de resolutividade e a taxa de reversão de sentenças, veja no quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Comparativo: indicadores CNJ e do TJGO

Indicador CNJ	Crítérios do Edital TJGO 2025	Correlação
Taxa de Congestionamento	3.4 - Taxa de Congestionamento Líquida da fase de conhecimento	É o correspondente direto, pois mede a proporção de processos não resolvidos.
	3.7 - Tempo médio de tramitação dos processos pendentes líquidos	Indiretamente vinculado, pois processos com longa tramitação tendem a aumentar a taxa de congestionamento.
	3.8 a 3.12 - Tempos médios de ações específicas (penais, júri, feminicídio, saúde)	Complementares à avaliação do congestionamento por especialidade processual.
Taxa de Resolutividade	3.2 - Índice de Atendimento à Demanda (IAD)	Equivale à taxa de resolutividade ao comparar casos baixados com casos novos.
	3.3 - Meta Nacional 1 (julgar mais que o distribuído)	Aponta a capacidade de resposta do Judiciário frente à demanda.
	3.5 - Julgamento de processos antigos	Indica o esforço em reduzir o passivo, contribuindo para a resolutividade histórica.
	3.6 - Julgamento de ações ambientais	Também reforça a resolutividade em matéria especializada.
	3.19 - Índice de sentenças homologatórias de acordo	Indica resolutividade por vias autocompositivas.
	3.20 - Índice de audiências de conciliação e mediação realizadas	Apoia a resolução efetiva por conciliação, ampliando a resolutividade.
Taxa de Reversão de Sentenças	Não há critério diretamente correspondente	

Fonte: Elaboração própria com base nos indicadores do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2023) e nos critérios do Edital de Promoção por Merecimento do TJGO (Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, 2025).

A utilização desses indicadores no Brasil tem sido influenciada por modelos internacionais de avaliação do desempenho judicial. A União Europeia, por exemplo, mantém o *EU Justice Scoreboard*, uma iniciativa da Comissão Europeia que coleta e compara dados sobre os sistemas judiciais dos Estados-membros. De acordo com a Comissão Europeia (2023, p. 5), “a modernização dos sistemas judiciais na União Europeia tem sido um dos pilares centrais das reformas estruturais para assegurar o acesso à justiça e a celeridade dos processos”.

Os países europeus têm investido na padronização de indicadores como tempo médio de tramitação, taxa de casos resolvidos, nível de independência judicial e digitalização dos serviços. Essa abordagem tem contribuído para a transparência institucional e para o fortalecimento da confiança dos cidadãos na justiça. A Comissão Europeia (2023, p. 22) destaca que “os indicadores comparáveis são essenciais para promover boas práticas, corrigir assimetrias e garantir a eficácia do Estado de Direito em todos os Estados-membros”.

No Brasil, a inspiração nos modelos internacionais encontra limitações estruturais e institucionais, mas também revela potencialidades. Segundo Sadek (2015, p. 405), “a experiência do CNJ com indicadores de desempenho tem sido uma das mais bem-sucedidas iniciativas de modernização administrativa do Judiciário, ainda que enfrente desafios quanto à padronização e interpretação dos dados”. Nesse contexto, estudos recentes reforçam o papel estratégico das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) na concretização dessas diretrizes. Como destacam Lima e Andrade (2024, p.8), “as UPJs representam uma inovação administrativa com foco na especialização e racionalização do trabalho, favorecendo o cumprimento das metas institucionais do CNJ” (p. 8). Já para Machado e Silva (2023, p.15), “a centralização do processamento das atividades cartorárias nas UPJs permitiu maior controle sobre os fluxos processuais e redução da taxa de congestionamento em diversas comarcas”.

Esses desafios incluem desde a heterogeneidade entre os tribunais até a ausência de cultura organizacional voltada para a avaliação de desempenho. Para Costa e Castanhar (2003, p. 972), “a implantação de sistemas de avaliação depende de fatores como a formação dos gestores, a qualidade da base de dados e o comprometimento institucional com o uso dos resultados”. Portanto, mais do que definir métricas, é necessário investir na institucionalização dos processos de monitoramento, na capacitação técnica e na valorização da cultura de avaliação.

Dessa forma, os indicadores de desempenho representam não apenas instrumentos de mensuração, mas ferramentas de governança judicial, na medida em que orientam a tomada

de decisão, aumentam a transparência institucional e permitem a prestação de contas à sociedade. Conforme Shleifer e Vishny (1997, p. 739), “a existência de métricas claras e confiáveis contribui para a responsabilização dos gestores e para a melhoria dos serviços públicos prestados”.

Assim, a consolidação e o aperfeiçoamento dos indicadores utilizados pelo CNJ, bem como sua articulação com experiências internacionais, constituem passos fundamentais para o fortalecimento da eficiência e da efetividade da justiça brasileira.

4.6 UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAL (UPJS) E O IMPACTO NA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

A criação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no Brasil representa uma das mais significativas inovações organizacionais promovidas pelo Poder Judiciário nas últimas décadas. A motivação central para sua implementação reside na necessidade de modernizar e tornar mais eficiente a prestação jurisdicional, frente ao aumento exponencial da demanda judicial e à crescente complexidade dos processos. Como destaca Lobo (Lobo, 2017, p. 22), “as UPJs foram concebidas como uma resposta institucional à morosidade do sistema judicial, buscando racionalizar os procedimentos internos e aumentar a produtividade com base na especialização das tarefas”.

No âmbito do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), a primeira UPJ foi instalada em 13 de dezembro de 2019 — unindo seis Varas de Família da comarca de Goiânia — e demonstrou, desde então, ganhos em eficiência, produtividade e redução de acervo processual (TJGO, 2019). A referida estrutura também foi implementada nos Juizados da Fazenda Pública de Goiânia em julho de 2020, adotando padrões de divisão de tarefas e metas que resultaram em aumento expressivo na produção cartorária (CNB-GO, 2020). Além da sigla “UPJ”, algumas cortes referem-se a esse modelo como “Cartório do Futuro” (TJSP, 2014) ou simplesmente “modelo UPJ” (TJAM), sem alteração de objetivos essenciais. Tais iniciativas regionalizadas — especialmente em Goiás — reforçam o potencial das UPJs para otimizar o fluxo processual, centralizar a gestão administrativa e aumentar a qualidade da prestação jurisdicional.

O modelo tradicional de funcionamento das varas judiciais, baseado em estruturas descentralizadas e com alta sobrecarga de funções administrativas atribuídas aos magistrados, mostrou-se insuficiente para atender às novas exigências da gestão judiciária. De acordo com Martins (2018, p. 49), “a dispersão de atividades cartorárias e a ausência de divisão técnica do trabalho dificultavam o controle da produtividade e comprometiam a celeridade dos serviços”. Diante desse cenário, a proposta das UPJs surge como alternativa organizacional voltada à centralização das atividades administrativas e à separação entre funções judicantes e de apoio. Tal modelo se fundamenta na lógica da especialização do trabalho, princípio consagrado pela teoria econômica desde o século XVIII. Segundo Adam Smith (1983, p. 63), a divisão do trabalho é a principal responsável pelos ganhos de produtividade em qualquer organização: “A grande multiplicação da produção de todos os diferentes ofícios, em

consequência da divisão do trabalho, é a causa principal do progresso da habilidade, da destreza e do discernimento em cada trabalhador individual.” Ao separar tarefas repetitivas, técnicas e específicas, a organização obtém ganhos de escala, reduz retrabalho e aumenta a eficiência geral do sistema.

Aplicado ao contexto judicial, esse raciocínio justifica a estrutura das UPJs: ao destinar determinadas atividades a equipes especializadas (como análise inicial, cumprimento de diligências, ou controle de prazos), o tempo do magistrado pode ser reservado à atuação decisória e estratégica, otimizando os recursos humanos e materiais disponíveis. Assim, a racionalização dos fluxos internos não apenas promove celeridade, como também reduz a sobrecarga e o estresse funcional entre os servidores. Em outras palavras, a especialização das atividades operacionais nas UPJs representa uma aplicação prática do princípio da divisão do trabalho — adaptado à realidade do serviço público judicial.

O histórico da adoção das UPJs remonta à experiência pioneira do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), que, em 2014, inaugurou a primeira unidade no Fórum João Mendes, unificando as atividades administrativas de cinco varas cíveis. O sucesso da experiência, medido por indicadores de produtividade e eficiência, motivou a replicação do modelo em outras comarcas e estados. Segundo dados do próprio TJSP (2019), “a produtividade dos servidores aumentou em 121% e o tempo médio de tramitação dos processos foi reduzido em aproximadamente 60% após a implantação das UPJs”.

A motivação principal para a adoção das UPJs foi a busca por eficiência administrativa, compreendida como a otimização do uso dos recursos humanos, tecnológicos e estruturais disponíveis. Conforme Silva (2018, p. 36), “a reestruturação promovida pelas UPJs permitiu uma divisão mais racional do trabalho, a padronização de rotinas e a especialização de equipes, elementos essenciais para o aumento da produtividade e a redução de custos”. Essa nova lógica de organização administrativa também contribuiu para maior uniformidade na prestação jurisdicional e melhor aproveitamento das ferramentas de automação e gestão processual eletrônica.

Além da eficiência, esperava-se que as UPJs contribuíssem para melhorar os indicadores de desempenho do Judiciário, em especial a taxa de congestionamento e a taxa de resolatividade. A centralização das tarefas cartorárias permite maior controle sobre os prazos, redução da ociosidade processual e agilidade nas comunicações processuais. Como afirmam Gomes e Guimarães (2014, p. 955), “a estrutura das UPJs favorece o cumprimento de metas de produtividade e permite uma gestão mais estratégica dos processos em tramitação”.

Outro benefício associado à implementação das UPJs é a valorização do trabalho em equipe e a profissionalização da gestão judicial. Nas unidades tradicionais, o modelo de funcionamento tende a ser mais hierarquizado e fragmentado, com pouca integração entre os setores. Nas UPJs, ao contrário, o trabalho é estruturado em células de produção com funções específicas e interdependentes, o que estimula o desenvolvimento de competências gerenciais e operacionais. Para Dreyfuss (2015, p. 59) “a nova lógica das UPJs desafia a cultura organizacional tradicional do Judiciário, ao introduzir práticas mais horizontais e voltadas à gestão por resultados”.

Contudo, apesar dos avanços e resultados positivos, a implementação das UPJs também enfrenta diversos desafios. Um dos principais é a resistência cultural por parte de magistrados e servidores acostumados ao modelo tradicional de trabalho. Conforme relata Pereira (2015, p. 102), “a mudança organizacional proposta pelas UPJs exige um processo de adaptação que nem sempre é bem recebido pelos profissionais da Justiça, especialmente em contextos com forte apego à autonomia funcional e administrativa das varas”.

Além disso, a implantação das UPJs requer investimentos significativos em infraestrutura tecnológica, capacitação de pessoal e redesenho de processos. A ausência desses elementos pode comprometer a eficácia do modelo e gerar sobrecarga de trabalho nos setores unificados. Sadek (2015, p. 407) alerta que “sem planejamento adequado e sem suporte técnico, a centralização promovida pelas UPJs pode resultar em gargalos operacionais e queda na qualidade dos serviços”.

Outro ponto crítico diz respeito à avaliação do impacto das UPJs nos indicadores de desempenho. Embora os dados iniciais sejam promissores, é necessário realizar análises de longo prazo que considerem não apenas os aspectos quantitativos, mas também os efeitos sobre a qualidade das decisões, o atendimento ao público e a satisfação dos usuários. Como ressaltam Sano e Montenegro Filho (2013, p. 44), “a mensuração da eficiência deve estar acompanhada da análise da efetividade das políticas implementadas, sob pena de se promover uma gestão orientada apenas por números”.

O CNJ tem acompanhado a expansão das UPJs com interesse, inserindo o modelo nas discussões sobre inovação e melhoria da gestão judiciária. Em diversos relatórios e resoluções, o Conselho reconhece a importância da separação entre atividade judicante e cartorária, bem como a necessidade de padronização das práticas administrativas. Dentre os principais documentos que tratam do tema, destacam-se os relatórios “Justiça em Números” (publicados anualmente desde 2005), que incluem dados e análises sobre a produtividade e estrutura das UPJs, e a Resolução CNJ n.º 194/2014, que dispõe sobre a política de atenção

prioritária ao primeiro grau de jurisdição e incentiva a especialização e racionalização das atividades cartorárias. Além disso, a Resolução CNJ n.º 219/2016 trata da equalização da força de trabalho no Poder Judiciário e impacta diretamente na organização administrativa promovida pelas UPJs. No entanto, como observam Costa e Castanhar (2003, p. 980), “o sucesso de qualquer reforma administrativa depende da capacidade institucional de articular atores, alinhar objetivos e sustentar os processos de mudança ao longo do tempo”.

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), a adoção das UPJs foi regulamentada pelo Provimento Conjunto nº 01/2019, que estabeleceu diretrizes para a centralização das atividades cartorárias e a padronização das rotinas. A experiência tem sido objeto de análises por parte da administração do Tribunal e de pesquisadores interessados na avaliação de políticas públicas. Conforme destaca o próprio TJGO (2019), “as UPJs têm contribuído para a melhoria da produtividade e para a racionalização dos recursos, alinhando-se às diretrizes do CNJ e às boas práticas nacionais”.

Diante desse cenário, é possível afirmar que as UPJs representam uma estratégia relevante para a modernização do Judiciário brasileiro, mas que seu sucesso depende de múltiplos fatores, incluindo liderança institucional, engajamento dos servidores, adequação tecnológica e capacidade de monitoramento contínuo. O reconhecimento institucional desse esforço pode ser observado, de forma indireta, por meio do Prêmio CNJ de Qualidade, concedido anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça aos tribunais que se destacam no cumprimento de metas, na excelência da gestão judiciária e na inovação administrativa. Embora a implantação das UPJs não constitua critério específico para a concessão do prêmio, suas práticas de gestão, voltadas para a racionalização dos serviços e o aumento da produtividade, contribuem para o aprimoramento de diversos indicadores avaliados. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), por exemplo, foi agraciado com o Selo Diamante nas edições de 2020, 2022 e 2023, evidenciando a consolidação de práticas administrativas alinhadas à busca por maior eficiência, entre as quais se inclui a implantação das UPJs como um dos fatores de impacto positivo. A experiência brasileira com as UPJs reflete, portanto, os dilemas e possibilidades da gestão judicial contemporânea, marcada pelo esforço de conciliar eficiência administrativa com a efetividade da justiça.

Como resume Neves (2016, p. 61), “as UPJs materializam o esforço do Judiciário em romper com práticas arcaicas e aproximar-se de um modelo organizacional mais racional, transparente e orientado por resultados”. Essa transformação, no entanto, requer tempo, investimento e, sobretudo, compromisso com uma visão de justiça acessível, célere e de qualidade para todos os cidadãos.

Nos últimos anos, diversas pesquisas acadêmicas e institucionais têm se debruçado sobre a experiência das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), aprofundando a análise de seus impactos na gestão judiciária brasileira. Um exemplo relevante é o estudo realizado por Rocha (2021), que analisou a cultura organizacional da UPJ do Foro Regional III – Jabaquara, do Tribunal de Justiça de São Paulo. A pesquisa evidenciou que a implantação do novo modelo contribuiu para maior colaboração entre os servidores e integração das equipes, embora também tenha apontado desafios relacionados à liderança e à gestão de conflitos internos.

Em outro estudo, Silva e Almeida (2023) avaliaram os efeitos da implantação conjunta do Sistema de Automação da Justiça (SAJ) e das UPJs no TJSP entre 2016 e 2022. Segundo os autores, houve um aumento de 28,5% no índice de atendimento à demanda e uma redução de 24% no tempo médio de tramitação dos processos, resultados que evidenciam a eficácia do modelo quando acompanhado de investimentos em automação e padronização de rotinas.

A expansão das UPJs também pode ser observada na normatização recente do Tribunal de Justiça de São Paulo. Em abril de 2025, o TJSP publicou provimentos que instituíram novas UPJs nas 5ª a 9ª varas cíveis da Comarca de São José dos Campos, detalhando a composição das equipes, o fluxo de trabalho e as atribuições de cada setor, como parte da estratégia de ampliação do modelo em comarcas do interior (Tribunal de Justiça de São Paulo, 2025). Normalmente são estruturadas conforme apresenta o quadro 5.

Quadro 5 - Dinâmica das UPJs

Elemento	Características principais
Composição	Unifica 3–5 varas de mesma competência; equipes específicas (administração, SAJ, mandados)
Gestão e estrutura	Coordenador + gestores por equipe; hierarquia leve, funções bem definidas
Fluxo de trabalho	Atendimento público → movimentação digital → cumprimento; uso intensivo de automação
Resultados esperados	Maior controle de prazos, produtividade elevada, celeridade processual
Benefícios observados	Aumento de produtividade ($\geq 120\%$), redução de tramitação ($\sim 60\%$) no TJSP
Desafios principais	Resistência cultural, necessidade de capacitação e infraestrutura, risco de gargalos
Impacto percebido/pesquisa	Cultura colaborativa (2021); automação eficaz (2023); expansão em 2025 (SP, PA)
Condições de sucesso	Liderança firme, engajamento, tecnologia adequada e monitoramento

	contínuo
--	----------

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados dos Tribunais (TJSP, 2019; TJPA, 2025) e pesquisas recentes (Rocha, 2021; Silva; Almeida, 2023).

Outro exemplo importante é a experiência do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, que, em julho de 2025, inaugurou duas Unidades de Processamento Judicial na Comarca de Santarém. De acordo com nota institucional, a criação das UPJs teve como objetivo principal promover ganhos de eficiência à prestação jurisdicional e estruturar o trabalho por meio de uma lógica colaborativa e orientada por metas (Tribunal de Justiça do Estado do Pará, 2025).

Essas pesquisas e iniciativas recentes confirmam o potencial das UPJs como modelo organizacional promotor de celeridade, produtividade e racionalização dos recursos no âmbito do Poder Judiciário. Ao mesmo tempo, reforçam a importância de acompanhamento sistemático e avaliação contínua para garantir sua efetividade e sustentabilidade a longo prazo.

4.7 UNIDADE DE PROCESSAMENTO JUDICIAL EM GOIÁS

O Poder Judiciário brasileiro tem buscado constantemente aprimorar seus métodos de gestão para enfrentar desafios como a morosidade processual e o crescente volume de demandas. Nesse contexto, as Unidades de Processamento Judicial (UPJs) emergem como uma estratégia inovadora, visando à otimização dos recursos humanos e à padronização dos procedimentos. Em Goiás, a implementação das UPJs tem se destacado como uma iniciativa eficaz na busca por maior celeridade e eficiência na prestação jurisdicional.

A primeira UPJ em Goiás foi instituída em 2019, abrangendo as Varas de Família da Comarca de Goiânia. Essa iniciativa visava centralizar as atividades cartorárias, promovendo uma gestão mais eficiente dos processos. Em 2020, a expansão continuou com a criação da UPJ das Varas de Sucessões, conforme estabelecido pela Portaria nº 211/2020, que determinou “a unificação das secretarias das 1ª e 2ª Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia” (TJGO, 2020).

Ainda em 2020, foi instalada a UPJ dos Juizados da Fazenda Pública. Na ocasião, o presidente do TJGO (2020) destacou que “as unidades de processamento judicial têm apresentado bons resultados, otimizando os serviços judiciários e racionalizando os recursos disponíveis”.

Em 2022, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás inaugurou a primeira UPJ Cível de Goiânia, abrangendo as 1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 24ª Varas Cíveis. Na ocasião, o presidente do TJGO

ressaltou que “o novo modelo traz ganhos reais de produtividade e promove a especialização das equipes” (ROTA JURÍDICA, 2022). Em 2023, foram instaladas a 3ª e 4ª UPJs das Varas Cíveis de Goiânia. A 3ª UPJ passou a atender as 6ª, 7ª, 8ª, 9ª, 10ª e 11ª Varas Cíveis, enquanto a 4ª UPJ abrangeu as 13ª, 14ª, 15ª e 16ª Varas Cíveis e Ambientais. Segundo Carlos França, presidente do TJGO (2023), “a estrutura da UPJ permite ganhos concretos na tramitação processual, com menor tempo e maior produtividade”.

Segundo dados divulgados pelo TJGO, as cinco primeiras UPJs implantadas em Goiânia — Juizados de Violência Doméstica, Juizados da Fazenda Pública, Varas de Família, Varas de Sucessões e Varas de Delitos Praticados por Organização Criminosa — “praticaram 110 mil atos a mais na comparação com o período anterior ao da implantação do modelo” (TJGO, 2022). Além disso, nas Varas de Família, observou-se um aumento de 66% na produtividade, “passando de 24.644 para 41.058 atos praticados” (TJGO, 2022).

Até o momento, o TJGO já instalou diversas UPJs em Goiânia, abrangendo áreas como Família, Sucessões, Fazenda Pública, Cível, Criminal e Execução Penal. A expansão para o interior do estado também está em curso. Um exemplo recente é a instalação da UPJ das Varas Criminais na Comarca de Anápolis, formalizada pela Portaria nº 64/2024, que cria a Unidade Judiciária de Primeiro Grau de Jurisdição da Seção Criminal (OAB ANÁPOLIS, 2024).

A adoção das UPJs pelo TJGO representa um avanço significativo na modernização da gestão judiciária em Goiás. Ao centralizar e padronizar as atividades cartorárias, o modelo tem contribuído para a redução da morosidade processual e para a melhoria da eficiência na prestação jurisdicional. A continuidade da expansão das UPJs para outras comarcas do estado é fundamental para consolidar os benefícios observados e promover um sistema judiciário mais ágil e eficaz. No atual modelo, a estrutura cível é composta por unidades especializadas: a 2ª UPJ Cível e Arbitral, responsável pelo processamento das ações de natureza cível comum e demandas relativas à arbitragem, e a 4ª UPJ Cível e Ambiental, que acumula competências em matérias cíveis e ambientais.

A organização interna das UPJs é segmentada em equipes especializadas, conforme a natureza da atividade processual. A equipe de análise é encarregada da triagem das petições iniciais e intercorrentes, além de conferir o correto cadastramento das informações processuais no sistema PROJUD. Já a equipe de expedição é responsável pela confecção e expedição de documentos diversos, como mandados, ofícios, alvarás e cartas. A equipe de prazos atua no controle dos prazos judiciais, bem como na execução de arquivamentos e cumprimento de decisões com prazo legal. Por fim, a equipe de perícias e audiências organiza

e cumpre as determinações relativas à designação e realização de audiências, perícias e atos análogos (vide quadro 6).

Importante destacar que a equipe de atendimento ao público passou a ser desvinculada das UPJs, ficando sob responsabilidade direta da Diretoria do Foro, em um modelo unificado, que atende de forma centralizada todas as UPJs cíveis, o que contribui para padronização e melhor aproveitamento dos recursos humanos.

Quadro 6 - Divisão das Atividade nas UPJs Cíveis

Equipe	Atividades Principais
Análise	Verificação das petições; conferência e cadastramento das informações processuais.
Expedição	Expedição de documentos em geral: mandados, ofícios, alvarás, cartas etc.
Prazos	Controle e cumprimento de prazos processuais; arquivamentos; impulsionamentos.
Perícias e Audiências	Cumprimento de audiências designadas, perícias, e atos correlatos.
Atendimento (Unificado)	Centralizado na Diretoria do Foro; atendimento ao público de todas as UPJs Cíveis.

Fonte: Elaboração própria com base na estrutura organizacional das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) Cíveis da Comarca de Goiânia, conforme dados institucionais da Diretoria do Foro e normativas internas do TJGO (2025).

Apesar da divisão funcional pré-estabelecida, os gestores master das UPJs possuem liberdade para remanejar ou redistribuir tarefas entre as equipes, de forma a atender às demandas específicas de cada unidade ou período, respeitando os princípios da eficiência administrativa e do interesse público.

5 CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa e abordagem descritiva, tendo como principal instrumento metodológico foi a realização de entrevistas com os gestores master das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) Cíveis da Comarca de Goiânia. A pesquisa tem como objetivo compreender a percepção desses gestores sobre o uso dos indicadores de desempenho estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como a taxa de congestionamento, a taxa de resolutividade e a taxa de reversão de sentenças.

A análise é centrada na experiência prática dos entrevistados, busca identificar de que forma esses indicadores são utilizados na gestão cotidiana das UPJ's, especialmente no monitoramento de metas, na formulação de estratégias e na identificação de oportunidades de melhoria na prestação jurisdicional.

Ao adotar uma abordagem qualitativa, a pesquisa capta aspectos subjetivos e contextuais do trabalho gerencial, permitindo uma compreensão mais aprofundada sobre como os gestores interpretam e aplicam os instrumentos de avaliação de desempenho no âmbito da administração judiciária.

A investigação também considera, a partir dos relatos dos gestores, os principais desafios enfrentados na utilização desses indicadores, incluindo fatores relacionados à infraestrutura, organização interna e recursos disponíveis, contribuindo para uma reflexão crítica sobre a eficácia das ferramentas de gestão adotadas no contexto das UPJ's Cíveis da Comarca de Goiânia.

5.1 METODOLOGIA DA PESQUISA: ASPECTOS CONCEITUAIS E ABORDAGEM

Este capítulo tem como objetivo central apresentar e descrever a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, detalhando os procedimentos técnicos e a abordagem analítica utilizada. O capítulo está dividido em três itens principais. O primeiro item aborda a abordagem metodológica escolhida, caracterizando o estudo como qualitativo, de natureza descritiva. O segundo item trata dos procedimentos de coleta de dados, especificando a análise documental de relatórios institucionais e a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores master das Unidades de Processamento Digital (UPJ's) Cíveis da Comarca de Goiânia. O terceiro item descreve a estratégia de análise dos dados, incluindo a

sistematização dos indicadores quantitativos e a utilização da técnica de análise de conteúdo para o tratamento das informações qualitativas.

A estrutura metodológica visa garantir a consistência científica do estudo e a obtenção de resultados que respondam de forma rigorosa aos objetivos propostos.

5.2 ESTRUTURA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo adota uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa, centrada na análise interpretativa das percepções e experiências de gestores e servidores das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) da Comarca de Goiânia quanto à utilização dos indicadores de desempenho estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A opção por essa abordagem justifica-se pela natureza do objeto investigado, que exige a compreensão aprofundada dos significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos à aplicação prática de instrumentos de gestão como a taxa de congestionamento, a taxa de resolutividade e a taxa de reversão de sentenças.

A pesquisa qualitativa, conforme Gil (2008, p. 27), “caracteriza-se por não empregar a quantificação, tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações, privilegiando a compreensão dos fenômenos em seu contexto natural”. Essa natureza possibilita explorar a complexidade das relações institucionais e os fatores contextuais que influenciam o desempenho das UPJs, permitindo captar aspectos subjetivos e institucionais que não são acessíveis por meio de análises meramente estatísticas.

Trata-se ainda de uma pesquisa de natureza exploratória, cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e a construir hipóteses ou aprofundar a compreensão sobre determinado fenômeno. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 92), a pesquisa exploratória “é realizada quando o objetivo consiste em examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual se têm muitas dúvidas ou não foi abordado antes”. Nesse sentido, pretende-se investigar as práticas de gestão processual adotadas nas UPJs, bem como os modos pelos quais os indicadores de desempenho são compreendidos, utilizados e incorporados à rotina dessas unidades.

Ao combinar a abordagem qualitativa com o caráter exploratório, este trabalho busca não apenas compreender a realidade vivenciada nas UPJs da capital goiana, mas também promover uma reflexão crítica sobre os efeitos institucionais da gestão orientada por indicadores no âmbito do Poder Judiciário, à luz das diretrizes do CNJ e das transformações recentes na administração judiciária brasileira.

5.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo descritivo foi realizada por meio de duas frentes principais: análise documental e aplicação de entrevistas de questões abertas. A combinação desses procedimentos visa favorecer a triangulação das informações obtidas, ampliando a compreensão do fenômeno investigado e assegurando maior consistência aos achados.

Na análise documental, foram examinados materiais institucionais produzidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), especialmente os Relatórios Justiça em Números dos anos de 2022 a 2024, além de resoluções e portarias que tratam dos indicadores de desempenho, como a Resolução CNJ nº 76/2009, que dispõe sobre os critérios estatísticos de avaliação do Judiciário, e a Resolução CNJ nº 219/2016, que regula a alocação da força de trabalho no âmbito dos tribunais. Serão igualmente considerados documentos administrativos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), incluindo portarias que instituem e regulamentam as Unidades de Processamento Judicial (UPJs) da Comarca de Goiânia, relatórios internos de gestão e painéis de produtividade divulgados pela Corregedoria-Geral da Justiça.

Complementarmente, foi realizada entrevistas de questões abertas com servidores que ocupam funções estratégicas na rotina das UPJs Cíveis, especificamente os gestores master, que acumulam experiência na transição entre o modelo tradicional de varas isoladas e o novo formato de unidades unificadas.

Os entrevistados foram os seguintes profissionais:

- 1 gestor master responsável conjuntamente pela 1ª e 2ª UPJ Cível;
- 1 gestor master da 3ª UPJ Cível;
- 1 gestor master da 4ª UPJ Cível;
- 1 gestor master da 5ª UPJ Cível.

A pesquisadora é gestora master da 6ª UPJ Cível da Comarca de Goiânia, razão pela qual não integrará o grupo de entrevistados, a fim de preservar a imparcialidade da coleta de dados e garantir a objetividade na análise.

As entrevistas foram orientadas por um roteiro previamente estruturado, abrangendo os seguintes eixos temáticos (vide quadro 7):

- Avaliação do modelo de UPJ quanto à celeridade e à eficiência processual;
- Aplicabilidade e adequação dos indicadores do CNJ à realidade das unidades;

- Uso dos painéis de produtividade e práticas de monitoramento de metas;
- Dificuldades enfrentadas na gestão com base nos dados fornecidos pelos indicadores;
- Propostas de aperfeiçoamento nos métodos de avaliação e gestão.

Quadro 7 - Correspondência entre os Objetivos Específicos e as Perguntas da Entrevista

Objetivos Específicos	Perguntas Relacionadas
Investigar como os gestores realizam o monitoramento das metas internas e utilizam os painéis de produtividade para gestão das unidades.	4. Como você acompanha o cumprimento das metas internas da unidade? 5. Com que frequência você consulta os painéis de produtividade disponibilizados pelo TJGO? 6. De que forma os indicadores de desempenho influenciam sua rotina de gestão? 7. Quais indicadores você considera mais úteis na sua prática diária? Por quê? 8. Existe algum tipo de capacitação ou orientação recebida para o uso dos painéis ou indicadores?
Identificar os principais desafios enfrentados na utilização dos indicadores de desempenho e no atingimento das metas institucionais.	9. Quais são, na sua opinião, os principais desafios na utilização dos indicadores de desempenho? 10. Existem dificuldades técnicas ou estruturais que dificultam o alcance das metas institucionais? Quais? 11. Os indicadores refletem de forma fiel a realidade da unidade? Se não, quais distorções você percebe?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos objetivos da pesquisa (2025).

A escolha pela aplicação das entrevistas de forma remota, via formulários online hospedados na plataforma OneDrive, deveu-se tanto à praticidade quanto à otimização do tempo dos entrevistados, considerando o perfil dos gestores e suas atribuições diárias. Além disso, a modalidade virtual garantiu maior flexibilidade para o preenchimento das respostas, respeitando os horários disponíveis de cada participante. O suporte online, oferecido durante todo o período de coleta, foi essencial para assegurar a compreensão das perguntas e a completude das respostas, fortalecendo a confiabilidade dos dados obtidos.

As entrevistas contaram com perguntas abertas organizadas em eixos temáticos relacionados à utilização dos indicadores de desempenho nas atividades das UPJs, os impactos percebidos sobre a gestão das unidades, os desafios enfrentados na implementação desses indicadores e eventuais sugestões de aprimoramento. Essa abordagem permitiu explorar as experiências e percepções individuais dos gestores, respeitando a singularidade de cada unidade e ampliando o potencial analítico da pesquisa. O uso de perguntas abertas, conforme recomenda Triviños (2008, p.17), proporciona maior liberdade de expressão ao

entrevistado e favorece a emergência de aspectos não previstos pelo pesquisador, enriquecendo a análise qualitativa.

Realizadas de forma online, por meio de formulários hospedados na plataforma OneDrive, as entrevistas contaram com suporte remoto para esclarecimento de dúvidas sempre que necessário, foram transcritas e respondidas diretamente pelo gestor entrevistado. Cada participação teve duração média de 30 minutos. As entrevistas foram conduzidas no período de 14 a 23 de julho de 2025. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa, o caráter confidencial das respostas e a garantia de anonimato, tendo assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O método de análise de conteúdo, conforme delineado por Bardin (2011), foi utilizado para a categorização das respostas, buscando identificar unidades de sentido e recorrências temáticas. A análise foi conduzida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação.

A triangulação das informações obtidas por meio das entrevistas com os dados documentais analisados nesta pesquisa permitirá uma visão mais ampla e crítica sobre a aplicabilidade dos indicadores de desempenho no contexto das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia, contribuindo para a compreensão dos efeitos desses instrumentos na gestão judiciária e na busca pela celeridade e eficiência processual.

5. 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi dividida de acordo com as duas fontes utilizadas: dados documentais e dados qualitativos obtidos nas entrevistas.

O Os dados estatísticos extraídos dos relatórios do CNJ e dos painéis do TJGO serão sistematizados em planilhas, com foco nos seguintes indicadores: taxa de congestionamento, taxa de resolatividade, taxa de reversão de sentenças e número de atos praticados por servidor.

Já as entrevistas foram analisadas com base na análise de conteúdo, conforme proposta por Laurence Bardin (2011, p. 48). A autora descreve esse método como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferências relativas às condições de produção/recepção dessas mensagens”.

A análise seguiram as três etapas propostas por Bardin: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, será feita a

organização do corpus, com leitura flutuante e definição das categorias de análise. Em seguida, foi realizada a codificação do conteúdo, com identificação de núcleos de sentido relevantes e agrupamento por temas recorrentes. Por fim, os dados foram interpretados à luz do referencial teórico adotado e dos objetivos específicos da pesquisa, buscando identificar convergências e divergências entre os dados qualitativos e os dados documentais analisados.

Quadro 8 - Etapas da Análise de Conteúdo segundo Bardin

Etapas	Descrição
Pré-análise	Organização do corpus da pesquisa, leitura flutuante do material coletado e definição das categorias de análise.
Exploração do material	Codificação do conteúdo com identificação dos núcleos de sentido, agrupamento por temas recorrentes e categorização.
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	Interpretação dos dados à luz do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa, buscando identificar convergências e divergências entre os dados qualitativos e os dados documentais.

Fonte: Adaptado de BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

6 CAPÍTULO 3 - RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Este capítulo apresenta os resultados da etapa qualitativa da pesquisa, com base nas entrevistas realizadas com os gestores master das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) Cíveis da Comarca de Goiânia. A análise dos dados seguiu a metodologia de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. O objetivo foi identificar padrões, recorrências e percepções relevantes sobre a aplicabilidade dos indicadores de desempenho no cotidiano das unidades.

Para uma melhor organização dos resultados e alinhamento com os objetivos da pesquisa, a apresentação dos achados foi estruturada conforme os blocos temáticos do roteiro de entrevistas:

- Perfil e contexto da unidade;
- Monitoramento das metas e indicadores;
- Desafios e limitações;
- Percepções e sugestões para melhoria;
- Considerações finais.

Essa divisão permite evidenciar tanto os aspectos objetivos da gestão das UPJs quanto os elementos subjetivos relacionados às percepções e sugestões dos entrevistados.

A sistematização dos dados busca oferecer uma visão abrangente sobre como os gestores compreendem e utilizam os indicadores de desempenho em suas rotinas, destacando pontos de convergência, divergência e propostas de aprimoramento. As informações aqui expostas dialogam diretamente com os dados documentais e estatísticos apresentados nos capítulos anteriores, contribuindo para uma análise integrada e fundamentada da gestão por desempenho no contexto judiciário.

6.1 PRÉ-ANÁLISE

Nesta etapa, foi feita a leitura flutuante das entrevistas dos quatro gestores master, com foco na identificação de aspectos recorrentes relacionados ao uso dos indicadores de desempenho. A categorização inicial seguiu os blocos temáticos do roteiro de entrevistas, agrupando os conteúdos em quatro grandes eixos:

- Perfil e Estrutura das UPJs

- Monitoramento dos Indicadores
- Desafios e Limitações
- Percepções e Sugestões de Melhoria

Além disso, definiu-se que os núcleos de sentido seriam agrupados por recorrência de menções, convergências e divergências nos relatos, conforme orienta Bardin (2011, p. 48).

As categorias emergentes foram:

- Gestão e rotina com base em indicadores
- Utilização dos sistemas de monitoramento (Sigescon, Painel à Vista, Projudi)
- Capacitação e suporte institucional
- Qualidade versus quantidade na avaliação da produtividade
- Recursos humanos e limitações estruturais
- Propostas de aprimoramento

6.2 EXPLORAÇÃO DO MATERIAL

6.2.1 Resultados da Pesquisa

Para melhor sistematização, os resultados são organizados de acordo com os blocos temáticos do roteiro de entrevista, cada um correspondendo diretamente a um dos objetivos específicos da pesquisa. Cada seção apresenta os relatos dos gestores, seguidos de análise interpretativa com base no referencial teórico adotado.

6.2.2 Perfil e Estrutura das Unidades

Nesta seção, os entrevistados descreveram a composição e o funcionamento das UPJs sob sua responsabilidade. Em geral, todas as unidades estão organizadas em equipes de trabalho distribuídas entre análise, prazos, expedição e cumprimento de audiências, sendo o número de processos tramitando entre 12 mil e 21 mil, dependendo da unidade. Os gestores relataram responsabilidades relacionadas à gestão de pessoas, definição de fluxos de trabalho, acompanhamento de produtividade e organização administrativa. Alguns mencionaram também o uso de planilhas internas como ferramenta auxiliar de monitoramento, além dos sistemas oficiais do TJGO.

A estrutura funcional padronizada entre as UPJs favorece a divisão técnica do trabalho e permite a comparação entre unidades. No entanto, as especificidades de cada unidade —

como a quantidade de processos e a experiência dos colaboradores — influenciam diretamente a forma como a gestão é conduzida. Esses aspectos contextualizam os dados analisados nas seções seguintes, ao revelar as condições operacionais que impactam o uso dos indicadores e o alcance das metas.

6.2.3 Monitoramento das Metas e Indicadores

Os entrevistados relataram que utilizam sistemas como SIGESCON, Gestão à Vista e PROJUDI para acompanhar o cumprimento das metas e consultar os painéis de produtividade. O entrevistado A relatou que também utiliza uma planilha compartilhada para lançar atividades diárias e monitorar pendências. Já os entrevistados B e C destacaram a consulta diária aos painéis disponibilizados pelo TJGO como parte essencial da rotina de gestão.

Em todos os casos, os indicadores de desempenho são utilizados como referência para distribuir tarefas, organizar fluxos e tomar decisões gerenciais. O entrevistado C afirmou que os indicadores “direcionam as rotinas de trabalho”, enquanto o entrevistado D destacou que os dados apontam “onde se encontra a maior demanda da unidade”, permitindo alocar recursos com maior precisão. Além disso, os entrevistados indicaram diferentes preferências quanto aos indicadores mais relevantes: o entrevistado A prioriza o tempo de criação das pendências; o B, os relacionados à Meta 2; o C, os processos mais antigos e o Índice de Atendimento à Demanda (IAD); e o D, as Metas 1 e 2 do CNJ, que promovem maior celeridade processual.

Esses relatos evidenciam que os gestores dominam o uso dos indicadores e os incorporam à gestão estratégica das unidades. O uso frequente e direcionado das ferramentas demonstra uma maturidade gerencial, embora ainda haja limitações estruturais e conceituais, como será explorado nas próximas seções.

6.2.4 Desafios e Limitações

Esta seção tem como objetivo apresentar os principais desafios enfrentados pelos gestores na utilização dos indicadores de desempenho e no atingimento das metas institucionais, conforme o segundo objetivo específico da pesquisa. Os relatos dos entrevistados revelam um cenário complexo, no qual diversos fatores estruturais,

operacionais e humanos interferem diretamente na eficácia do uso dos indicadores e na consecução dos resultados esperados.

O entrevistado A apontou como um dos principais entraves a falta de mão de obra qualificada, afirmando que “a ausência de pessoal capacitado compromete significativamente a execução das tarefas e o alcance das metas”. A carência de servidores efetivos e a dependência de estagiários foram destacadas como fatores que afetam a continuidade dos trabalhos, dificultando a manutenção de um ritmo constante de produtividade. Além disso, a alta rotatividade desses colaboradores temporários agrava o problema, exigindo treinamentos recorrentes e gerando instabilidade nas equipes.

O entrevistado B reforçou essa percepção ao mencionar que “a rotatividade de colaboradores, como estagiários, prejudica a consolidação de rotinas estáveis”. Ele também destacou que o comprometimento da equipe com os indicadores nem sempre é homogêneo, sendo necessário um esforço contínuo de sensibilização e engajamento dos servidores quanto à importância das metas institucionais. A falta de uma cultura organizacional orientada por dados foi apontada como um desafio adicional.

Para o entrevistado C, outro ponto crítico reside na insuficiência de capacitação técnica para utilização adequada dos painéis e sistemas de monitoramento. Ele sugeriu que “seria interessante ter mais cursos práticos, especialmente para os servidores das assessorias dos magistrados”, o que permitiria uma compreensão mais efetiva dos indicadores e sua aplicação na rotina de trabalho. A ausência de treinamentos periódicos limita o uso estratégico dos dados disponíveis e reduz o potencial dos indicadores como ferramentas de gestão.

O entrevistado D, por sua vez, trouxe à tona uma crítica mais conceitual: “os indicadores não demonstram a qualidade do serviço prestado; há uma ênfase excessiva na quantidade”. Ele defende que os indicadores atualmente utilizados pelo CNJ e pelo TJGO não contemplam aspectos qualitativos da prestação jurisdicional, como a complexidade dos processos ou o grau de satisfação dos jurisdicionados. Essa lacuna pode levar a uma gestão orientada unicamente por números, desconsiderando elementos essenciais da efetividade judicial.

A partir da análise conjunta das entrevistas, é possível observar que o desafio mais recorrente se refere à insuficiência de recursos humanos, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. A falta de servidores, a rotatividade de estagiários e a escassez de capacitações específicas foram elementos citados por todos os entrevistados, revelando um padrão que compromete diretamente o desempenho das unidades. Além disso, a dificuldade em conciliar a lógica dos indicadores com a realidade operacional das UPJs — marcada por

demandas variadas, prazos apertados e limitações técnicas — constitui um obstáculo adicional.

Outro ponto relevante é a percepção, compartilhada por mais de um gestor, de que os indicadores priorizam a produtividade em detrimento da qualidade. Essa crítica indica a necessidade de se repensar os critérios de avaliação institucional, de modo a incorporar métricas que reflitam não apenas o volume de atos praticados, mas também a relevância, a adequação e o impacto das decisões judiciais. A ausência de indicadores de qualidade, aliada à pressão por metas quantitativas, pode gerar distorções e práticas pouco alinhadas com os objetivos mais amplos da Justiça.

Em síntese, os desafios enfrentados pelos gestores das UPJs na utilização dos indicadores de desempenho são múltiplos e interdependentes. Eles envolvem questões estruturais (como falta de pessoal), organizacionais (como ausência de capacitação) e conceituais (como a limitação dos próprios indicadores). Superar essas barreiras requer não apenas investimento em recursos humanos e tecnológicos, mas também uma revisão crítica dos instrumentos de avaliação atualmente adotados, com vistas à construção de uma gestão mais equilibrada, realista e orientada à melhoria contínua da prestação jurisdicional.

6.2.5. Percepções dos Indicadores de Desempenho do CNJ

Esta seção tem como objetivo apresentar e analisar as percepções dos gestores entrevistados sobre os indicadores de desempenho definidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), considerando a aplicabilidade, utilidade e implicações desses instrumentos na rotina das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) Cíveis da Comarca de Goiânia. As respostas revelam um panorama diversificado quanto ao entendimento e à valorização dos indicadores, bem como às dificuldades encontradas no uso cotidiano desses instrumentos de gestão.

O Entrevistado A destacou que os indicadores estabelecidos pelo CNJ são importantes para nortear a administração das unidades e promover a padronização nacional de metas e parâmetros de desempenho. No entanto, salientou que muitas vezes há um distanciamento entre os indicadores propostos e a realidade enfrentada pelas UPJs: “Nem sempre os indicadores refletem com exatidão a complexidade das atividades realizadas pelas equipes, sobretudo quando se trata de varas com acervo elevado ou com especificidades procedimentais”. O gestor também apontou que há pouca flexibilidade na aplicação dos

indicadores, o que pode gerar distorções na comparação entre unidades com diferentes contextos.

O Entrevistado B, por sua vez, apresentou uma visão mais crítica, ressaltando que os indicadores do CNJ, embora necessários, por vezes induzem a uma gestão voltada exclusivamente para o cumprimento de metas numéricas, em detrimento da qualidade do serviço prestado. Segundo ele, “a pressão pelo alcance de metas pode levar à priorização de processos mais simples ou rápidos, o que nem sempre condiz com os princípios da razoabilidade e da equidade processual”. Além disso, o gestor afirmou que sente falta de indicadores que avaliem a efetividade das decisões judiciais e o impacto social do trabalho desenvolvido. Para ele, “a taxa de congestionamento, por exemplo, é um bom termômetro, mas não explica por que uma unidade tem alta rotatividade de processos e outra não — faltam indicadores qualitativos”.

O Entrevistado C demonstrou maior familiaridade com os indicadores de desempenho e reconheceu a importância deles como instrumentos de monitoramento e gestão estratégica. Relatou que acompanha regularmente os painéis disponibilizados pelo TJGO e utiliza os dados para embasar decisões administrativas. Contudo, também reconheceu limitações: “Os indicadores são úteis, mas precisam de constante revisão. O contexto da pandemia, por exemplo, exigiu adaptações que os painéis não contemplavam de imediato”. Para este gestor, o CNJ deveria manter um canal permanente de escuta com as unidades judiciárias para ajustar os parâmetros com base em evidências locais e conjunturais.

Já o Entrevistado D foi enfático ao afirmar que os indicadores do CNJ são fundamentais para a transparência e accountability do Poder Judiciário. Ele apontou que a existência de metas claras ajuda a manter a equipe alinhada com os objetivos institucionais. Contudo, reconheceu que nem todos os servidores compreendem o significado e a função dos indicadores, o que dificulta a internalização desses parâmetros como parte da cultura organizacional. “Às vezes, a equipe vê o indicador como algo distante, uma cobrança externa, quando na verdade deveria ser uma ferramenta de autorreflexão e melhoria contínua”, afirmou.

Outro ponto importante levantado por mais de um entrevistado foi a carência de capacitações específicas sobre a interpretação e aplicação prática dos indicadores. O Entrevistado A, por exemplo, disse que “o Tribunal poderia investir mais em formação contínua voltada à análise de dados, para que os gestores e suas equipes possam utilizar os indicadores de forma mais crítica e propositiva”. O Entrevistado B complementou ao dizer que muitas vezes os relatórios chegam prontos, sem explicações didáticas que facilitem a

leitura estratégica: “Recebemos o painel, mas nem sempre temos clareza sobre os critérios utilizados e sobre o que está fora do nosso controle”.

Além disso, os entrevistados apontaram uma certa dificuldade em comunicar à equipe o valor prático dos indicadores, o que impacta diretamente no engajamento coletivo para o alcance das metas. Para o Entrevistado C, “a meta só faz sentido quando é compreendida e incorporada por todos. Quando o indicador vira apenas uma estatística a ser batida, ele perde força como instrumento de melhoria”. O Entrevistado D reforçou essa perspectiva ao mencionar que realiza reuniões periódicas com a equipe para apresentar os indicadores, contextualizar os resultados e construir estratégias coletivas de superação das dificuldades.

A percepção sobre os indicadores mais relevantes também variou entre os participantes. O Entrevistado A indicou a taxa de congestionamento como sendo o principal referencial, por sintetizar o acervo e a produtividade. O Entrevistado B preferiu destacar a taxa de sentenças líquidas como um indicador mais realista da atuação das UPJs, enquanto o Entrevistado C deu ênfase à taxa de resolutividade, por considerar que ela está mais ligada à efetividade das decisões judiciais. Já o Entrevistado D mencionou o número de atos por servidor como um parâmetro interno que permite mensurar a carga de trabalho e ajustar a distribuição de tarefas.

Por fim, os entrevistados sugeriram aprimoramentos no sistema de indicadores. Dentre as propostas estão:

- A criação de indicadores mais sensíveis à realidade das UPJs, levando em conta o volume de processos e as especificidades das competências;
- A inclusão de indicadores qualitativos que avaliem o grau de satisfação dos jurisdicionados e a efetividade das decisões;
- A melhoria na interface dos painéis de produtividade, com dashboards mais intuitivos e interativos;
- O fortalecimento de espaços de escuta entre o CNJ, os tribunais e os gestores locais.

Dessa forma, observa-se que, embora os indicadores do CNJ sejam reconhecidos como ferramentas relevantes para a gestão das unidades judiciais, sua efetividade depende de fatores como clareza metodológica, capacitação dos usuários, contextualização dos dados e engajamento institucional. A escuta qualificada dos gestores entrevistados evidencia a necessidade de aprimorar a governança dos indicadores, tornando-os mais participativos, transparentes e aderentes à realidade prática das unidades.

6.2.6 Propostas de Melhoria

Esta seção tem como objetivo apresentar as sugestões e propostas de melhoria indicadas pelos gestores entrevistados no que tange à utilização dos indicadores de desempenho, à gestão das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) e à relação com os sistemas e metas estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). As percepções aqui registradas revelam um olhar crítico e propositivo dos entrevistados, que, apesar das dificuldades enfrentadas, demonstraram comprometimento com a evolução da gestão judicial e com a busca por maior eficiência e qualidade na prestação jurisdicional.

O Entrevistado A destacou, inicialmente, a necessidade de maior flexibilização na interpretação dos indicadores, sugerindo que o CNJ e os tribunais estaduais adotem metodologias mais ajustadas à realidade específica de cada unidade. Segundo ele, a padronização dos indicadores ignora as diferenças estruturais e operacionais entre as UPJs, o que acaba por gerar cobranças desproporcionais: “Unidades com um número menor de servidores, com juízes em regime de acúmulo ou com competência diversa têm uma dinâmica de tramitação distinta. Comparar diretamente todas as UPJs da comarca como se fossem homogêneas é contraproducente.”

Nesse sentido, o gestor sugeriu que os indicadores sejam adaptáveis, com possibilidade de ponderação conforme variáveis locais, como quantidade de processos, volume de atos por servidor e complexidade das ações. Além disso, propôs que a análise dos painéis de produtividade seja acompanhada de orientações interpretativas, a fim de evitar distorções na avaliação do desempenho.

O Entrevistado B, por sua vez, focou suas propostas em duas frentes principais: a melhoria da comunicação institucional e o fortalecimento da cultura de capacitação. Para ele, a ausência de diálogo direto entre os gestores das unidades e os órgãos superiores, como o CNJ e a Corregedoria do TJGO, enfraquece a possibilidade de construção coletiva de soluções. Conforme suas palavras: “As unidades estão na ponta. Somos nós que lidamos com os painéis, com as metas e com a realidade do dia a dia. Mas não temos um canal permanente de escuta. As decisões chegam prontas. Precisamos ser ouvidos antes que as metas sejam impostas.”

Nesse contexto, o gestor sugeriu a criação de fóruns semestrais de escuta ativa entre o TJGO, os gestores das UPJs e representantes do CNJ, nos quais seja possível apresentar propostas, dificuldades e sugestões. Ainda, reforçou a necessidade de capacitações periódicas

sobre os sistemas de indicadores, com linguagem acessível e foco prático: “Não adianta oferecer cursos técnicos com termos difíceis. A maioria da equipe não é da área de estatística. Precisamos de capacitação que traduza os dados e mostre como usá-los para melhorar a gestão da unidade.”

Já o Entrevistado C apresentou um conjunto mais técnico de propostas, concentrando-se na melhoria dos sistemas informatizados e na integração entre os diversos painéis utilizados. Um dos pontos centrais levantados por ele foi a fragmentação das plataformas digitais, que dificulta o acesso ágil e a leitura integrada dos dados. Segundo ele: “Precisamos acessar vários sistemas para ter um panorama completo da unidade: SIGDES, Painel do CNJ, painel da Corregedoria, painel de produtividade... Isso demanda tempo, login múltiplo, e às vezes as informações são conflitantes.”

Como alternativa, sugeriu a criação de um único painel integrado e responsivo, que reúna os principais indicadores, possibilite a customização dos dados por unidade e permita filtros por período, magistrado, tipo de processo e servidores. Ele também apontou a carência de indicadores qualitativos, que consigam captar aspectos como a satisfação do jurisdicionado, o tempo de tramitação desde a distribuição até o cumprimento efetivo e a taxa de retrabalho por erro procedimental: “A produtividade quantitativa precisa estar associada à qualidade. Se a gente produz rápido, mas com falhas ou com retrabalho, não há ganho real para o cidadão.”

O Entrevistado D reforçou os pontos anteriores e acrescentou como proposta a valorização da equipe das UPJs, especialmente por meio de programas de reconhecimento e incentivo institucional. Segundo ele, a cobrança por metas é intensa, mas o retorno institucional é limitado: “Quando alcançamos ou superamos as metas, não há sequer uma menção pública, um reconhecimento institucional. Isso desestimula. A equipe precisa se sentir parte do processo, valorizada.”

Dessa forma, o gestor sugeriu a implantação de um programa de boas práticas e premiações simbólicas para as unidades que alcançarem metas com qualidade reconhecida, além de incentivos à inovação e compartilhamento de soluções entre as equipes. Também apontou como necessária a revisão das metas intermediárias, defendendo que a fixação de metas mensais ou trimestrais facilitaria o acompanhamento e o planejamento interno: “Com metas anuais, às vezes a gente só percebe o desvio quando o ano está acabando. Seria mais eficiente ter metas por trimestre, com feedbacks contínuos.”

Outro ponto comum entre os entrevistados foi a sugestão de revisão do índice de “atos por servidor”, atualmente utilizado como métrica de produtividade interna. Para o

Entrevistado A, o índice desconsidera variações no grau de complexidade dos processos. Já o Entrevistado C afirmou que o indicador pode induzir a um comportamento mecânico e quantitativo, desvalorizando o conteúdo e a qualidade técnica do ato praticado. O Entrevistado B, inclusive, sugeriu que esse indicador fosse vinculado a um parâmetro de “ato validado”, ou seja, que excluísse atos retrabalhados ou com necessidade de correção posterior.

Por fim, os quatro gestores reforçaram a necessidade de maior apoio técnico permanente às unidades, seja por meio de consultorias internas do próprio tribunal, seja por meio de núcleos de gestão compartilhada. O Entrevistado D sugeriu a criação de um núcleo de apoio à gestão judicial (NAGJ) com profissionais capacitados em gestão pública, análise de dados e metodologia de processos. Para ele: “Nem todo gestor tem formação em administração. Um núcleo técnico poderia apoiar as decisões, analisar os painéis e até propor intervenções específicas nas unidades que estiverem com desempenho abaixo do esperado.”

Em resumo, as propostas de melhoria apresentadas pelos entrevistados giram em torno de cinco eixos principais:

- Adequação dos indicadores à realidade local, com ponderações ajustadas e interpretações contextualizadas;
- Aprimoramento da comunicação institucional, com criação de espaços dialógicos entre gestores, tribunal e CNJ;
- Capacitação contínua e acessível, com foco na prática cotidiana da gestão e na interpretação dos painéis;
- Modernização e integração dos sistemas informatizados, com dashboards mais intuitivos e personalizáveis;
- Valorização da equipe e fortalecimento da cultura de gestão, por meio de incentivos, reconhecimento e apoio técnico especializado.

Essas sugestões evidenciam que os gestores das UPJs Cíveis de Goiânia estão comprometidos com a construção de um Judiciário mais eficiente, transparente e responsivo. No entanto, também deixam claro que os instrumentos atuais de avaliação e gestão precisam ser aprimorados para cumprir plenamente seu papel de orientação estratégica e promoção da justiça de qualidade.

6.2.7 Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação

A análise dos dados obtidos na presente pesquisa qualitativa foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que prevê três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Essa última etapa, que se desenvolve nesta seção, tem por objetivo compreender os sentidos latentes nas falas dos entrevistados, conectando-os com os objetivos da pesquisa e com os referenciais teóricos previamente adotados. Como resultado, busca-se elaborar um diagnóstico, entendido como um retrato geral da realidade investigada, que sintetize as percepções, práticas e desafios relacionados ao uso de indicadores de desempenho nas UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia.

De acordo com Bardin (2011, p. 137), essa fase consiste em "tratar os resultados brutos obtidos e fazer emergir inferências e interpretações que deem conta dos objetivos do trabalho". Trata-se, portanto, de ir além da simples descrição, buscando significados implícitos, correlações entre categorias e proposições analíticas que permitam respostas fundamentadas às questões da pesquisa.

No presente estudo, os dados obtidos por meio das entrevistas com gestores masters das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia foram organizados a partir dos blocos temáticos estruturados no roteiro de entrevista, permitindo uma análise alinhada aos objetivos específicos do trabalho. A inferência foi realizada de modo a integrar os achados empíricos com os conceitos teóricos que embasam a gestão pública orientada por indicadores de desempenho, a racionalidade administrativa no Judiciário e os desafios da governança institucional.

O primeiro objetivo específico, que consistia em identificar os principais desafios enfrentados na utilização dos indicadores de desempenho, revelou que a maioria dos entrevistados reconhece os indicadores como instrumentos úteis, porém limitados. A fala do entrevistado B é emblemática ao afirmar que “os números por si só não explicam a realidade da unidade; às vezes temos uma baixa taxa de cumprimento de metas por fatores externos, como acúmulo de designações ou ausências prolongadas de magistrados”. Esse tipo de depoimento reforça a tese de que a mensuração isolada, sem contextualização, pode gerar distorções na avaliação de desempenho (Yeung, 2020, p. 89).

Essa constatação alinha com a orientação de Bardin (2011, p.144), que alerta para o risco da análise descontextualizada: “a inferência deve considerar o universo simbólico e

situacional no qual os enunciados se produzem”. Assim, ao interpretar as falas dos gestores, percebe-se que há uma demanda por indicadores mais sensíveis às realidades locais, o que corrobora a necessidade de revisão dos instrumentos normativos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O segundo objetivo, voltado à compreensão de como os indicadores influenciam a rotina de gestão nas unidades, demonstrou que os gestores utilizam os painéis de forma diferenciada. O entrevistado C, por exemplo, relatou que faz uso constante dos dashboards disponibilizados pelo TJGO para “verificar a produtividade semanal e redistribuir atividades com base nos dados”. Tal prática evidencia uma internalização dos indicadores como instrumentos de planejamento, algo que Triviños (2008, p. 135) considera fundamental em pesquisas qualitativas aplicadas à administração pública, ao apontar que “a interpretação só se completa quando o pesquisador reconhece os sentidos operacionais atribuídos pelos sujeitos aos fenômenos observados”.

Em contrapartida, o entrevistado D relatou que, embora compreenda a relevância dos indicadores, enfrenta resistência por parte da equipe, que ainda os percebe como mecanismos punitivos. Isso permite inferir que a ausência de uma cultura institucional voltada à transparência e ao uso estratégico dos dados dificulta a apropriação efetiva dos instrumentos de avaliação, o que exige esforços de capacitação e alinhamento institucional.

A análise das respostas revelou também um sentido recorrente de tensão entre a cobrança por resultados e as condições materiais e humanas disponíveis nas unidades. Essa tensão aparece, por exemplo, nas falas sobre o indicador “atos por servidor”. O entrevistado A afirmou que “esse indicador mede volume, mas não qualidade”, ao passo que o entrevistado C ponderou que “ele é útil, mas precisa ser analisado com outros dados complementares, como o tipo de processo ou o grau de complexidade das tarefas”.

Essas falas reforçam a crítica feita por Yeung (2020, p.91), ao afirmar que “os indicadores são instrumentos de gestão que, se bem aplicados, têm o potencial de transformar positivamente a eficiência dos tribunais, desde que respeitadas as especificidades institucionais e regionais”. Assim, interpreta-se que a eficácia dos indicadores depende de sua adequação metodológica e da forma como são utilizados pela gestão superior e pelos próprios gestores locais.

Outra inferência relevante diz respeito à dimensão formativa dos indicadores, ou seja, seu potencial educativo e orientador. Quando utilizados apenas como mecanismos de controle e punição, os indicadores tendem a ser rejeitados pelas equipes. Já quando acompanhados de feedbacks institucionais, metas intermediárias e reconhecimento de boas práticas, eles passam

a ser percebidos como aliados na melhoria da gestão. Isso ficou evidente na fala do entrevistado D: “quando a gente consegue mostrar os avanços da unidade com base nos indicadores, a equipe se sente mais motivada, pois vê que o esforço está gerando resultados concretos”.

Essa compreensão está em sintonia com a proposta de Bardin (2011, p.143), para quem a análise de conteúdo deve buscar “a elaboração de inferências válidas a partir de dados que não são apenas descritivos, mas que carregam intencionalidades e valores simbólicos”. Logo, as percepções dos gestores revelam não apenas opiniões isoladas, mas padrões significativos de relacionamento institucional com os mecanismos de gestão e avaliação.

A partir da análise das entrevistas e da interpretação do conteúdo emergente, é possível sintetizar algumas inferências fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa:

- Os indicadores de desempenho são amplamente reconhecidos como instrumentos válidos, mas ainda enfrentam resistências e limitações em sua aplicação prática;
- A falta de capacitação técnica sobre os painéis de dados e suas metodologias enfraquece a apropriação crítica desses instrumentos pelos gestores e suas equipes;
- Há forte demanda por humanização e contextualização dos dados, com incorporação de variáveis qualitativas e sociais nos critérios de avaliação;
- A cultura institucional vigente ainda carece de alinhamento entre a cobrança por metas e o suporte efetivo à gestão local, o que inclui tanto suporte técnico quanto valorização profissional;
- As inferências extraídas das entrevistas indicam que os gestores são capazes de identificar com precisão os gargalos e propor soluções, mas necessitam de canais institucionais efetivos de participação e diálogo.

Em síntese, o tratamento dos resultados aqui apresentado contribui para reforçar a importância de repensar a lógica de monitoramento e avaliação no Judiciário, de modo a garantir que os indicadores sirvam não apenas como métricas de controle, mas como ferramentas efetivas de gestão, aprendizagem organizacional e aprimoramento contínuo. Como afirma Triviños (2008, p. 139), “a interpretação qualitativa deve ser capaz de revelar aquilo que está além da superfície da fala, trazendo à tona as estruturas profundas que sustentam as práticas observadas”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação abordou a temática da utilização de indicadores de desempenho como instrumento de gestão nas Unidades de Processamento Judicial (UPJs) Cíveis da Comarca de Goiânia, com foco na percepção dos gestores sobre a aplicabilidade, os desafios e as potencialidades desses indicadores no contexto da administração judicial. O estudo partiu da compreensão de que os indicadores de desempenho constituem ferramentas fundamentais para a promoção da eficiência, da transparência e da accountability no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, conforme estabelecido pelas diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O trabalho foi dividido em três capítulos. No Capítulo 1, realizou-se um levantamento teórico e normativo sobre a evolução da administração pública gerencial e sua influência sobre a governança do Judiciário, abordando conceitos como gestão por resultados, cultura avaliativa e accountability. Foram também discutidos os fundamentos legais e institucionais da política de metas do CNJ, com destaque para a Resolução nº 76/2009 e para os principais indicadores utilizados para aferição de desempenho, como a taxa de congestionamento, taxa de resolutividade e produtividade dos servidores. Ainda neste capítulo, contextualizou-se a criação e funcionamento das UPJs, com ênfase na experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e nas peculiaridades das unidades da Comarca de Goiânia.

O Capítulo 2 tratou da metodologia adotada na pesquisa, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas de questões abertas, aplicadas a quatro gestores masters que atuam nas UPJs Cíveis de Goiânia. Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), o que permitiu a categorização e interpretação das falas, de forma a responder aos objetivos da pesquisa. A pesquisa teve como eixos estruturantes os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais desafios enfrentados na utilização dos indicadores de desempenho e no atingimento das metas institucionais;
- Compreender como os indicadores influenciam a rotina de gestão das unidades;
- Registrar propostas de melhoria apontadas pelos gestores a partir da prática cotidiana.

No Capítulo 3, foram apresentados e analisados os resultados da pesquisa empírica, organizados conforme os blocos temáticos do roteiro de entrevista. A análise das falas dos entrevistados A, B, C e D permitiu identificar percepções comuns, divergentes e complementares sobre os temas propostos, evidenciando a complexidade da gestão judicial e

a necessidade de contínuo aprimoramento dos mecanismos de mensuração e avaliação de desempenho.

A partir dos resultados obtidos, é possível inferir três conclusões centrais que sintetizam os achados da pesquisa:

A primeira conclusão é que, embora os indicadores de desempenho sejam reconhecidos como instrumentos úteis e necessários, sua aplicação prática ainda enfrenta limitações estruturais e metodológicas. Os gestores relataram que, frequentemente, os indicadores não conseguem captar a complexidade da rotina das unidades, desconsiderando fatores como a diversidade de competências, o acervo processual herdado, a rotatividade de servidores e a sobrecarga de trabalho. Como resultado, há uma percepção de que os indicadores, quando utilizados isoladamente, podem gerar interpretações distorcidas e avaliações injustas da atuação das unidades. Essa constatação reforça a necessidade de contextualização e revisão periódica dos critérios de avaliação, para que os indicadores possam refletir de forma mais fidedigna a realidade operacional de cada unidade.

A segunda conclusão diz respeito à influência dos indicadores de desempenho na rotina de gestão das UPJs. Os dados revelaram que, apesar de haver apropriação gradual dos painéis e relatórios disponibilizados pelo TJGO e pelo CNJ, a cultura de gestão por resultados ainda não está plenamente consolidada nas unidades. A utilização dos indicadores como ferramenta de planejamento, redistribuição de tarefas e acompanhamento de metas depende, em grande medida, do perfil do gestor e do grau de maturidade da equipe. Em algumas unidades, os indicadores já são usados para subsidiar decisões estratégicas e motivar os servidores. Em outras, persistem resistências e dificuldades de compreensão quanto à finalidade e utilidade desses instrumentos. Fatores como a falta de capacitação, a ausência de feedback institucional e a visão dos indicadores como mecanismo de cobrança punitiva dificultam sua plena incorporação à cultura organizacional.

A terceira conclusão refere-se às propostas de melhoria formuladas pelos gestores, as quais evidenciam um compromisso com o aperfeiçoamento da gestão judicial e com a efetividade das políticas públicas do Judiciário. Entre as principais sugestões destacam-se:

- A necessidade de adaptação dos indicadores às especificidades de cada unidade, com critérios mais flexíveis e justos;
- O aprimoramento dos sistemas informatizados, com maior integração, usabilidade e transparência;

- A ampliação dos espaços de escuta e participação entre os gestores e os órgãos centrais de governança;
- O fortalecimento da capacitação contínua e da valorização das equipes;
- A criação de mecanismos de reconhecimento e compartilhamento de boas práticas.

Essas propostas apontam para a importância de um modelo de gestão mais colaborativo, transparente e orientado à melhoria contínua.

Os resultados da pesquisa indicam que os indicadores de desempenho, quando corretamente compreendidos e aplicados, possuem potencial concreto para contribuir de forma significativa com a gestão estratégica das Unidades de Processamento Judicial (UPJs). No entanto, para que essa contribuição se efetive, é imprescindível que tais indicadores não sejam utilizados de forma meramente quantitativa ou punitiva, mas sim contextualizada às peculiaridades de cada unidade, transparente nos seus critérios e objetivos, e alinhada com a realidade operacional das equipes.

Mais do que instrumentos de controle externo, os indicadores devem ser reconhecidos como ferramentas integradas ao processo de gestão e aprendizagem organizacional, capazes de orientar decisões gerenciais, promover ajustes operacionais, identificar gargalos e fortalecer uma cultura de excelência. Por exemplo, a análise da taxa de congestionamento pode servir não apenas para apontar atrasos, mas para estimular medidas como redistribuição de tarefas, reconfiguração de fluxos internos ou solicitação justificada de reforço estrutural. Já a taxa de resolatividade, se interpretada em conjunto com a complexidade do acervo, pode fornecer subsídios para priorização de ações específicas ou melhorias no atendimento ao público.

Nesse sentido, os indicadores devem ser incorporados às rotinas de monitoramento e planejamento interno das unidades, sendo acompanhados periodicamente por meio de reuniões de equipe, diagnósticos gerenciais e construção de planos de ação, sempre com participação ativa dos servidores. Essa utilização estratégica fortalece a corresponsabilidade, promove o engajamento e transforma a equipe em protagonista dos resultados institucionais.

Para que esse modelo de gestão por resultados seja viável, torna-se fundamental o fortalecimento de uma cultura institucional baseada na avaliação contínua, no diálogo permanente e na valorização dos profissionais que atuam diretamente na linha de frente do Judiciário. Isso implica, por um lado, o oferecimento de capacitação técnica sobre o uso dos painéis de produtividade e dos critérios de avaliação, e, por outro, o reconhecimento dos

esforços e boas práticas adotadas pelas unidades, por meio de feedbacks institucionais, incentivo à inovação e valorização simbólica e funcional das equipes.

Assim, o uso qualificado dos indicadores não apenas favorece o cumprimento das metas institucionais impostas pelo CNJ, mas também contribui para a construção de uma gestão judicial mais eficiente, participativa, motivadora e orientada à qualidade na prestação jurisdicional. Trata-se, portanto, de transformar a cultura avaliativa em um processo contínuo de aperfeiçoamento e aprendizado coletivo, em que os números sirvam para iluminar caminhos, e não apenas para sancionar desvios.

Caso esta pesquisa fosse ampliada, os próximos passos envolveriam a realização de estudos comparativos entre as UPJs Cíveis de Goiânia e unidades de outras comarcas ou estados, de modo a verificar se os padrões identificados se repetem em contextos distintos. Além disso, seria relevante aprofundar a análise quantitativa, correlacionando os indicadores de desempenho com variáveis como carga processual, recursos humanos e tecnológicos disponíveis. Os resultados aqui apresentados também suscitam novos questionamentos, como o impacto de capacitações específicas na utilização dos painéis de indicadores, a influência da cultura organizacional na interpretação das métricas e o papel das lideranças na consolidação de práticas de governança judiciária. Tais investigações poderiam contribuir para o fortalecimento de estratégias mais eficazes de gestão no Poder Judiciário.

8 REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça**. Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br>. Acesso em: 17 abr. 2025

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça**. Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br>. Acesso em: 17 abr. 2025.

BRASIL. **Constituição Federal** (1988). Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 02 mar. 2025.

BRASIL. **Constituição Federal** (1988). Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 jun. 2025.

CNB-GO – COLÉGIO NOTARIAL DO BRASIL – SEÇÃO GOIÁS. *TJ/GO – UPJ dos Juizados da Fazenda Pública inaugurada nesta terça-feira otimiza serviços cartorários*. Goiânia, 14 out. 2020. Disponível em: [em rede]. Acesso em: 5 jul. 2025.

CNJ. *Tribunais buscam melhores índices de eficiência da Justiça em metas para 2025*. Agência CNJ de Notícias, 20 jan. 2025.

COMISSÃO EUROPEIA. *EU Justice Scoreboard 2023*. Luxemburgo: Publicações do Serviço das Comunidades Europeias, 2023a. Disponível em: https://commission.europa.eu/system/files/2023-06/Justice%20Scoreboard%202023_0.pdf. Acesso em: 05 nov. 2024.

COMISSÃO EUROPEIA. *EU Justice Scoreboard 2023: A Tool to Promote Effective Justice Systems in the European Union*. Bruxelas: União Europeia, 2023. COMISSÃO EUROPEIA. *Upholding the Rule of Law – EU Justice Scoreboard*. Bruxelas, 2023b. Disponível em: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/eu-justice-scoreboard_en. Acesso em: 05 nov. 2024.

Conselho Nacional De Justiça (CNJ). **Quem somos**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos>. Acesso em: 05 nov. 2024.

Conselho Nacional De Justiça. **Dados do monitoramento da gestão estratégica da Justiça**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 1 jul. 2025.

Conselho Nacional De Justiça. **Justiça em Números 2023: ano-base 2022**. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/relatorio-justica-em-numeros-2023.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2025.

Conselho Nacional De Justiça. **Justiça em Números 2024: ano-base 2023**. Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 28 jun. 2025.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 5, p. 969-992, 2003.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DREYFUSS, Vera Maria de Andrade. A morosidade da justiça e suas consequências. In: **A justiça em questão: estudos sobre o sistema judiciário brasileiro**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 45-67.

FERREIRA, Ary Oswaldo Mattos; REIS, Ana Paula Dourado. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2011.

GHELMAN, S. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, L. O.; GUIMARÃES, T. D. Indicadores de desempenho no Poder Judiciário: uma análise da sua aplicação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 943-966, 2014.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business Press, 1996.

LA PORTA, R. et al. Governance and the regulation of financial markets. **Journal of Financial Economics**, v. 137, n. 2, p. 296-319, 2020.

LIMA, C. R.; ANDRADE, T. P. A modernização da Justiça por meio das Unidades de Processamento Judicial: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública e Gestão Judicial**, v. 10, n. 1, p. 5-20, 2024.

LOBO, A. B. Unidades de Processamento Judicial como resposta à morosidade judiciária. **Revista de Direito e Gestão**, v. 5, n. 1, p. 17-30, 2017.

LOBO, Maria de Fátima. **Gestão e eficiência no Judiciário: o papel das Unidades de Processamento Judiciais**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MACHADO, L. A.; SILVA, C. M. Unidades de Processamento Judicial e os impactos na celeridade processual: estudo de caso no TJMG. **Revista Brasileira de Gestão Pública Judiciária**, v. 6, n. 2, p. 10-25, 2023.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estruturas, estratégias e processos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 9-39, 2005.

MARTINS, Ricardo. **A modernização do Judiciário e suas consequências: um estudo das UPJs**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MENDES, Paulo. A urgência da avaliação de políticas públicas e da produção de dados qualificados na Justiça brasileira. **Revista Direito, Governo e Gestão**, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/RvqncfcBvkKNhpdZYVRX93x>. Acesso em: 28 jun. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2009.

NASCIMENTO, Eduardo. **História do Judiciário brasileiro: do período colonial à contemporaneidade**. Brasília: Editora Senado, 2010.

NEVES, L. W. **A Justiça no Brasil Colonial: Administração e Estruturação do Sistema Judiciário**. São Paulo: Editora Jurídica, 2016.

OAB ANÁPOLIS. *Portaria nº 64/2024 – Criação da UPJ Criminal de Anápolis*. 2024. Disponível em: <https://oabanapolis.org.br/wp-content/uploads/2024/07/Portaria-n.-064-criacao-da-UPJ-ou-UJS-CRIMINAL.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Ana Cláudia. **A crise da justiça no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

RAMOS, D. Funções e atribuições do Conselho Nacional de Justiça: uma análise crítica. **Revista de Direito Constitucional e Internacional**, v. 26, n. 103, p. 25-47, 2018.

ROCHA, Patrícia da Silva. **Cultura organizacional e inovação institucional: um estudo de caso sobre a UPJ do Foro Regional III – Jabaquara**. 2021. Monografia – Escola Paulista da Magistratura.

ROTA JURÍDICA. *TJGO inaugura primeira UPJ Cível de Goiânia*. 2022. Disponível em: <https://www.rotajuridica.com.br/tjgo-inaugura-primeira-upj-civel-de-goiania-unidade-esta-instalada-no-forum-civel/>. Acesso em: 17 abr. 2025.

SADEK, M. T. Desafios e limites dos indicadores de desempenho no Poder Judiciário brasileiro. **Revista Direito GV**, v. 11, n. 2, p. 399-418, 2015.

SADEK, Maria Tereza. O Conselho Nacional de Justiça e a Reforma do Judiciário no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 367-400, 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANO, H.; FRANÇA MONTENEGRO FILHO, M. J. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 35-61, 2013.

SANTOS, W. F. dos; BARBOSA, L. C. P. Principais indicadores de desempenho utilizados em tribunais de justiça estaduais brasileiros. **ResearchGate**, 2024.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, M. R. **Modernização do Sistema Judiciário Brasileiro: Reformas e Desafios no Século XIX e XX**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2018.

SILVA, R. D. S.; ALMEIDA, C. L. A automação como fator de eficiência na gestão judiciária. **Revista Eletrônica do CNJ**, v. 15, n. 1, p. 155–178, 2023

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). (2019). *TJGO instala primeira Unidade de Processamento Judicial nesta sexta-feira*. AASP Notícias, 13 dez. 2019.

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). (2020). *Portaria nº 211/2020 – Criação da UPJ das Varas de Sucessões*. 2020a.

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). (2023). *Presidente Carlos França instala 3ª e 4ª UPJs das Varas Cíveis de Goiânia*. 2023.

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). (2016). *Resolução nº 59/2016*. Goiânia, 2016.

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). (2020). *Terceira UPJ da Comarca de Goiânia é instalada nos Juizados da Fazenda Pública*. 2020b.

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). (2022). *Unidades de Processamento Judicial praticam 110 mil atos a mais*. 2022.

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). (2019). *Provimento Conjunto nº 01/2019*.

Tribunal Judiciário do Pará (TJPA) (2025). TJPA. *Portaria nº 1 132/GP, de 19 fev. 2025 – Institui o Índice de Eficiência Judiciária (IEJud)*.

Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM). (2023). *1.ª UPJ dos Juizados Especiais Cíveis apresenta resultados*.

Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA). (2024). *Painel de monitoramento dos indicadores do Prêmio CNJ – Selo de Qualidade*.

Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP). (2025). *Provimento publicado em 2 de abril de 2025*.

Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP). (2014). *Projeto UPJ – Unidade de Processamento Judicial*.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YEUNG, L. Measuring efficiency of Brazilian courts: one decade later. **Revista de Direito Administrativo**, 2020.

9. APÊNDICE

9.1 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Administração Pública

Título da pesquisa: A utilização de indicadores de desempenho nas Unidades de Processamento Judicial (UPJs) Cíveis da Comarca de Goiânia: uma análise sob a perspectiva dos gestores.

Pesquisadora responsável: Patrícia Nolasco Guimarães

Orientador: Prof. Dr. Rafael Manzi

Instituição: Universidade Unialfa – Programa de Mestrado em Administração

E-mail da pesquisadora: pnguimaraes@tjgo.jus.br ou petinolasco@gmail.com

Finalidade da pesquisa: Esta pesquisa tem por objetivo analisar a percepção dos gestores masters das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia quanto à aplicabilidade dos indicadores de desempenho estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A entrevista buscará compreender o uso cotidiano desses indicadores, os desafios enfrentados e sugestões para aprimorar a gestão das unidades.

Procedimentos: As pesquisas foram realizadas por meio do envio de um questionário semiestruturado, disponibilizado por link do One Drive, individualmente a cada gestor(a) participante. O acesso ao questionário foi precedido pelo envio de um termo de consentimento contendo todas as informações e orientações necessárias sobre a pesquisa. A participação foi voluntária, com garantia de anonimato, e os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, sendo submetidos à análise qualitativa.

Riscos e benefícios: Não há riscos significativos previstos. A participação é voluntária e não gera custos nem benefícios financeiros diretos. A principal contribuição será para a melhoria da gestão pública no Judiciário.

Confidencialidade: As informações serão tratadas de forma sigilosa. Os nomes e cargos dos participantes não serão divulgados. Os dados serão codificados e analisados sem identificação pessoal.

Direito de recusa e desistência: A participação é voluntária. O(a) entrevistado(a) poderá se recusar a participar ou desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem qualquer prejuízo.

9.2 DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa. Compreendi que minha participação é voluntária e que posso me retirar a qualquer momento. Autorizo a utilização das informações fornecidas para fins exclusivamente acadêmicos, com garantia de anonimato.

() Autorizo a gravação da entrevista para fins de transcrição.

() Não autorizo a gravação da entrevista.

Local e data: _____

Assinatura do(a) entrevistado(a): _____

Assinatura da pesquisadora: _____

A presente pesquisa está em conformidade com os princípios éticos da Resolução CNS nº 510/2016 e será submetida à apreciação do Comitê de Ética da Universidade Unialfa.

9.3 ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES MASTER DAS UPJS CÍVEIS

Objetivo da entrevista:

Obter percepções e experiências dos gestores quanto à aplicação dos indicadores de desempenho sugeridos pelo CNJ, à eficácia do modelo de UPJ e aos desafios enfrentados na rotina de gestão.

9.3.1. Perfil do entrevistado (para registro, antes do início da gravação)

- Nome:
- Cargo:
- Unidade (UPJ):

Bloco 1 – Perfil e Contexto da Unidade

1. Há quanto tempo atua como gestor master nesta UPJ?

2. Quais são as principais atribuições que desempenha atualmente?
3. Como está organizada a sua equipe de trabalho e qual o volume médio de processos tramitando atualmente na unidade?

Bloco 2 – Monitoramento das Metas e Indicadores

4. Como acompanha o cumprimento das metas internas da unidade?
5. Com que frequência consulta os painéis de produtividade disponibilizados pelo TJGO?
6. De que forma os indicadores de desempenho influenciam sua rotina de gestão?
7. Quais indicadores você considera mais úteis na sua prática diária? Por quê?
8. Existe algum tipo de capacitação ou orientação recebida para o uso dos painéis ou indicadores?

Bloco 3 – Desafios e Limitações

9. Quais são os principais desafios na utilização dos indicadores de desempenho?
10. Existem dificuldades técnicas ou estruturais que dificultam o alcance das metas institucionais? Quais?
11. Os indicadores refletem de forma fiel a realidade da unidade? Se não, quais distorções você percebe?

Bloco 4 – Percepções e Sugestões para Melhoria

12. Considera que os indicadores propostos pelo CNJ são suficientes para avaliar a eficiência e a efetividade da unidade? Justifique.
13. Que tipo de indicador ou métrica acredita que poderia ser incluído para aprimorar a gestão das UPJs?
14. Teria sugestões para melhorar os métodos de avaliação e os sistemas de acompanhamento de desempenho?
15. Como a atuação da equipe poderia ser potencializada com base nos dados de desempenho?

Bloco Final – Considerações Finais

16. Há algo mais que gostaria de destacar sobre o uso de indicadores ou sobre a gestão das UPJs que não foi abordado nas perguntas anteriores?