

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

WANDA WILK GUIMARÃES

**CLIMA ORGANIZACIONAL E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS UPJs NO
SEGUNDO GRAU DO TJGO**

GOIÂNIA
PPGADM - UNIALFA
2025

WANDA WILK GUIMARÃES

**CLIMA ORGANIZACIONAL E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS UPJs NO
SEGUNDO GRAU DO TJGO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado.

GOIÂNIA – GO PPGADM - UNIALFA

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

G963c

Guimarães, Wanda Wilk.

Clima organizacional e desafios na implementação das UPJS no segundo grau do TJGO. / Wanda Wilk Guimarães. – 2025.

94 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado.

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

1. Clima organizacional. 2. Unidades de processamento judicial. 3. Gestão do judiciário. 4. TJGO. I. Calado Luiz Roberto. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.012.2

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por me capacitar e fortalecer ao longo desta jornada, tornando realidade um sonho. Aos meus pais, Roman e Teodozja, que, com amor e dedicação, me ensinaram valores que carrego comigo. Foram e sempre serão meus pilares. Ao meu esposo, Paulo, e aos meus filhos, Djalma, Ronan e Igor, minha fonte de força e inspiração. Às minhas noras, Brunna e Ramylla, que se tornaram filhas queridas. À minha irmã Lillianka e à minha cunhada/irmã, Nilza, por sua presença constante, apoio e carinho ao longo da minha vida. A todos que contribuíram para esta conquista, especialmente ao meu orientador, Professor Doutor Luiz Roberto Calado, por sua orientação essencial na realização desta dissertação.

AGRADECIMENTO

A Deus, fonte de toda sabedoria e força, por me conceder a vida e a oportunidade de trilhar este caminho do conhecimento. Sem Sua graça e misericórdia, nada disso teria sido possível. Ao meu esposo e filhos, pelo amor, suporte, paciência e incentivo incondicional.

Aos meus **familiares, amigos e colegas de trabalho**, cujo apoio, carinho e palavras de motivação fundamentais para esta conquista. Ao meu orientador, professor Dr. Luiz Roberto Calado, por sua orientação precisa, ensinamentos valiosos e apoio essencial para a realização deste trabalho. A minha amiga Sandia, por plantar a primeira semente do mestrado, à Dra. Ligia Beatriz pelo apoio e incentivo constantes, e às minhas sobrinhas Adriana Moura e Alice por regarem esse sonho com palavras de encorajamento e gestos de apoio ao longo do percurso.

Ao Sr. Dr. Divino Pinheiro Lemes, então Diretor da Diretoria Judiciária, às gestoras da UPJs Cível e Criminal, e a todos os colegas que participaram da pesquisa, pela valiosa contribuição. Ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, pelo incentivo ao aperfeiçoamento profissional de seus servidores e à Diretoria Financeira, cuja chefia e colegas tornaram esse caminho mais leve e possível. Aos professores da Unialfa, que ampliaram horizontes e contribuíram para construção deste trabalho, em especial aos doutores Patrícia Kinast de Camillis, Bento Alves Costa Filho e José Cristiano Leão Tolini, registro meu reconhecimento e profunda gratidão. Por fim, deixo uma mensagem de incentivo: invistam no conhecimento pois ele transforma vidas e ilumina todos ao nosso redor. O mestrado foi uma jornada desafiadora, marcada por esforço, renúncias e superação, mas também por crescimento, descobertas e gratidão.

Aos que sonham, persistam. Aos que duvidam, arrisquem-se. Aos que já caminham, sigam firmes. O verdadeiro sucesso não está apenas na chegada, mas em cada passo dado ao longo do percurso.

Minha mais profunda GRATIDÃO a todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa conquista!

RESUMO

Os avanços no Poder Judiciário brasileiro têm promovido mudanças na gestão administrativa e no funcionamento processual dos tribunais. Este estudo analisou os desafios enfrentados na implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no segundo grau do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), com foco na eficiência dos processos e no clima organizacional. Para suprir a lacuna de pesquisas sobre os impactos dessas transformações na rotina dos servidores da segunda instância, adotou-se uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. A coleta de dados foi realizada entre fevereiro e março de 2025, por meio de questionário aplicado aos servidores das UPJs Cível e Criminal, abrangendo sete dimensões: autonomia, interação e cooperação, participação, suporte da chefia, treinamento, resistência às mudanças e implementação das UPJs. Os resultados evidenciaram percepções distintas entre os grupos funcionais: servidores terceirizados apresentaram avaliações mais positivas, enquanto os efetivos foram mais críticos, especialmente nas dimensões autonomia, treinamento e resistência às mudanças. A dimensão “Interação e Cooperação” foi a mais bem avaliada, destacando-se a relação positiva entre equipes e gestores. Houve percepção relevante de melhoria na eficiência processual após a implantação das UPJs, embora a “Resistência às Mudanças” tenha apresentado a menor média. Assim, no conjunto das sete dimensões avaliadas, “Interação e Cooperação” obteve a maior média, enquanto “Resistência às Mudanças” apresentou a menor média. A análise qualitativa reforçou essas tendências, apontando sentimentos de sobrecarga, esgotamento, falhas na comunicação interna e ausência de padronização dos procedimentos. As sugestões dos servidores indicam a necessidade de aprimoramento da infraestrutura, ampliação do quadro funcional, capacitações periódicas e maior participação nas decisões administrativas. Conclui-se que, embora o modelo das UPJs busque modernizar e tornar mais eficiente o trabalho judiciário, sua consolidação no segundo grau depende de uma abordagem integrada, articulando inovação, valorização dos servidores e gestão participativa. Os desafios vão além dos aspectos técnicos, envolvendo fatores subjetivos e relacionais que impactam a motivação, o desempenho e o clima organizacional. A superação desses obstáculos requer políticas de gestão que aliem eficiência processual e humanização, promovendo ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis no Judiciário.

Palavras-chave: Clima organizacional; Comportamento organizacional; Unidades de processamento judicial; Gestão do judiciário.

ABSTRACT

The modernization of the Brazilian Judiciary has led to significant changes in the administrative and procedural management of the courts. The present study analyzed the challenges faced in the implementation of the Judicial Processing Units (UPJs) in the second instance of the Goiás Court of Justice (TJGO), focusing on the efficiency of processes and the organizational climate. To fill the research gap on the impacts of these transformations on the routine of second instance servers, a mixed approach was adopted, combining qualitative and quantitative methods. The data was collected from February to March of 2025, through a questionnaire applied to employees of the Civil and Criminal UPJs, covering seven dimensions: autonomy, interaction and cooperation, participation, management support, training, resistance to change and implementation of the UPJs. The results showed different perceptions among the functional groups: outsourced employees exhibited more favorable assessments, while permanent employees were more critical, especially in the dimensions of autonomy, training and resistance to change. The “Interaction and Cooperation” dimension was the best evaluated, highlighting the positive relationship between teams and managers. There was a significant perception of improvement in procedural efficiency after the implementation of the UPJs, although “Resistance to Change” presented the lowest average. Consequently, among the seven dimensions assessed, “Interaction and Cooperation” obtained the highest average, while “Resistance to Change” presented the lowest. The qualitative analysis corroborated these trends, indicating sentiments of being overwhelmed, exhaustion, failures in internal communication, and lack of standardization of procedures. The suggestions from the employees indicate the need to improve the infrastructure, expand the workforce, provide periodic training and greater participation in administrative decisions. It is concluded that, although the UPJ model seeks to modernize and make judicial work more efficient, its consolidation in the second level depends on an integrated approach, articulating innovation, appreciation of employees and participatory management. The challenges go beyond technical aspects, involving subjective and relational factors that directly impact motivation, performance and the organizational climate. Overcoming these obstacles requires management policies that combine procedural efficiency and humanization, thereby fostering healthy and sustainable working environments within the Judiciary.

Keywords: Organizational climate; Organizational behavior; Judicial processing units; Judiciary management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama: relação entre clima, comportamento e eficiência dos processos.	26
Figura 2 - Gráfico de composição do quadro de servidores por vínculo funcional.	54
Figura 3 - Gráfico de radar: média das dimensões separadas por grupo funcional no TJGO.	55
Figura 4 - Gráfico da questão 12: média e desvio padrão por categoria funcional no TJGO..	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura administrativa de UPJ Criminal e Cível, 2025.....	42
Quadro 2 - Principais Autores e Dimensões do Capítulo 2	44
Quadro 3 - Principais normas que regulamentam a implementação das UPJs	44
Quadro 4 - Resumo – Percepções sobre as UPJs no Segundo Grau do TJGO.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Autonomia – Dimensão calculada para os respondentes gerais	56
Tabela 2- Interação/Cooperação – Dimensão calculada para os respondentes gerais.	58
Tabela 3- Participação – Dimensão calculada para os respondentes gerais.	60
Tabela 4- Suporte da chefia – Dimensão calculada para os respondentes gerais.	63
Tabela 5- Treinamento – Dimensão calculada para os respondentes gerais.	65
Tabela 6- Resistência às mudanças – Dimensão calculada para os respondentes gerais.	66
Tabela 7- Implementação das UPJs – Dimensão calculada para os respondentes gerais.	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2. OBJETIVOS.....	14
1.2.1. Objetivo Geral.....	14
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO DO ESTUDO.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	15
2.1.1. Conceito e Características do Clima Organizacional.....	18
2.1.2. Influência do Clima Organizacional no Comportamento	21
2.2. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
2.2.1. Dimensões do Clima Organizacional no Setor Público: o modelo de Estivalet et al. (2021).....	31
2.3. PRESSUPOSTOS HISTÓRICOS: A RESOLUÇÃO N.º 194, DE 2014, DO CNJ	32
2.3.1. Implementação e desenvolvimento das UPJs no primeiro grau de jurisdição	34
2.3.2. UPJs no segundo grau do TJGO	39
2.3.2.1. Estrutura Atual das UPJs no Segundo Grau do TJGO	41
2.3.3. Síntese dos Principais Autores e Normas de Regulamentação das UPJs.....	43
3. METODOLOGIA.....	45
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	46
3.2. ESTUDO DE CASO.....	48
3.3. COLETA DE DADOS.....	49
3.4. ANÁLISE DOS DADOS.....	51
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
4.1. DIMENSÕES	56
4.1.1. Autonomia.....	56
4.1.2. Interação e Cooperação	58
4.1.3. Participação nas Decisões Organizacionais	59
4.1.3.1. Sobrecarga de Trabalho	61
4.1.4. Suporte da Chefia.....	63
4.1.5. Treinamento.....	65
4.1.6. Resistência e Adaptação às Mudanças	66
4.1.7. Implementação e Eficácia das UPJs	67
4.2. ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS.....	69
5. CONCLUSÃO.....	72
REFERÊNCIAS.....	75

1. INTRODUÇÃO

Diante das transformações do século XXI, trazidas pelas inovações tecnológicas e pela ampliação do trabalho remoto, as instituições lidam com desafios associados à gestão de equipes e à preservação de um ambiente laboral equilibrado. Nesse quadro o bem-estar e a satisfação dos servidores assumem papel essencial para o alcance dos objetivos institucionais. A era digital não apenas transformou processos e métodos de trabalho, mas também redefiniu as interações entre indivíduos e instituições, exigindo uma adaptação contínua por parte das organizações.

Silva (2020) salienta que as organizações devem estabelecer uma boa relação com seu público estratégico, utilizando ferramentas gerenciais para melhorar a interação interna da equipe e fortalecer a relação com os clientes. Corroborando, Souza, Junior e Magalhães (2015) destacam que um clima saudável no ambiente de trabalho favorece o comprometimento e o alcance dos resultados empresariais.

A qualidade do trabalho está interligada à satisfação dos trabalhadores com o ambiente organizacional. De acordo com Silva (2020), um trabalhador desempenha suas funções de maneira mais eficiente quando está alinhado às práticas da organização. Esse alinhamento reflete no contexto do clima organizacional e, conseqüentemente, na prestação de serviços (Silva, 2020). Por outro lado, mudanças na estrutura organizacional podem impactar variáveis que afetam o clima organizacional, influenciando as condições físicas, estruturais de trabalho e o comportamento dos servidores (Soares et al., 2024).

Por conseguinte, torna-se necessário compreender os conceitos, a aplicação e os fatores de influência capazes de afetar o clima organizacional, analisando o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização. Reconhecer essa percepção é importante, pois, ao considerar a conduta de todos os que compõem a organização, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado, exerce-se uma função de controle (Nunes, 2017). No âmbito do Poder Judiciário, essas questões assumem particular importância, dada a natureza essencial dos serviços prestados à sociedade. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), buscando aprimorar a eficiência e a celeridade processual, implementou as Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no segundo grau de jurisdição, amparado pelas alterações estruturais promovidas pela Lei Estadual n.º 21.630/2022 uma mudança na estrutura organizacional, introduzindo novos procedimentos e práticas de trabalho que alteram a dinâmica interna das equipes.

A criação das UPJs, modelo inovador de gestão, promoveu transformações no Judiciário goiano no que se refere ao clima organizacional. De acordo com Soares et al. (2024) e Soares (2021), a implementação das UPJs no primeiro grau enfrentou resistência por parte dos servidores, que demonstraram percepção negativa em relação aos recursos organizacionais disponibilizados para viabilizar a adoção desse modelo.

Essa forma de gerenciamento baseia-se no agrupamento de unidades judiciais da mesma competência, com equipes especializadas em atividades como atendimento ao público, movimentação de processos e cumprimento de atos processuais. O fluxo processual padronizado busca aumentar a eficiência no envio de processos aos gabinetes dos magistrados, que mantêm sua atuação de forma independente (TJSP, 2021).

A digitalização e a migração de processos para plataformas eletrônicas, iniciadas em 2016 no TJGO, eliminaram tarefas burocráticas manuais, como protocolo de petições e confecção de mandados, facilitando a atuação de advogados e demais operadores do direito (TJGO, 2021). Contudo, levantamento anterior conduzido por Soares (2021) indicou que apenas 28% dos entrevistados concordaram com a existência de clima organizacional favorável às mudanças, enquanto 35% concordaram com a existência de comprometimento da força de trabalho e apenas 24% concordaram com o oferecimento de suporte da direção em processos de mudança, evidenciando uma baixa aceitação e confiabilidade dos trabalhadores (Soares, 2021).

Ademais, o modelo de gestão das UPJs no TJGO foi estruturado para atender as demandas contemporâneas como otimizar recursos financeiros e modernizar os métodos de trabalho. Essa iniciativa considerou o aumento da demanda processual, a limitação de recursos para contratação de novos servidores e o uso planejado de espaços físicos e tecnologias (TJGO, 2021).

Segundo Soares (2021), uma percepção limitada sobre a existência de um clima organizacional favorável à apresentação de novas ideias e inovações pode impactar o comprometimento dos servidores diante de propostas de mudança, o que, por sua vez, reduz o potencial de implementação dessas transformações.

Esse entendimento está alinhado a estudos que indicam que o clima organizacional influencia as variáveis como satisfação, motivação e engajamento dos funcionários, sendo um fator relevante para a adoção de inovações e mudanças na organização. Além disso, a resistência às inovações e a falta de interesse dos servidores foram apontadas como obstáculos para o sucesso das transformações institucionais (Soares, 2021; Soares *et al.*, 2024).

Estudos anteriores realizados por Soares (2021) e Soares *et al.* (2024) indicam que a implementação das UPJs no primeiro grau acarretou mudanças no clima organizacional, afetando o comportamento e a produtividade dos servidores. Esses estudos mostram que, no primeiro grau, os servidores não perceberam positivamente os fatores de contexto relacionados à cultura organizacional e aos recursos organizacionais para a implementação do novo modelo (Soares, 2021).

A implementação das UPJs no segundo grau do Tribunal de Justiça de Goiás é um processo recente e ainda carece de estudos mais aprofundados, especialmente quanto aos seus impactos na eficiência dos processos e no clima organizacional. A Lei Estadual n.º 21.630/2022 promoveu alterações na estrutura organizacional da segunda instância, criando as condições institucionais necessárias para a instalação das UPJs.

Em uma visão micro, em Goiás no TJGO, às unidades da UPJ Cível, que abrange as 8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis, e a UPJ Criminal, composta pela 3ª e 4ª Câmaras Criminais, foram instituídas com o propósito de reorganizar as atividades administrativas e processuais do segundo grau, o que exige uma análise dos efeitos reais dessas mudanças sobre o ambiente interno e os resultados institucionais.

A pandemia de Covid-19 fomentou os processos de mudanças nos diversos setores da sociedade, incluindo o Poder Judiciário, que se adequou às novas demandas surgidas com a crise. Isso envolveu a adaptação às novas tendências tecnológicas, como o trabalho remoto (*home office*), a realização de reuniões on-line e a condução de julgamentos virtuais, garantindo a continuidade processual.

Conforme destaca o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020), a pandemia impulsionou a transformação digital no Judiciário, consolidando práticas remotas para assegurar a celeridade da prestação jurisdicional. Essas mudanças intensificaram a percepção sobre a importância da modernização e da eficiência dos processos judiciais. Assim, a criação das UPJs no primeiro e no segundo grau amplificou a importância de compreender como as mudanças estruturais afetam o clima organizacional e a eficiência dos processos.

Ao longo desta dissertação, o Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica e inicia-se com a apresentação dos conceitos de comportamento organizacional, clima organizacional e cultura organizacional, seguindo para análise de como o clima influencia o comportamento nas instituições. Em seguida, aprofunda-se a relação entre cultura, clima organizacional e os marcos normativos que sustentam a criação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), com destaque para a Resolução n.º 194/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Ao final do

segundo capítulo, o Quadro 2 sintetiza os principais autores e temas, com suas respectivas dimensões.

O Capítulo 3 descreve a metodologia utilizada, com a caracterização do estudo de caso, a abordagem mista de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados. O Capítulo 4 traz os resultados quantitativos e qualitativos obtidos a partir dos questionários aplicados aos servidores das UPJs Cível e Criminal, organizados em sete dimensões, além da análise das questões abertas. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo, destacando os principais achados, as implicações para a gestão do TJGO e sugestões para futuras pesquisas.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os principais desafios organizacionais na implementação das Unidades de Processamento Judiciais (UPJs) Cível e Criminal do segundo grau do TJGO, considerando a eficiência dos processos e o clima organizacional?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar os desafios na implementação das Unidades de Processamento Judiciais (UPJs) no segundo grau, especificamente na UPJ Cível (8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis) e na UPJ Criminal (3ª e 4ª Câmaras Criminais), com relação à eficiência dos processos e o clima organizacional.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Realizar uma pesquisa de clima organizacional nas UPJs selecionadas.
- b) Descrever a criação, execução e implementação das UPJs no segundo grau de jurisdição do TJGO, focalizando as particularidades deste nível de jurisdição.
- c) Compreender a percepção dos servidores sobre a eficiência dos processos com a implementação das UPJs.

1.3. RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO DO ESTUDO

A relevância deste estudo está ancorada na necessidade de analisar os desafios enfrentados na implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no segundo grau do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com ênfase na eficiência processual e no

clima organizacional, precisamente nas unidades Cíveis (8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras) e Criminais (3ª e 4ª Câmaras).

A publicação do Provimento Conjunto n.º 01/2019 possibilitou a implantação gradual das UPJs, inicialmente no primeiro grau, para promover maior celeridade e eficiência na tramitação processual. No entanto, estudos como o de Soares (2021) revelam percepções negativas por parte dos servidores em relação às mudanças implementadas, o que reforça a importância de se investigar os efeitos das transformações na dinâmica organizacional.

A pesquisa realizada por Soares *et al.* (2024) sobre práticas de capacitação e treinamento para adaptação às novas atribuições aponta que metade dos respondentes discorda da afirmação de que a instituição ofereceu capacitação adequada para a transição. Segundo os autores, a percepção de ausência de treinamentos compromete a aceitação e a eficácia das mudanças. Esse dado evidencia a importância dos processos formativos para o sucesso da implementação das UPJs, reforçando a pertinência do presente estudo.

A motivação para esta pesquisa também decorre da constatação de que, no segundo grau de jurisdição, a implementação das UPJs ainda se encontra em estágio inicial. Embora a Lei Estadual n.º 21.630/2022 tenha criado as condições institucionais necessárias para a estruturação dessas unidades, o Regimento Interno do TJGO ainda não foi atualizado para formalizar essa nova configuração organizacional. O que gera lacunas normativas e pode comprometer a padronização e a consolidação do modelo no âmbito da segunda instância.

Adicionalmente, os resultados desta pesquisa podem ser relevantes para outras instituições do Poder Judiciário, que enfrentam desafios semelhantes em processos de mudança organizacional. Ao contribuir para o conhecimento sobre como gerir eficazmente mudanças estruturais, em contextos complexos e dinâmicos, este estudo pode contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e na promoção de práticas de gestão mais alinhadas às necessidades dos servidores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Antes de adentrar ao estudo e contextualização do conceito de clima organizacional, enquanto componente de um microuniverso é preciso compreender o macro universo no qual ele está inserido, uma vez que o clima organizacional é parte integrante do comportamento organizacional de qualquer instituição (Islam e Amin, 2021). A análise desse fenômeno é importante para entender o funcionamento das organizações, sua estrutura, a dinâmica das

interações e os resultados que produzem (Soares *et al.*, 2024).

De acordo com Robbins (2020), o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas nas organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Assim, o comportamento organizacional se apresenta como um campo multidisciplinar que busca compreender como a disposição desses elementos pode influenciar os resultados organizacionais.

O campo de estudo organizacional direciona em três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Analisar esses fatores permite aplicar o conhecimento sobre indivíduos, grupos e os efeitos da estrutura no comportamento, com o objetivo de tornar as organizações mais eficazes. O estudo do comportamento nas organizações é necessário, por que os indivíduos, desde cedo, aprendem a observar, adaptar e reproduzir condutas a partir dos padrões presentes no ambiente em que estão inseridos, o que influencia suas interações e decisões (Robbins, 2020).

Segundo McShane e Von Glinow (2014), o comportamento organizacional busca compreender a influência que a estrutura organizacional, os grupos e seus indivíduos exercem uns sobre os outros, dentro de uma organização. Isso permite a análise dos fatores que impactam a eficácia organizacional, integrando conhecimentos de diferentes áreas para maximizar os resultados das organizações.

Ao se consolidar enquanto uma ciência aplicada, o comportamento organizacional recorre a outras disciplinas sociais como apoio para sua análise. Para isso, busca amparo em outras disciplinas próprias da análise social, como a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política, que ajuda a moldar uma compreensão mais robusta dos fatores que afetam a dinâmica organizacional (Robbins, 2020).

No entanto, apesar da sistematização que a abordagem científica permite, é importante reconhecer que comportamentos variam entre pessoas, mesmo em circunstâncias semelhantes. Por isso, os conceitos e teorias desenvolvidos precisam ser aplicados de forma situacional ou contingencial, ajustando-se às especificidades de cada contexto e organização (Robbins, 2020).

Por conseguinte, em uma outra concepção, tem a possibilidade de observar que a psicologia, com uma percepção mais micro, e a sociologia, com uma apreensão mais macro, ajuda de modo mais expressivo com o comportamento organizacional, em relação às demais ciências que também observam esse tema. Cabe, então, ao comportamento organizacional estruturar as pontes entre os dois pontos de vista e agregar valor ao estudo e ao entendimento das organizações (Monteiro; Kamada, *et al.*, 2022 p.3).

Diante das mudanças no campo de trabalho, como a alta rotatividade dos servidores, o avanço tecnológico e a globalização, Fernandes e Cordeiro (2024) sugerem que o estudo do comportamento organizacional, torna-se cada vez mais relevante para gestores de qualquer organização. Isso porque cabe a eles administrar a gestão de pessoas e recursos, exigindo que estejam atentos a como essas mudanças repercutem nas dinâmicas internas, com o objetivo de melhorar a eficiência e o bem-estar organizacional (Fernandes; Cordeiro, 2024).

O comportamento organizacional nas organizações pode ser compreendido por meio da especialização das atividades, seguida pela departamentalização, em que os servidores são agrupados conforme as tarefas que desempenham. A partir dessa divisão, é formada uma cadeia de comando, liderada por uma autoridade central que emite ordens e espera seu cumprimento. Essa autoridade pode ser centralizada ou descentralizada, e abaixo dela surgem outras posições com graus menores de poder, responsáveis pela execução das tarefas (Robbins, 2020).

No Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), essa departamentalização é evidente na separação por áreas jurídicas como área cível, criminal, fazenda pública, família, juizados especiais etc. Essa segmentação ocorre tanto na primeira quanto na segunda instância. A autoridade central é exercida pelo(a) magistrado(a), responsável pela condução da Vara ou Câmara, com o apoio de assessores, membros de gabinete, servidores e estagiários (TJGO, 2024).

A organização deve ser entendida como um sistema composto por pessoas que precisam ser bem geridas para produzir resultados satisfatórios. A gestão do capital humano assume papel estratégico no processo de adaptação às mudanças estruturais institucionais (Chaves Filho; Barbosa; Barbosa, 2022).

Outro aspecto é a segurança no trabalho, pois, conforme apontado por Fernandes e Cordeiro (2024), está associada com o desempenho dos servidores. O sucesso na implementação de novas tecnologias ou modelos de gestão não depende apenas da inovação em si, mas também da confiança que os servidores depositam nesses mecanismos. Pensar na estrutura e segurança na execução do trabalho, é pensar na eficácia e no bem-estar dos servidores.

A forma como as organizações estruturam suas atividades, definem metas e objetivos, e distribuem seu capital humano impacta a qualidade do trabalho e a efetividade dos serviços prestados. Para Chaves Filho, Barbosa e Barbosa (2022), conhecer o perfil dos profissionais antes de sua alocação nas tarefas é indispensável para o alcance da eficácia.

O capital humano merece atenção especial, uma vez que a relação entre o servidor e a organização envolve um processo de reciprocidade. A relação entre servidor e a organização

estabelece uma lógica de cooperação: os servidores esperam reconhecimento, segurança e oportunidades de desenvolvimento profissional, enquanto a instituição “atrai pessoas esperando que elas desempenhem suas funções e contribuam para o sucesso organizacional” (Eisenberger *et al.*, 2020; Kuvaas e Dysvik, 2021; Kim, Eisenberger, Takeuchi *et al.*, 2022).

Diante dos aspectos apresentados, o caso em questão busca analisar os desafios na implementação das UPJs no segundo grau, especificamente na UPJ Cível (8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis) e na UPJ Criminal (3ª e 4ª Câmaras Criminais), com relação à eficiência dos processos e o clima organizacional. O estudo sobre o comportamento organizacional estará focado em entender como o TJGO vai promover mudanças na sua organização, principalmente na gestão do capital humano, que exige preparo e qualificação, de modo que o servidor seja capacitado para se adaptar às mudanças e desempenhar suas funções com eficiência (Chaves Filho; Barbosa e Barbosa, 2022).

O modo como as organizações estruturam suas atividades, metas e objetivos, bem como a distribuição de seu capital humano, reflete na qualidade do trabalho e na sua eficácia. Para que uma organização seja bem-sucedida, é necessário conhecer profundamente as pessoas que a compõem, incluindo suas qualidades, pontos fortes e áreas de desenvolvimento, antes de designá-las para tarefas específicas (Chaves Filho; Barbosa e Barbosa, 2022).

O capital humano merece atenção, uma vez que a relação entre o servidor e a organização envolve um processo de reciprocidade. Os indivíduos se juntam às organizações para satisfazer suas necessidades pessoais por meio de sua participação, enquanto a organização atrai pessoas esperando que elas desempenhem suas funções e contribuam para o sucesso organizacional (Kuvaas e Dysvik, 2021; Kim, Eisenberger, Takeuchi, *et al.*, 2022).

Portanto, o processo de reciprocidade entre servidores e a organização é essencial para o bom funcionamento da estrutura organizacional. Segundo Eisenberger *et al.* (2020), esse processo envolve a troca de apoios entre indivíduos e organizações, o que contribui para o compromisso e os resultados obtidos. No caso do TJGO, é necessário examinar o conceito de reciprocidade e seu efeito no clima organizacional, a fim de compreender os desafios das mudanças estruturais e suas consequências.

2.1.1. Conceito e Características do Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional está ligado à percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho e do comportamento organizacional. Para compreender melhor esse termo, é interessante considerar sua origem etimológica: segundo Zaleznik *et al.* (1997), discutido na obra de Dias (2011), a palavra “clima” deriva do grego “*klima*”, que significa

“tendência” ou “inclinação”. Dessa forma, o termo remete à ideia de uma inclinação que indica até que ponto as necessidades da organização e de seus membros estão sendo atendidas. Funcionando, assim, como um dos indicadores da eficácia organizacional. Ademais, o clima pode sofrer mudanças significativas quando a organização passa por transformações estruturais, como alterações nos modos de execução do trabalho ou na realocação do capital humano (Chaves Filho; Barbosa e Barbosa, 2022).

De acordo com Eisenberger *et al.* (2020), o clima organizacional pode ser entendido como um reflexo da percepção dos trabalhadores sobre o ambiente humano onde trabalham. Em outras palavras, ele reflete as características internas que compõem a estrutura psicológica da organização, influenciando a experiência e o comportamento dos funcionários. Além disso, conforme discutido pelos autores, o clima pode variar entre departamentos, em razão das diferentes percepções e experiências individuais.

Outro aspecto relevante é que o clima organizacional está fortemente ligado ao ambiente motivacional da empresa. Conforme destacado por Keller e Aguiar (2020), ele deve ser percebido de forma psicológica, pois reflete as propriedades motivacionais do ambiente interno. Assim, a atmosfera psicológica da organização influencia o moral e a satisfação das necessidades dos seus membros, podendo ser doentia ou saudável, dependendo do sentimento dos seus participantes em relação à organização (Lima, 2016). Nota-se, contudo, que além do ambiente interno, os fatores estruturais da organização também influenciam o clima. Por exemplo, não basta analisar apenas o comportamento dos servidores; é preciso considerar o tipo de organização, a tecnologia empregada, as políticas internas, as metas operacionais, os regulamentos, e as atitudes e comportamentos sociais incentivados. Dessa forma, o clima resulta de um complexo envolvimento de componentes relacionados tanto aos aspectos formais quanto aos informais da estrutura organizacional (Lima, 2016).

No que diz respeito às definições, Dias (2011) descreve o clima organizacional como uma atmosfera psicológica que resulta dos comportamentos, modelos de gestão e políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais. Embora esse conceito seja desafiador para delimitar e medir, ele ressalta a importância de os gestores desenvolverem a capacidade de sentir e interpretar o que ocorre na organização ou em setores específicos, considerando que o clima é composto por forças nem sempre compreensíveis.

Complementando essa discussão, Santos (2021), enfatiza que o verdadeiro desafio não reside apenas em definir o que é o clima organizacional, mas em operacionalizá-lo para torná-lo mensurável com precisão. Segundo a autora, essa operacionalização exige um exame detalhado das percepções dos servidores, aliando abordagens quantitativas e qualitativas para

capturar a essência desse ativo imaterial. Além disso, Santos (2021) também destaca que a interpretação do clima deve considerar a dualidade entre o atributo coletivo, que diz respeito às práticas e políticas da organização, e as percepções individuais, que podem variar significativamente.

Além disso, Keller e Aguiar (2020) apontam que os fatores de influência estão relacionados à administração dos recursos humanos. Segundo esses autores, tais fatores incluem a satisfação no ambiente de trabalho, a percepção organizacional, as mudanças no ambiente, os conflitos internos, o estilo de liderança, a remuneração e recompensas, as condições de trabalho, bem como a imagem e o conceito da organização.

Um ponto relevante é a intangibilidade do clima organizacional, segundo Schneider *et al.* (2017), ele não pode ser visualizado ou tocado, mas é percebido de forma psicológica por todos. O clima refere-se às propriedades motivacionais do ambiente interno, influenciando tanto a motivação quanto às expectativas dos trabalhadores.

Diante dessa compreensão, é possível identificar três aspectos principais que compõem a análise do clima organizacional: a satisfação dos funcionários, a percepção e a cultura organizacional. Esses elementos, embora possam se manifestar de forma independente, se interligam para proporcionar sentido e contextualização ao clima. Por exemplo, a satisfação dos funcionários refere-se ao nível de contentamento em relação ao ambiente de trabalho, às políticas e condições da organização. Como afirma Dias (2011), se os servidores percebem a empresa de maneira positiva, o clima tende a ser favorável, caso contrário, uma percepção negativa pode resultar no clima desfavorável.

Da mesma forma, a percepção do comportamento organizacional envolve como os colaboradores interpretam os sentimentos e atitudes manifestados no ambiente de trabalho, contribuindo para identificar as causas de problemas e orientar melhorias. Ademais, a cultura organizacional, que engloba os valores, normas e comportamentos predominantes, é essencial para moldar o clima, influenciando as relações e interações no dia a dia.

Por fim, avaliar o clima organizacional é primordial para que a empresa compreenda tanto os aspectos subjetivos dos funcionários quanto às respostas que ela recebe, em contrapartida. Dessa maneira, a avaliação possibilita identificar se as insatisfações decorrem de problemas na organização ou de questões pessoais, que podem afetar a produtividade sem estarem relacionadas às condições oferecidas pela empresa (Dias, 2011).

Essas percepções são captadas por meio da análise do clima organizacional, a qual possibilita identificar aspectos psicológicos das organizações e de seus departamentos, muitas vezes não visíveis materialmente. Segundo Neto e Machado (2022), o clima organizacional

exerce influência direta sobre a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Esses fatores moldam as expectativas dos servidores, que, ao perceberem um ambiente positivo, tendem a apresentar maior motivação e desempenho.

2.1.2. Influência do Clima Organizacional no Comportamento

Compreender as características do clima organizacional é importante para entender sua natureza em constante variação, decorrente das mudanças em suas variáveis, denominadas por Eisenberger *et al.* (2020) como variáveis de entrada e variáveis dependentes. As variáveis têm influência sobre o comportamento dos servidores dentro da organização.

Considerando a pesquisa divulgada por Chaves Filho, Barbosa e Barbosa (2022), é importante entender o pensamento de Robbins (2020) ao definir as variáveis dependentes como sendo “os fatores-chave”, devido à sua capacidade de oferecer uma percepção e previsão dos fatores a serem explicados. Além de possibilitar a antecipação de quais variáveis podem ser afetadas pelas mudanças realizadas.

Assim, com base na análise das variáveis do clima organizacional pode gerar três resultados específicos: (i) desfavorável, marcado por elementos como a negatividade, rejeição, frieza, frustração, distanciamento social, alienação e a insatisfação; (ii) neutro, não há ponto positivo ou negativo, comportamentos letárgicos, apáticos, indiferentes, apresentam desinteresse para com a organização e sem ânimo para a prestação da atividade; ou, (iii) favorável, em que se constata resultados positivos, satisfação, calor humano, receptividade de ideias, ações e comprometimento dos trabalhadores. (Robins, 2020; Eisenberger *et al.*, 2020).

Segundo pontua Eisenberger *et al.* (2020), para analisar a relação entre as variáveis e suas consequências para o clima organizacional, é preciso entender que as variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes e estas conduzem a resultados. Quando as variáveis de entrada produzirem influência positiva nas variáveis dependentes (maior motivação e satisfação das pessoas) tanto maior será a produtividade, a eficiência e a eficácia no trabalho, ou seja, quanto maior a influência positiva tanto melhor o clima organizacional e mais elevadas a eficiência e a eficácia resultantes. Contudo, os autores afirmam que, se as variáveis de entrada produzirem influência negativa nas variáveis dependentes (menor motivação das pessoas, menor estimulação, menor satisfação), menores serão a produtividade, a eficiência e a eficácia no trabalho.

As variáveis são suscetíveis a mudanças e podem ser alteradas conforme a percepção interna da organização. As variáveis de entrada dependem de condições organizacionais, como as condições econômicas, estrutura e cultura organizacional, além da maneira como o gestor

administra sua equipe, considerando fatores como a participação dos colaboradores, o significado atribuído ao trabalho, estilo de liderança, escolha, preparo, avaliação e remuneração (Robins, 2020; Eisenberger *et al.*, 2020). Assim, compreender o clima organizacional requer a análise dos fatores de influência, que devem ser examinados para identificar sua posição nas organizações, pois estão relacionados às variáveis que o compõem (Keller; Aguiar, 2020).

O primeiro fator é a satisfação no ambiente de trabalho, que reflete como o funcionário se relaciona com seu local de trabalho. Essa interação busca avaliar a existência de motivações que permitam ao trabalhador desempenhar funções multifuncionais, evitando rotinas monótonas e desmotivadoras. Também, busca a presença de um ambiente com recursos adequados para estimular o aprimoramento das habilidades e conhecimentos do indivíduo é essencial para criar uma relação de satisfação e estímulo no trabalho (Chaves Filho; Barbosa e Barbosa, 2022).

Nesse contexto, Keller e Aguiar (2020) ressaltam que o fator satisfação no ambiente de trabalho tem o merecido lugar entre as duas principais preocupações, lembrando que a eficácia organizacional aumenta, à medida que se crie um clima no trabalho que satisfaça as necessidades dos trabalhadores e direcione o comportamento das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante das mudanças e o advento das novas tecnologias, o fator humano tem demandado maior atenção e cuidados, especialmente devido à modernização que trouxe o *home office* como uma realidade comum. Embora essa condição possa, em alguns casos, banalizar as necessidades psicossociais dos trabalhadores, é importante ressaltar que o ser humano continua sendo o executor dos serviços prestados pela organização. Por isso, torna-se necessário considerar as questões subjetivas e a satisfação dos servidores (Keller; Aguiar, 2020).

O segundo fator de influência é a percepção organizacional, que visa compreender como o servidor percebe o ambiente de trabalho, como ele visualiza o seu ambiente, seja o seu departamento ou a empresa na totalidade, e até a sua equipe de trabalho. Essa percepção é primordial, pois permite entender como o trabalhador percebe e reage ao ambiente em que está inserido, impactando sua participação na organização e sua interação com os demais membros da equipe (Keller; Aguiar, 2020).

A percepção que o indivíduo desenvolve sobre a organização depende do grau de participação nas atividades e relações de trabalho. Essa percepção influencia o comportamento, engajamento no cumprimento de metas e na disposição para contribuir com os resultados, além de favorecer atitudes como criatividade e comprometimento da equipe (Keller; Aguiar, 2020).

O terceiro fator de influência são as mudanças no ambiente organizacional, que podem gerar alterações diretas no clima organizacional. Essas mudanças, sejam estruturais ou operacionais, podem ter resultados positivos ou negativos, tanto na organização quanto em departamentos específicos e nos trabalhadores envolvidos no processo (Keller; Aguiar, 2020).

Essas modificações podem ocorrer por diferentes fatores, como adequações a novas legislações, decisões dos proprietários, prejuízos ou mudanças na sociedade. Independente da causa, sempre haverá uma relação entre as mudanças e o clima organizacional. Nesse contexto, cabe à organização avaliar as condições e os efeitos das mudanças, uma vez que estas impactam o fator humano (Keller; Aguiar, 2020).

Em relação às mudanças, é preciso cautela, pois eventos políticos, sociais, econômicos, financeiros ou jurídicos podem exigir ajustes para que a organização se mantenha adequada às novas realidades externas. Nessa situação, a organização precisa ser dinâmica e saber o momento certo para se adaptar às novas condições (Chaves Filho; Barbosa e Barbosa, 2022).

O quarto fator de influência é a existência de conflitos na organização, que ocorre quando os diferentes interesses e objetivos pessoais dos servidores entram em confronto. Essas divergências podem gerar conflitos no ambiente de trabalho, e a organização deve estar preparada para lidar com essas situações, garantindo a criação e manutenção de um espaço harmonioso (Keller; Aguiar, 2020).

Esses conflitos surgem devido às diferenças entre indivíduos ou grupos na organização. Essas divergências ou subjetividades podem resultar em forças construtivas ou destrutivas. Conflitos construtivos podem gerar inovação e promover mudanças dentro da organização ou em um departamento específico, enquanto os conflitos destrutivos podem causar desgaste entre os trabalhadores e, em alguns casos, oposição e enfrentamento (Keller; Aguiar, 2020).

Assim, os conflitos não devem ser vistos como inteiramente negativos. Ao contrário, eles podem ser um indicativo de onde e como a organização deve agir para realizar mudanças, realocar trabalhadores ou melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais acolhedor e harmonioso. Ao mesmo tempo, a organização precisa perceber quando os conflitos são meramente questões de inimizades pessoais, sem relação com a estrutura organizacional, daqueles que realmente indicam a necessidade de ajustes na dinâmica interna (Keller; Aguiar, 2020).

O quinto fator de influência é o estilo de liderança, presente tanto na organização quanto nas equipes dos departamentos. Compreender o estilo adotado é importante, pois ele afeta o desempenho e a motivação dos trabalhadores. A liderança é, em muitos casos, a primeira referência de influência percebida pelos servidores (Keller; Aguiar, 2020).

Gomes, Cavalcante e Toda (2020), ressaltam que o perfil de liderança das organizações inovadoras é aquele que incentiva a criação de novas ideias e o desenvolvimento pessoal do indivíduo. Já o sentimento de posse ocorre quando os membros das organizações aplicam novas ideias e percebem que se envolvem nos processos, sentindo-se responsáveis pela tomada de decisão.

A liderança pode ser classificada como autocrática, liberal ou democrática, com base na centralização do poder de controle. Cada estilo de liderança pode ser analisado pela maneira como as decisões são tomadas, como os trabalhos são organizados e distribuídos, e o nível de participação do líder nas tarefas (Li, Huang e Chen, 2020).

Liderança autocrática é caracterizada pela existência de um líder que não promove um relacionamento próximo com os membros da equipe, centralizando suas decisões. A liderança liberal é marcada pela falta de supervisão e controle, com pouca ou nenhuma orientação do líder. E a liderança democrática é percebida pela junção das duas, ou seja, há um líder equilibrando a liberdade de seus membros com a supervisão adequada, sem excessos ou controle das decisões (Keller; Aguiar, 2020). Portanto, entender o estilo de liderança na organização é um ponto-chave, pois reflete no comportamento e no desempenho dos funcionários (Li; Huang; Chen, 2020).

O sexto fator de influência são as remunerações e recompensas, que constituem um dos fundamentos essenciais das organizações. É importante que as empresas invistam em recompensar seus trabalhadores de maneira justa, promovendo a reciprocidade e assegurando que a recompensa esteja em consonância com a qualidade e quantidade do trabalho realizado. As recompensas podem ser financeiras, como salários e bônus, ou não financeiras, que servem como estratégias para melhorar o desempenho e a satisfação dos colaboradores (Li; Huang; Chen, 2020).

O sétimo fator de influência são as condições de trabalho, que têm o propósito de analisar como o ambiente pode afetar de forma direta ou indireta a saúde física e psicológica do trabalhador. A organização tem a responsabilidade de garantir e propiciar uma área de trabalho seguro e saudável a seus trabalhadores, quer seja sob aspectos físicos do ambiente, envolvendo a saúde e segurança, quer por fatores psicológicos que envolvem o ambiente (Keller; Aguiar, 2020).

As condições de trabalho exercem uma influência direta no clima organizacional e na satisfação dos trabalhadores, motivo pelo qual as mudanças devem ser pensadas e planejadas, uma vez que seus colaboradores passam a maioria do seu tempo nesses ambientes (Li; Huang; Chen, 2020).

De modo geral, espera-se que o ambiente de trabalho seja seguro, possibilitando ao colaborador desempenhar suas funções de forma adequada, com cuidados preventivos contra riscos ocupacionais. A organização deve garantir, também, um ambiente tranquilo e sem estresse, onde o trabalhador possa trabalhar de maneira eficiente e com bem-estar (Li; Huang; Chen, 2020).

O oitavo fator de influência é a imagem e o conceito da organização, que envolve como a empresa é percebida pela sociedade, incluindo clientes, fornecedores, concorrentes e funcionários. Embora a imagem da organização seja mutável, seu histórico contribui para consolidá-la e criar uma cultura organizacional na qual ela se insere. Esses fatores determinam como a organização é vista e aceita, e quais influências ela pode gerar em seu meio (Keller; Aguiar, 2020). Assim, a Figura 1 ilustra de maneira didática as relações entre Clima organizacional, comportamento Organizacional e como ambos impactam a eficiência dos processos.

Essa percepção é construída a partir das interações e comportamentos da organização em relação a seus envolvidos (*stakeholders*), que de certa forma atinge sua reputação e o clima organizacional. Da forma como a gestão administrativa lida com a alocação das variáveis, como condições econômicas, estrutura organizacional, oportunidades de participação e estilo de liderança, influencia o clima interno (Keller; Aguiar, 2020). Segundo Nunes (2017), a construção de um bom relacionamento contribui para a formação de um clima organizacional que facilita a resolução de problemas e favorece o alinhamento entre o bem-estar dos colaboradores e o cumprimento das metas da organização.

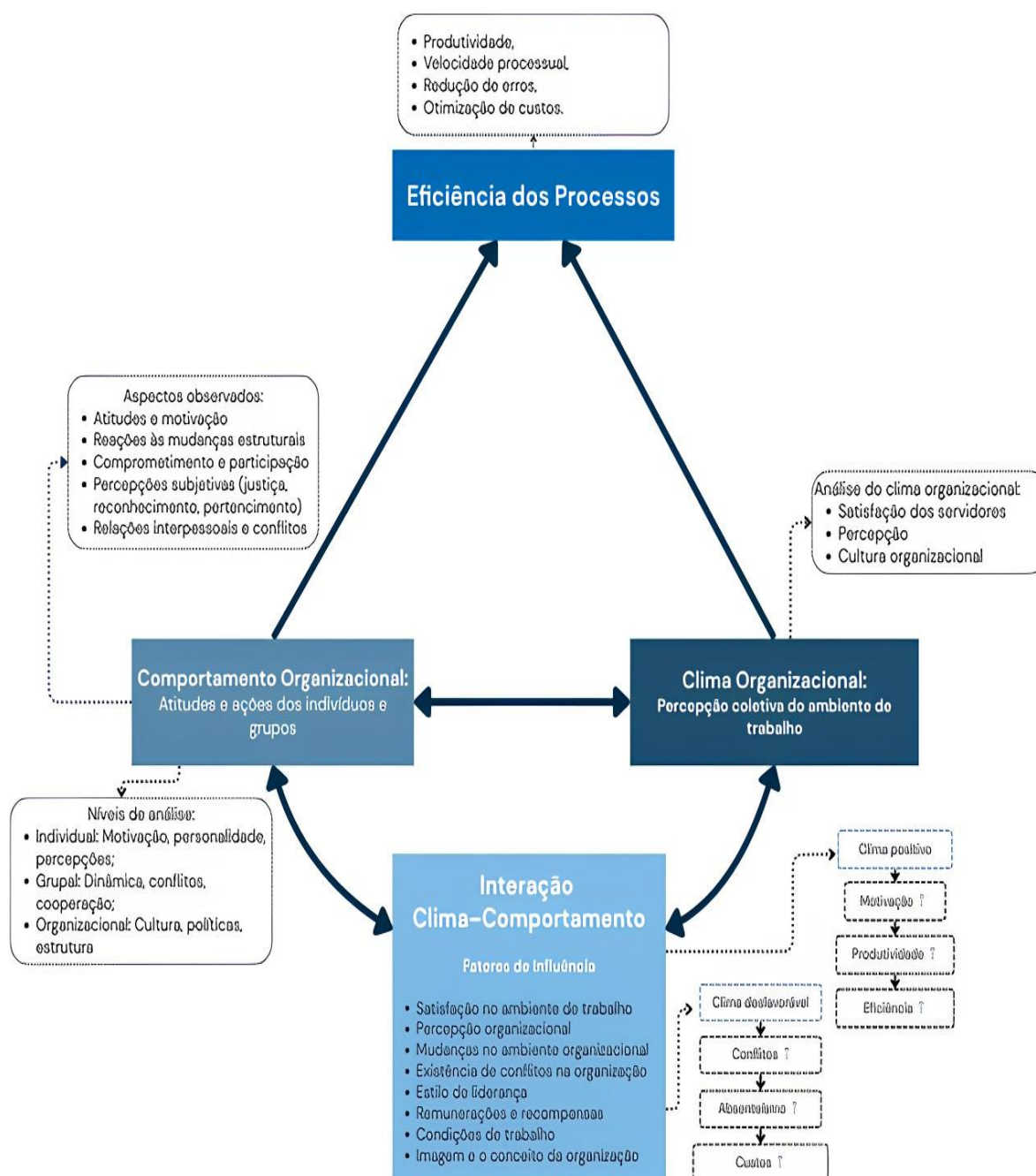
Por conseguinte, Nunes (2017) pontua que o clima está ligado ao bem-estar do colaborador, a forma como ele desempenha seu trabalho, como se relaciona com a equipe e como estes estão satisfeitos com o decorrer do processo de trabalho. Portanto, é preciso que a organização e seus líderes propiciem um clima organizacional positivo para ter um ambiente adequado ao desempenho eficaz para a realização de tarefas atribuídas a cada um.

Segundo Dias (2011), a organização deve conhecer a percepção de seus funcionários, por se tratar de uma ferramenta de gestão. Por meio dela, os gestores identificam como o ambiente interno é percebido pelos trabalhadores e, com isso, podem definir estratégias para corrigir falhas observadas. Segundo Rocha; Pelogio; Añez (2013), essa percepção reflete a tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Dessa forma, a existência de mecanismos para mensurar e validar dentro da percepção do clima organizacional é essencial, isso permite aos gestores identificar as variáveis que influenciam o ambiente de forma positiva ou negativa e agir para implementar mudanças necessárias que melhorem o clima, tornando-o mais dinâmico e saudável, além de promover o bem-estar dos servidores.

A seguir, apresenta-se um diagrama que sintetiza as principais relações entre clima organizacional, comportamento organizacional e eficiência dos processos, conforme discutido neste capítulo.

Figura 1 - Diagrama: relação entre clima, comportamento e eficiência dos processos.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O diagrama apresentado na Figura 1 constitui uma síntese visual das principais relações teóricas e práticas entre clima organizacional, comportamento organizacional e eficiência dos processos, já discutidas ao longo deste trabalho (Robbins; 2020; Eisenberger *et al.* 2020; Keller e Aguiar, 2020). No centro do diagrama, destacam-se dois grandes eixos: Clima Organizacional que pode ser sintetizado como a “Percepção coletiva do ambiente de trabalho” (Eisenberger *et al.*, 2020; Keller e Aguiar, 2020), e do Comportamento Organizacional, sintetizado como “Atitudes e ações dos indivíduos e grupos” (Robbins, 2020; Filho, Barbosa e Barbosa, 2022). A relação entre ambos é dinâmica e recíproca, como já destacado por Robbins (2020), assim, está representada por setas bidirecionais, indicando que o clima influencia o comportamento dos servidores, ao passo que as práticas e atitudes destes retroalimentam e podem transformar o próprio clima organizacional.

Como já discutido, a interação entre clima e o comportamento é mediada por fatores de influência destacados no “Interação Clima–Comportamento”, esses fatores funcionam como catalisadores ou barreiras que modulam o impacto do clima sobre o comportamento e, por consequência, sobre os resultados organizacionais (Keller e Aguiar, 2020; Li, Huang e Chen, 2020).

O diagrama aponta, ainda, para a Eficiência dos Processos, que representa o resultado tangível desse sistema de relações. A eficiência é operacionalizada por indicadores como produtividade, velocidade processual, redução de erros e otimização de custos, refletindo a capacidade da organização em transformar recursos em resultados de forma eficaz e sustentável (Eisenberger *et al.*, 2020; Robbins, 2020). Nas extremidades, o diagrama detalha aspectos observáveis do comportamento organizacional (atitudes, motivação, reações a mudanças, comprometimento, percepções subjetivas e relações interpessoais), conforme Robbins (2020) e Chaves Filho, Barbosa e Barbosa (2022), e dimensões relevantes do clima organizacional (satisfação dos funcionários, percepção e cultura organizacional), conforme Eisenberger *et al.* (2020) e Dias (2011), além dos diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional (Robbins, 2020).

Por fim, o diagrama sintetiza os desdobramentos práticos dessas relações: um clima positivo potencializa motivação, produtividade e eficiência, enquanto um clima desfavorável tende a aumentar conflitos, absenteísmo e custos, impactando negativamente a eficiência dos processos (Eisenberger *et al.*, 2020; Robbins, 2020; Keller e Aguiar, 2020).

2.2. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme discutido, o clima organizacional é um dos componentes essenciais de qualquer organização, funcionando como um mecanismo para compreender sua estrutura e os resultados obtidos na prestação de serviços. No entanto, outro elemento importante na análise das organizações é a cultura organizacional, frequentemente confundida com o clima por alguns autores (Chaves Filho, Barbosa e Barbosa, 2022).

Como os conceitos de clima e cultura organizacional podem ser confundidos, e ambos podem ser mensurados com o uso de ferramentas aplicadas pela organização, é necessário que os analistas de recursos humanos saibam diferenciá-los. Embora a cultura influencie o clima, compreender suas distinções permite uma análise mais precisa dos resultados (Chaves Filho, Barbosa e Barbosa, 2022).

Nesse sentido, Nunes (2017) explica que a cultura manifesta através do comportamento das pessoas, enquanto o clima é percebido por meio dos relacionamentos internos e com parceiros comerciais. Essa interação, reflete na conduta do capital humano da organização. Segundo o autor, cultura e clima têm essa relação de causa e consequência. Se a cultura é fechada, o clima tende a ser mais tenso, porém, se a organização possui uma cultura mais aberta a novas ideias, a tendência é de o clima ser de confiança e tranquilidade.

Embora apresentem distinções claras, cultura e clima organizacional são conceitos complementares e devem ser analisados em conjunto (Chaves Filho; Barbosa e Barbosa, 2022). Vergara (2015) acrescenta que a semelhança entre os dois está justificada pela compreensão de que são eles dois elementos de um mesmo cenário, a organização, mas não são o mesmo fenômeno. Segundo o autor, a diferença se encontra no aspecto fenomenológico de cada um: enquanto a cultura organizacional é um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estável, que define os padrões de comportamento esperado dos membros, que a ela pertencem, e são utilizados como modelos de comparação e julgamento, tendo sua importância pelo fato de nortear o comportamento e o desempenho dos seus membros. O clima organizacional refere-se às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor, tem uma natureza mais dinâmica, influenciada pelas práticas e pela cultura que a sustenta.

Portanto, não basta apenas estudar a cultura e o clima separadamente; é perceptível o modo como a cultura existente dentro da organização vai trazer consequências e resultados direto para o clima organizacional, tanto em seus aspectos e tratamentos internos, quanto na sua conduta externa no tocante ao tratamento para com as pessoas e colaboradores (Nunes, 2017).

Assim, percebe-se que a cultura organizacional desempenha um papel na definição da percepção interna e externa da organização, pois ela é formadora das características do clima organizacional. São os aspectos culturais que influenciam a construção do clima no espaço profissional, o que é importante para o trabalho proposto. Os colaboradores são vistos como peças-chave da organização, pois o capital humano é o responsável por moldar as características internas. Quando tudo funciona em harmonia na instituição, isso contribui para um diferencial competitivo e promove a excelência organizacional, gerando retornos positivos para a organização (Nunes, 2017).

Contudo, Keller e Aguiar (2020) destacam a necessidade de cuidado por parte dos gestores e líderes, uma vez que alguns autores, confundem os conceitos de clima e cultura organizacional, chegando a utilizá-los como sinônimos. Embora compartilhem semelhanças, cada conceito tem um papel na organização. Schein (2017) destaca que a distinção entre cultura e clima é relevante para a gestão, uma vez que a cultura possui caráter mais enraizado e estável, enquanto o clima é mais visível e sujeito a variações conforme os comportamentos e percepções dos membros.

Nesse contexto, é relevante, considerar a abordagem de Puente-Palacios (2002), que propôs uma categorização para esclarecer as semelhanças e diferenças entre clima e cultura organizacional. Segundo a autora, as categorias do clima organizacional são: Organização; Membros Percepção; Características; Comportamento; Descrições; Compartilhar; Conjunto; Influência; Práticas. Já as categorias relacionadas à cultura organizacional são: Membros; Compartilhar; Valores; Organização; Comportamento; Crenças; Padrão; Norma; Aprender; Modo/Maneira; Significado; Sistema; Suposições; Social; Conjunto; Práticas e Compreensão.

Diante dessa análise, nota-se que as categorias comuns entre clima e cultura organizacional incluem: Organização; Membros; Comportamento; Compartilhar; Conjunto e práticas. Enquanto as categorias excludentes são as que conseguem demonstrar e possibilitar a percepção da diferença entre os conceitos. Cada categoria, portanto, deve ser organizada e utilizada conforme suas características para evitar confusões (Puente-Palacios, 2002).

Conforme Rocha; Pelagio; Añez (2013) o clima não é uma característica estática, mas dinâmica, do âmbito organizacional, por isso a sua estrutura não está apenas definida pela presença-ausência de determinados elementos, mas também pelo tipo de relação estabelecida entre eles, em razão disso, mesmo que o clima seja composto por categorias conceituais comuns a outros eventos, a forma como elas se organiza e se relaciona constitui o elemento diferencial que estabelece a sua particularidade.

A afirmação apresentada está alinhada com a análise de Puente-Palacios (2002), que distingue cultura e clima organizacional. Segundo a autora, a cultura organizacional consiste em um conjunto de normas, crenças e valores relativamente estáveis, que orientam e norteiam o comportamento e o desempenho dos membros da organização. Já o clima organizacional refere-se às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construído com base na cultura, porém com menor estabilidade e maior suscetibilidade a mudanças ao longo do tempo.

Dessa forma, a cultura possui maior amplitude, profundidade e durabilidade, servindo de base para a definição de padrões de comportamento, enquanto o clima é mais transitório, refletindo as percepções coletivas dos membros sobre práticas e procedimentos organizacionais em determinado momento. Embora ambas possam mudar, suas características permanecem para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação (Puente-Palacios, 2002).

Assim, o clima organizacional poderá ser afetado por fatores externos à organização, como as condições de vida dos trabalhadores que envolvem saúde, habitação, lazer e aspectos familiares, e pela própria cultura organizacional, portanto, percebe-se certa relação de causalidade entre os conceitos, onde a cultura atua como causa e o clima como consequência dessa relação, dedução lógica a ser concebida, pois o clima é resultante das características da cultura organizacional. Dessa forma, com mudanças na cultura de uma organização, o clima será consequentemente afetado, mas, uma mudança no clima não afetará, a princípio, a cultura organizacional (Camarosano, 2015).

Os autores Rocha, Pelogio e Añez (2013) também observam que, em comparação com a cultura, o clima reflete atitudes, sentimentos e percepções mais temporárias por parte dos indivíduos. Enquanto o clima reflete as condições e parâmetros atuais da organização, a cultura é representada por valores e comportamentos enraizados, especialmente entre os colaboradores mais antigos, que são transmitidos aos recém-chegados como o modo correto de se comportar e realizar tarefas.

Rocha, Pelogio e Añez (2013) ressaltam que esses comportamentos culturais visam garantir a eficiência na prestação de serviços. De acordo com Schein (2010), os comportamentos culturais, que envolvem a construção de um senso comum sobre o que é considerado certo ou errado na organização, visam garantir a eficácia e a adaptação da empresa ao seu ambiente externo.

Dessa forma, a cultura organizacional é mais resistente a mudanças, pois é composta por uma conjunção de fatores, valores e comportamentos implícitos que se tornam parte integral

da organização ao longo do tempo, não pode ser modificada ou alterada de forma simples. Enquanto o clima organizacional é mais flexível e momentâneo, podendo ser modificado frequentemente de acordo com a mudança das situações e o surgimento de novas informações (Rocha; Pelogio; Añez, 2013).

No mesmo sentido, Cammarosano (2015) ressalta que o clima organizacional também é afetado por fatores externos à organização, como as condições de vida dos trabalhadores que envolvem saúde, habitação, lazer e aspectos familiares, e pela própria cultura organizacional.

Para o autor, há uma relação de causalidade entre os conceitos, sendo que a cultura é causa, enquanto o clima é consequência dessa relação. Podemos dizer que o clima é resultante das características da cultura organizacional. Um exemplo dessa interação pode ser observado quando há uma fusão entre empresas: à medida que a cultura organizacional se modifica, o clima também sofre mudanças.

No entanto, existem divergências teóricas sobre a relação entre clima e cultura organizacional. De um lado, autores como Savoie e Brunet (2000) e Chagnon (1991) argumentam que eles surgem de tradições científicas diferentes, possuem determinantes próprios e produzem efeitos organizacionais distintos. Por outro lado, estudiosos como Souza (1978), Tamayo (1999), Martins, Martins e Pereira (2004), e Wallace, Hunt e Richards (1999) defendem que há sim uma relação entre cultura e clima organizacional, sustentando que a cultura exerce influência sobre o clima (Rocha; Pelogio; Añez, 2013).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, adota-se a compreensão de que, embora conceitos distintos, o clima e a cultura organizacional mantêm uma relação de interdependência e influência recíproca, podendo, contudo, ser analisados de forma autônoma. Assim, a direção desta dissertação será nas condições do clima organizacional, pois, ao concentrarmos a análise apenas no clima, será possível aprofundar o entendimento das percepções e comportamentos dos servidores nas UPJs de segundo grau do TJGO. Essa abordagem permitirá identificar como as mudanças estruturais nas unidades afetam o ambiente de trabalho e o envolvimento dos colaboradores, fornecendo uma visão das dinâmicas organizacionais em curso.

Posto isso, compreender as relações entre cultura e clima organizacional, como discutido, permite analisar os efeitos das mudanças estruturais em instituições públicas. Tais mudanças não ocorrem de forma isolada, pois são influenciadas pela cultura existente e, ao mesmo tempo, afetam o clima percebido pelos servidores.

A introdução de novos modelos de gestão impulsionada por normativas como a Resolução n.º 194/2014 do CNJ representa não apenas uma resposta à necessidade de maior eficiência administrativa, mas também um desafio à adaptação cultural e ao clima

organizacional. Visando compreender os desafios enfrentados pelo TJGO na implementação das UPJs, é preciso analisar o contexto histórico e normativo que motivou essas transformações, bem como os reflexos dessas mudanças na eficiência dos processos e o clima organizacional.

2.2.1. Dimensões do Clima Organizacional no Setor Público: o modelo de Estivalet et al. (2021)

A Escala de Percepção de Clima Organizacional no Setor Público (EPCOSP), desenvolvida por Estivalet et al. (2021), tem se consolidado como referência metodológica para análise do ambiente interno de instituições públicas. Trata-se de uma abordagem estruturada que contempla múltiplas dimensões relacionadas ao bem-estar, engajamento e à percepção dos servidores quanto ao funcionamento das organizações em que atuam.

Dentre as dimensões analisadas pela EPCOSP, destacam-se a autonomia, interação e cooperação, participação nas decisões organizacionais, suporte da chefia, treinamento e capacitação, resistência às mudanças e a eficácia da implementação organizacional. Tais dimensões refletem aspectos psicossociais e estruturais fundamentais para compreender os impactos das mudanças administrativas no contexto público.

A participação nas decisões refere-se à percepção dos servidores sobre a oportunidade de contribuírem com sugestões, opiniões e proposições em processos administrativos. Segundo Estivalet et al. (2021), essa dimensão está diretamente relacionada ao sentimento de pertencimento e ao engajamento no ambiente organizacional.

O suporte da chefia é outro fator decisivo na formação de um clima organizacional favorável. Essa dimensão compreende a percepção de apoio, escuta ativa, justiça e incentivo por parte dos gestores imediatos. Ambientes em que os líderes exercem uma gestão colaborativa tendem a promover maior confiança institucional (Kim et al., 2022).

A dimensão treinamento refere-se à adequação das capacitações oferecidas pela organização frente às novas exigências técnicas e operacionais. O investimento em formação continuada impacta diretamente a adaptação às mudanças e a motivação dos colaboradores (Souza et al., 2015).

Já a resistência às mudanças representa o grau de adesão, aceitação ou rejeição dos servidores frente a novas diretrizes, tecnologias ou modelos de gestão. Essa variável é sensível ao estilo de liderança, à comunicação interna e ao preparo organizacional para transições estruturais (Robbins, 2020; Soares et al., 2024).

A adoção do modelo de Estivalet et al. (2021) nesta pesquisa busca oferecer uma leitura abrangente do clima organizacional nas Unidades de Processamento Judicial do segundo grau do TJGO, considerando que as dimensões contempladas refletem as

especificidades do serviço público e permitem compreender a complexidade das relações institucionais em contextos de mudança.

2.3. PRESSUPOSTOS HISTÓRICOS: A RESOLUÇÃO N.º 194, DE 2014, DO CNJ

Uma das principais preocupações do Poder Judiciário sempre foi garantir uma prestação jurisdicional adequada e eficiente. A Constituição Federal, no seu art. 5º, inciso LXXVIII, estabelece como uma das garantias fundamentais a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

No entanto, após publicação do Relatório Justiça em Números, pelo CNJ - Conselho Nacional de Justiça, em 2013, revelou um quadro preocupante: aproximadamente 90% (noventa por cento) dos processos em tramitação no Judiciário estavam concentrados nas unidades de primeiro grau. O problema não se limitava ao volume de processos, mas também à morosidade administrativa, que gerava uma taxa de congestionamento média de 72% (setenta e dois por cento), um resultado que se mostrava 26 (vinte e seis) pontos percentuais acima da taxa registrada no segundo grau (CNJ, 2014).

Diante desse quadro, o CNJ entendeu a necessidade de repensar em relação a estrutura organizacional dos Tribunais, especialmente a gestão administrativa do primeiro grau de jurisdição. O relatório apontava que a sobrecarga de trabalho e o mau funcionamento das unidades judiciárias de base eram fatores centrais na morosidade processual, comprometendo o direito à duração razoável do processo (CNJ, 2014).

Para enfrentar essas deficiências, foi editada a Resolução CNJ n.º 194, de 26 de maio de 2014, que instituiu diretrizes para a formulação, estruturação e execução de medidas voltadas à melhoria da primeira instância. Essa normativa visava o aprimoramento da qualidade da prestação jurisdicional, com foco na celeridade, eficiência e eficácia dos trâmites processuais (CNJ, 2014).

Entre as principais determinações da Resolução, destacou-se a obrigatoriedade de criação, em cada tribunal, de um Comitê Gestor Regional responsável pela implementação de políticas específicas para a melhoria do primeiro grau, elaborando relatórios, realizando reuniões periódicas, propondo pautas de melhoria e monitorando as ações estratégicas junto ao CNJ (CNJ, 2014).

A demora na prestação jurisdicional, além de comprometer a eficiência do sistema de justiça, gera prejuízos diretos aos cidadãos, configurando violação a preceitos constitucionais. A atuação do CNJ, com a implementação de novas práticas de gestão e o incentivo ao uso de

sistemas processuais eletrônicos, promoveu avanços significativos no enfrentamento da morosidade. Esse movimento foi ainda mais acelerado pela pandemia da Covid-19, que, a partir de 2020, exigiu do Poder Judiciário a adoção de medidas eficazes para assegurar a continuidade dos trâmites processuais de forma remota e digital (CNJ, 2014).

Apesar dos avanços obtidos com a informatização e digitalização dos processos, a estrutura administrativa tradicional ainda enfrentava limitações quanto à eficiência da prestação jurisdicional. Nessa ocasião, o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) inovou com um novo modelo de gestão: a criação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) (TJSP, 2017). Esse modelo de organização, baseado na centralização administrativa de secretarias judiciais de mesma competência, buscou reorganizar o fluxo de trabalho e otimizar os recursos humanos e tecnológicos disponíveis. A experiência pioneira do TJSP se tornou referência nacional, inspirando outros tribunais, como o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, que passou a adotar o modelo das UPJs. (TJGO, 2019).

2.3.1. Implementação e desenvolvimento das UPJs no primeiro grau de jurisdição

A implementação de mudanças em qualquer organização, como discutido anteriormente, causa alteração nas variáveis de clima organizacional, o que gera consequências para a estrutura da organização e seus trabalhadores. Esses impactos precisam ser mensurados e analisados dentro do contexto específico em que ocorrem. No caso do Poder Judiciário, desde 2014, optou por buscar mecanismos capazes de melhorar a prestação jurisdicional. Uma das principais iniciativas foi a unificação das serventias judiciais, como o caso das UPJs (CNJ, 2020).

Inicialmente, faz-se necessário esclarecer que a organização das jurisdições no sistema judiciário brasileiro ocorre por graus ou instâncias, que representam níveis hierárquicos de julgamento. O primeiro grau, formado pelas Varas e Juizados Especiais, é a porta de entrada dos processos judiciais, onde as demandas são inicialmente julgadas por juízes de direito (TJGO, 2024). O segundo grau, por sua vez, é composto pelos Tribunais de Justiça estaduais, onde desembargadores analisam e revisam decisões de primeira instância, garantindo um duplo grau de jurisdição, conforme previsto na Constituição Federal (CNJ, 2019).

Segundo o CNJ, as UPJs são modelos organizacionais criados no âmbito do Poder Judiciário brasileiro com o objetivo de centralizar e otimizar as atividades administrativas e processuais para aumentar a eficiência administrativa, reduzir o tempo de tramitação dos processos e oferecer à sociedade um serviço público mais ágil e efetivo. As UPJs são projetadas para atuar no primeiro e no segundo grau de jurisdição, adaptando-se às peculiaridades de cada instância (CNJ, 2024).

As Unidades de Processamento Judicial (UPJs) representam uma inovação no modelo organizacional do Poder Judiciário, seu objetivo é otimizar a tramitação processual, assim melhorando a eficiência administrativa e ao unificarem as secretarias das varas judiciais, concentram recursos humanos e tecnológicos. Por isso, a proposta de unificação das unidades judiciais foi elaborada com a finalidade de melhorar e maximizar a prestação jurisdicional, especialmente com a crescente inclusão dos processos digitais, que visavam aumentar a agilidade dos atos processuais e, conseqüentemente, reduzir o tempo de tramitação ou da demanda processual (CNJ, 2020).

O Conselho Nacional de Justiça - CNJ (2020) destaca ainda que essa nova forma de gestão processual tem por interesse obter um ganho de escala, distribuindo tarefas entre os servidores judiciais de forma eficiente. Este modelo permite a alocação eficiente de recursos, potencialmente levando à redução de custos com estrutura dos tribunais e com o quadro de funcionários.

A criação das UPJs iniciou em novembro de 2014, quando o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) implementou a primeira unidade. Essa iniciativa foi parte de um projeto maior, chamado Cartório do Futuro, que visava adequar o ambiente de trabalho à nova realidade dos processos digitais, impulsionada pelo advento das novas tecnologias, como assinaturas digitais e protocolos eletrônicos. O objetivo desse projeto era unificar os cartórios de diversas unidades, viabilizando a adoção de uma nova divisão de tarefas e melhor distribuição dos recursos humanos e do espaço físico (TJSP, 2018).

As UPJs foram estruturadas em quatro seções interligadas e complementares entre si, cada uma com funções específicas: (I) Atendimento ao Público, (II) Processos Físicos — especialmente importante durante o período de digitalização dos processos —, (III) Cumprimento dos Processos Digitais, e (IV) Movimentação dos Processos Digitais. Essas seções atuam de forma complementar, organizando o fluxo de trabalho de maneira mais eficaz e integrada, adaptando-se à nova era da digitalização dos processos judiciais (TJSP, 2018).

A UPJ pode ser híbrida (processos físicos e digitais) ou puramente digital. As UPJs digitais são compostas por escrivão judicial e três equipes: de cumprimento, de movimentação e de atendimento ao público. Já as UPJs híbridas contam com duas equipes adicionais, relativas aos processos físicos. A equipe de cumprimento é responsável pela elaboração de todos os documentos decorrentes das determinações judiciais. A equipe de movimentação atua no controle de prazos, prepara resenhas, confecciona atos ordinários e realiza a juntada de petições. Por fim, a equipe de atendimento é responsável pelo atendimento aos advogados e partes, bem como pelas remessas, cargas, recebimento e arquivamento (CNJ, 2020).

Dentre as inovações desse projeto, destaca-se o fato que as quatro seções mencionadas estão integradas em um só ambiente físico, permitindo o uso compartilhado das salas de

audiência, organizadas por meio de agendas eletrônicas compartilhadas, o que facilita a conciliação de pautas e o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis (TJSP, 2018).

Segundo informações do ConJur (2014), a primeira UPJ centralizou as atividades de cinco cartórios do Fórum João Mendes Júnior, unificando as 41^a à 45^a Varas Cíveis em um único espaço, administrando um acervo de 18 mil processos, sendo 5 mil físicos e 13 mil digitais, proporcionando um ambiente mais eficiente, tanto no gerenciamento dos processos quanto no uso dos recursos tecnológicos.

Para acomodar a unificação desse novo modelo, o Fórum João Mendes Júnior passou por uma remodelação para comportar essa nova estrutura. Assim, foram estabelecidas “uma sala para cada um dos dez magistrados e uma segunda para a equipe do gabinete, agora com quatro servidores e dois estagiários”. Por sua vez, “as salas de audiências foram reduzidas a quatro, e a utilização compartilhada, com uso de agenda eletrônica que permite conciliação de pautas” (ConJur, 2014).

Durante a inauguração da primeira unidade de UPJ, em 17 de novembro de 2014, o juiz Afonso de Barros Faro Júnior destacou que: “o Cartório do Futuro não é apenas a aglutinação de cinco ofícios ou uma mudança de salas. É algo muito maior. Trata-se de uma nova gestão de pessoas, de processos de trabalho, de espaço físico, de acervo e melhor aproveitamento dos recursos orçamentários” (ConJur, 2014). O então Corregedor-Geral, Desembargador Elliot Akel, enfatizou a necessidade da mudança para superar a estrutura tradicional do primeiro grau, destacando que a centralização possibilitaria aos magistrados maior dedicação e eficiência (ConJur, 2014).

De acordo com dados divulgados pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, os resultados dessa implementação foram expressivos, com um aumento na produtividade de 58%, se considerado o número de sentenças proferidas pela unidade nos seis meses anteriores à instalação e no mesmo intervalo de tempo após seu funcionamento. Desde então, 49.027 novos feitos foram distribuídos e 45.022 sentenças proferidas (TJSP, 2014).

O sucesso inicial impulsionou a expansão do modelo. Foram instaladas outras 14 em todo o Estado, nas comarcas de Araçatuba, Bauru, Campinas, Presidente Prudente, Santos, São José dos Campos e Sorocaba, além de duas no Foro Regional de Santo Amaro, uma no Foro Regional do Jabaquara, e outra no fórum do Brás (Varas Especiais da Infância e Juventude) e ainda, mais três no Fórum João Mendes Júnior (TJSP, 2018).

Quatro anos após a inauguração da primeira UPJ, em 2018, os benefícios gerados por essas unidades já eram visíveis, destacando-se o “aumento da produtividade, com reflexos no tempo médio de tramitação dos processos: estudos da Secretaria da Primeira Instância indicam

diminuição de até 28% no tempo decorrido entre a data da distribuição do processo e a sentença, mesmo com quadro funcional menor em comparação às varas do modelo tradicional” (TJSP, 2018).

Na comarca de Campinas, por exemplo, em pouco mais de seis meses de funcionamento, a UPJ conseguiu reduzir o número de processos em andamento de 15.971 para 14.749, promovendo também a execução diária de atos urgentes, que antes levavam em média 90 dias para serem realizados (TJSP, 2018).

Diante dos resultados obtidos, o TJSP deu continuidade ao projeto Cartórios do Futuro, com a proposta de ampliar o número de UPJs em funcionamento. Servidores e magistrados passaram a participar do processo, indicando quais varas poderiam ser incluídas nas aglutinações de serventias (TJSP, 2018).

Assim, o projeto foi expandindo ao longo dos anos. Até 2023, o TJSP já contava com 34 UPJs em funcionamento, abrangendo 140 varas (77 na Capital e 63 no Interior), e a expansão segue sendo uma meta do Planejamento Estratégico 2021-2026. A meta 10.1- busca “Incluir, anualmente, ao menos, 15 unidades da capital no modelo UPJ, Unidade de Processamento Judicial”, enquanto “Meta 10.2 - Incluir, anualmente, ao menos, 15 unidades do interior no modelo UPJ, Unidade de Processamento Judicial”. Referidas metas estão estruturadas tendo a finalidade de aperfeiçoar a gestão judicial e a prestação jurisdicional (TJSP, 2021).

O modelo das UPJs de TJSP, chamou a atenção de tribunais de outros estados, como Amazonas, Bahia, Mato Grosso do Sul e Goiás, que enviaram representantes para conhecer a experiência paulista (TJSP, 2018).

Atualmente, a base normativa que respalda a criação e expansão das UPJs é a Resolução n.º 194/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que orienta a melhoria da prestação jurisdicional, priorizando o primeiro grau de jurisdição. Com a adoção das UPJs, o TJSP liderou a transformação da gestão judiciária no Brasil, reestruturando o modelo tradicional de administração de processos (TJSP, 2018).

No Estado de Goiás, em 18 de novembro de 2019, o Tribunal de Justiça publicou o Provimento Conjunto n.º 01/2019, assinado pelo então Presidente do Tribunal, Desembargador Walter Carlos Lemes, e pelo Corregedor-Geral da Justiça, Desembargador Kisleu Dias Maciel Filho. O ato normativo foi motivado pela necessidade de modernizar as estruturas judiciárias, acompanhar a progressiva digitalização dos processos e atender às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (TJGO, 2019).

Segundo Walter Carlos Lemes, “a padronização da estrutura organizacional e de pessoal é de suma importância, sem falar na virtualização processual que é uma realidade e tem sido uma

prioridade da minha gestão”, destacando que as mudanças se concentram especificamente nos processos de primeiro grau, de modo que a expectativa com a unificação das escritanias na capital e no interior, fosse possível “otimizar a mão de obra disponível, mas qualificada, dedicada, honesta e comprometida com o ideal de bem servir, além de modernizar e conferir celeridade às unidades judiciárias” (Motta, 2019).

O Provimento regulamentou a criação das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs) e das Unidades Jurisdicionais Simplificadas (UJS) no âmbito do Poder Judiciário goiano, com o objetivo de otimizar a força de trabalho, racionalizar o uso dos recursos humanos e tecnológicos, padronizar procedimentos e promover maior celeridade processual, em consonância com o art. 5º, inciso LXXVIII, da Constituição Federal (TJGO, 2019).

Diferentemente do modelo Paulista, que se concentrou apenas nas UPJs, o TJGO estabeleceu duas formas de unificação distintas: as Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs) e as Unidades Jurisdicionais Simplificadas (UJS). Conforme o art. 1º, §§ 1º e 2º do Provimento Conjunto n.º 01/2019, as UPJs representam a reunião de escritanias originárias de juízos diversos, sob a coordenação de um dos juízes integrantes, já as UJS consiste na mera reunião de diferentes escritanias de um mesmo juízo para simplificação de sua estrutura interna” (TJGO, 2019).

Para a criação de uma UPJ ou UJS, o art. 2º do referido provimento determinou a obrigatoriedade de expedição de portaria específica e a abertura de processo administrativo no sistema PROAD, direcionado ao Presidente, contendo a definição da estrutura, do juiz coordenador, do gestor master e dos coordenadores de equipe (TJGO, 2019).

No Judiciário Goiano, a implementação das UPJs ocorreu de forma mais lenta e gradual, devido à necessidade de alterações legislativas, como as Leis Estaduais n.º 20.254/18, 20.382/18 e 20.510/19, que modificaram a Organização Judiciária e a publicação da Resolução n.º 113/2019, que reformulou a estrutura das comarcas de entrância inicial e intermediária (Motta, 2019; TJGO, 2019).

Segundo Soares *et al.* (2024), embora o Provimento Conjunto n.º 01/2019 tenha sido formulado em 2019, sua efetiva publicação ocorreu apenas em 2020, conforme consta no processo administrativo n.º 202007000232993. No entanto, de acordo com notícias divulgadas pelos sites da AASP (Becker, 2019) e do TJGO (Becker, 2019), a implementação das UPJs de primeiro grau iniciou-se nas Varas Cíveis do TJGO em dezembro de 2019, sendo expandida para as Câmaras Criminais e Cíveis, no ano de 2023.

Essas legislações possibilitaram ao TJGO iniciar a implantação das UPJ. Em 2019, foi criada a primeira unidade, com a junção das escritanias das seis varas de família da comarca de

Goiânia. Sua estrutura contava com 21 servidores, 28 estagiários, e uma gestora máster (Becker, 2019).

Posteriormente, novas UPJs foram implantadas, como a UPJ dos Juizados da Fazenda Pública de Goiânia, que unificou as atividades das secretarias do 1º, 2º e 3º Juizados (Becker, 2021), e a UPJ das Varas Criminais, responsável pela gestão das 1ª, 3ª, 5ª, 7ª e 11ª Varas Criminais de crimes punidos com reclusão, além de outras unidades implementadas em Goiânia (TJGO, 2024).

Com o êxito dessas experiências iniciais, o modelo de UPJs expandiu-se no Estado de Goiás, alcançando, além da capital, comarcas como Anápolis, Aparecida de Goiânia, Catalão, Formosa, Luziânia, Rio Verde, Valparaíso de Goiás, entre outras (TJGO, 2024).

Entretanto, considerando que o objetivo deste estudo é focar na implementação das UPJs no segundo grau de jurisdição, optou-se por não detalhar individualmente todas as unidades criadas no primeiro grau, concentrando a análise nas UPJs das Câmaras Cíveis e Criminais do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Por fim, destaca-se que a implantação das UPJs ocorreu inicialmente no primeiro grau, tanto no Tribunal de Justiça de São Paulo quanto no Tribunal de Justiça de Goiás. Após a consolidação das experiências, que iniciou a expansão do modelo para o segundo grau, tema que será aprofundado no próximo tópico.

2.3.2. UPJs no segundo grau do TJGO

A implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no segundo grau de jurisdição do TJGO representa uma continuidade das mudanças estruturais iniciadas no primeiro grau, visando aprimorar a eficiência administrativa e jurisdicional. Essa transformação encontra respaldo na Lei n.º 21.630, de 17 de novembro de 2022, que alterou a organização judiciária do Estado de Goiás, elevando o número de Câmaras Cíveis para onze e de Câmaras Criminais para quatro, possibilitando condições institucionais para a estruturação das UPJs também na segunda instância (TJGO, 2022).

A Resolução CNJ n.º 219/2016, ao estabelecer diretrizes para a distribuição equitativa de servidores, cargos em comissão e funções de confiança entre os órgãos do Poder Judiciário, ofereceu base para a racionalização de recursos humanos e aprimoramento da gestão. Dessa forma, a implementação das UPJs no segundo grau do TJGO está alinhada aos princípios de eficiência e modernização definidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2016).

Para viabilizar a efetivação das UPJs no segundo grau, foram protocolados dois procedimentos administrativos internos, cadastrados nos Processos Administrativos (PROAD)

n.º 202306000419263 e 20230700042269 (TJGO, 2023).

O primeiro procedimento consolidou a estrutura das UPJs. Em despacho datado de 23 de junho de 2023, foi expedido edital de remoção para preenchimento de vagas na 8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis, bem como da 4ª Câmara Criminal, para composição da 1ª UPJ Cível e da 1ª UPJ Criminal. Foram enviados ofícios aos desembargadores informando sobre as alterações administrativas em andamento. Em julho de 2023, ocorreu o remanejamento dos magistrados conforme as diretrizes de reestruturação, medida necessária para a instalação das UPJs de segundo grau (TJGO, 2023).

Em agosto de 2023, a UPJ Cível e a UPJ Criminal passaram a funcionar, marcando uma etapa da modernização administrativa do TJGO. A UPJ Criminal abrangeu a 3ª e 4ª Câmaras Criminais, enquanto a UPJ Cível englobou as 1ª, 8ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis. Inicialmente, a 9ª Câmara Cível estava prevista para compor a estrutura da UPJ Cível; entretanto, em razão de ajustes realizados durante o processo de implementação, foi substituída pela 1ª Câmara Cível (TJGO, 2023).

O segundo procedimento, registrado sob o processo administrativo (PROAD) n.º 20230700042269, teve como finalidade monitorar e ajustar a distribuição de processos nas Câmaras integrantes das UPJs, garantindo isonomia no recebimento de novos feitos. Essa ação tornou-se necessária após a nomeação dos novos desembargadores, prevista pela Lei n.º 21.630/2022. (TJGO, 2023).

O procedimento foi conduzido pela Diretoria Judiciária, por meio da Unidade de Atendimento aos Usuários de Sistemas (UAUS), com base na deliberação do Órgão Especial nos autos do processo administrativo (PROAD) n.º 202306000419263. Após análises técnicas e reuniões realizadas entre os setores responsáveis, verificou-se a regularidade na distribuição processual, alcançando-se o equilíbrio na distribuição das UPJs Cível e Criminal. Tal medida consolidou a equalização da distribuição de processos entre os novos gabinetes, representando um avanço na implementação das UPJs no âmbito do segundo grau (TJGO, 2023).

As diretrizes que embasam a implementação das UPJs encontram respaldo no Provimento Conjunto n.º 01/2019 e no Planejamento Estratégico 2015-2020, com ênfase na celeridade e produtividade jurisdicional. A recomendação conjunta da Presidência e da Corregedoria-Geral da Justiça do TJGO para adoção das UPJs nas comarcas da capital e interior reforça a importância dessa iniciativa (TJGO, 2019).

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, ao adotar o modelo das UPJs no segundo grau, alinha-se a esse movimento de inovação, buscando aprimorar a gestão judicial e responder de forma mais célere e eficiente às demandas da sociedade. Todavia, para que os objetivos

propostos sejam efetivamente alcançados, torna-se relevante o acompanhamento contínuo dos resultados, a realização de diagnósticos periódicos sobre a eficácia das mudanças implementadas e a promoção de ajustes estruturais.

2.3.2.1. Estrutura Atual das UPJs no Segundo Grau do TJGO

A Lei n.º 21.630, de 17 de novembro de 2022, fundamentou as mudanças estruturais realizadas no âmbito do segundo grau do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), elevando o número de Câmaras Cíveis e Criminais e criando as condições institucionais necessárias para a instalação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) também na segunda instância.

Conforme dispõe o Regimento Interno do TJGO (2021), cada Câmara é composta por cinco desembargadores, funcionando com a presença mínima de três membros, incluindo seu presidente (Art. 18). As Câmaras subdividem-se em cinco Turmas Julgadoras, formadas por três desembargadores cada, que atuam conforme critérios de antiguidade. Com base nessa estrutura, a UPJ Cível é composta pela 1ª, 8ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis, totalizando 20 desembargadores, enquanto a UPJ Criminal abrange a 3ª e 4ª Câmaras Criminais, somando 10 desembargadores.

O Provimento Conjunto n.º 01/2019, embora inicialmente voltado à regulamentação das UPJs no primeiro grau, foi utilizado como referência normativa para a implementação das unidades no segundo grau. Esse instrumento delineia diretrizes essenciais, como a definição da estrutura organizacional, as atribuições do gestor master e dos subgestores, a função do juiz coordenador, bem como os critérios de funcionamento e organização das equipes de trabalho (TJGO, 2019).

A estrutura administrativa foi adequada conforme o modelo previsto no Provimento Conjunto n.º 01/2019 e na Portaria n.º 91/2023, que regulamentam as UPJs no âmbito do primeiro grau (TJGO, 2019; TJGO, 2023). O Quadro 1 sintetiza a estrutura administrativa atual da 1ª UPJ Cível e 1ª UPJ Criminal do segundo grau do TJGO, enquanto os parágrafos a seguir detalham o funcionamento prático de cada unidade.

Quadro 1 - Estrutura administrativa de UPJ Criminal e Cível, 2025.

UPJ	Câmaras vinculadas	Quantidade de Desembargadores	Estrutura Administrativa	Funcionamento
UPJ Criminal	3ª e 4ª Câmaras Criminais	10 desembargadores (5 por Câmara)	01 Gestor master; 01 Subgestor; Servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço compartilhado; • Atuação integrada dos servidores no atendimento às duas câmaras; • Revezamento presencial e <i>home office</i> devido à limitação de espaço.
UPJ Cível	1ª, 8ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis	20 desembargadores (5 por Câmara)	01 Gestor master; 04 Subgestores (um por câmara) Servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço compartilhado; • Execução de tarefas individualizada por câmara, com apoio quando necessário; • Revezamento presencial e <i>home office</i> devido a limitação de espaço.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A secretaria da UPJ Criminal é composta por um gestor master, responsável pela coordenação geral da unidade, organização do fluxo de trabalho, acompanhamento da produtividade e supervisão das atividades desenvolvidas pelos servidores. O gestor também secretária o Presidente da 3ª e 4ª Câmaras Criminais nas sessões de julgamento, contando com o apoio de um subgestor, que auxilia na gestão diária da unidade. Os servidores, por sua vez, atuam de forma integrada e colaborativa no atendimento às demandas processuais das duas Câmaras, em regime de compartilhamento de tarefas. Atualmente, a UPJ Criminal conta com 15 servidores, incluindo efetivos, comissionados, terceirizados e estagiários.

Embora adote estrutura semelhante à da UPJ Criminal, a UPJ Cível preservou, em tese, a lógica de funcionamento anterior à unificação. Cada Presidente de Câmara mantém autonomia para indicar o servidor responsável por secretariar as sessões de julgamento. No âmbito da 11ª Câmara Cível, essa função é exercida pelo gestor master, com apoio de um subgestor para auxiliar na coordenação da equipe da 11ª Câmara. Na 1ª, 8ª e 10ª Câmaras Cíveis, a função de secretariar as sessões de julgamentos é desempenhada pelos subgestores correspondentes, que também supervisionam e coordenam as atividades das equipes sob sua responsabilidade. O gestor master, por sua vez, permanece o responsável geral pela coordenação geral da unidade (TJGO, 2019; TJGO, 2023).

Os servidores da UPJ Cível atuam prioritariamente nas demandas processuais da câmara às quais estão vinculados, prestando apoio às demais unidades apenas quando necessário, de forma colaborativa. Cada câmara conta em média com seis servidores entre efetivos, comissionados e terceirizados, além de 3 estagiários, totalizando 27 servidores (TJGO, 2019; TJGO, 2023).

O serviço de balcão e o atendimento ao público são, em sua maioria, desempenhados por estagiários, com a finalidade de otimizar a utilização dos recursos humanos disponíveis, consoante o disposto nos arts. 2º e 4º da Portaria n.º 91/2023.

Apesar de compartilharem o mesmo espaço físico, as secretarias das UPJs mantêm relativa autonomia funcional, operando de forma individualizada. Cada câmara realiza seus atos processuais de maneira autônoma, em observância ao que estabelece o Capítulo V do Regimento Interno do TJGO (2021).

Mesmo antes da formalização das UPJs, as Câmaras já operavam, na prática, como pequenas unidades de processamento judicial, com estrutura organizacional definida, equipes fixas e fluxos de trabalho próprios. Assim, pode-se argumentar que as UPJs de segundo grau configuram uma instância de formalização e centralização de estruturas anteriormente existentes, funcionando como uma espécie de “UPJ da UPJ”. Essa concepção reforça a lógica organizacional de que cada câmara já atuava como um núcleo completo de atendimento a cinco desembargadores, sendo a unificação dessas estruturas um avanço em termos de padronização, racionalização de recursos e aprimoramento da gestão integrada.

2.3.3. Síntese dos Principais Autores e Normas de Regulamentação das UPJs

A seguir, o Quadro 2 sintetiza os principais autores que fundamentam as análises de comportamento e clima organizacional, indicando as dimensões e conceitos por eles abordados. Em seguida, o Quadro 3 sistematiza as normas e atos regulamentares que estruturam a implementação das Unidades de Primeiro Grau (UPJs) no âmbito do Tribunal de Justiça de Goiás, evidenciando seu âmbito de aplicação e as principais disposições de cada dispositivo. Esses elementos cruzam a fundamentação teórica com o ordenamento jurídico, permitindo uma visão integrada dos referenciais conceituais e normativos que sustentam o estudo.

Quadro 2 - Principais Autores e Dimensões do Capítulo 2

Seção	Principais Autores	Dimensões/Conceitos Abordados
Comportamento Organizacional	Robbins (2020); McShane e Von Glinow (2014); Islam e Amin (2021); Fernandes e Cordeiro (2024); Chaves Filho, Barbosa e Barbosa (2022); Eisenberger <i>et al.</i> (2020); Kuvaas e Dysvik (2021); Kim, Eisenberger, Takeuchi <i>et al.</i> (2022)	Impacto de indivíduos, grupos e estrutura no comportamento organizacional; Análise social; Gestão do capital humano; Reciprocidade entre servidor e organização
Conceito e Características do Clima Organizacional	Zaleznik <i>et al.</i> (1997); Dias (2011); Eisenberger <i>et al.</i> (2020); Keller e Aguiar (2020); Lima (2016); Santos (2021); Schneider <i>et al.</i> (2017); Neto e Machado (2022)	Percepção coletiva do ambiente de trabalho; Atmosfera psicológica; Propriedades motivacionais; Intangibilidade do clima organizacional; influencia na satisfação e desempenho
Influência do Clima Organizacional no Comportamento	Eisenberger <i>et al.</i> (2020); Robbins (2020); Keller e Aguiar (2020); Chaves Filho, Barbosa e Barbosa (2022); Li, Huang e Chen (2020); Machado e Nicoletti (2009); Gomes, Cavalcante e Toda (2020); Nunes (2017); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001); Rocha, Pelógio e Añez (2013)	Fatores de influência: satisfação no ambiente de trabalho, percepção organizacional, mudanças no ambiente, conflitos, estilo de liderança, remunerações e recompensas, condições de trabalho, imagem e conceito da organização
Cultura e Clima Organizacional	Chaves Filho, Barbosa e Barbosa (2022); Nunes (2017); Vergara (2015); Keller e Aguiar (2020); Schein (2017); Puente-Palacios (2002); Rocha, Pelógio e Añez (2013); Schein (2010); Cammarosano (2015); Estivalet <i>et al.</i> (2021)	Diferenças e semelhanças entre cultura e clima organizacional; Categorias de análise (valores, normas, comportamentos); Estabilidade da cultura vs. mutabilidade do clima; Relação de causalidade entre cultura e clima; Dimensões exclusivas e compartilhadas, modelo de Estivalet

Fonte: Elaborado pela autora, 2025

Quadro 3 - Principais normas que regulamentam a implementação das UPJs

Ato Normativo	Âmbito	Principais disposições
Resolução CNJ n.º 94/2014.	Primeiro Grau (CNJ)	Institui diretrizes para melhoria da 1ª instância: criação de Comitê Gestor Regional; elaboração de relatórios; reuniões periódicas; monitoramento de ações junto ao CNJ.
Resolução CNJ n.º 219/2016.	Todo o Judiciário (CNJ)	Define critérios para distribuição equitativa de servidores, cargos em comissão e funções de confiança, visando racionalização de RH.
Lei Estadual n.º 20.254/2018; 20.382/2018; 20.510/2019.	TJGO – Organização	Alteram a organização judiciária estadual e criam condições institucionais para instituição das UPJs de primeiro grau
Provimento Conjunto n.º 01/2019 (TJGO).	Primeiro Grau (orienta o 2º grau)	Regulamenta criação de UPJs e UJs no TJGO: define estrutura, papéis do gestor master, subgestores, juiz coordenador e fluxos de trabalho
Portaria TJGO n.º 91/2023.	Primeiro Grau (orienta o 2º grau)	Regulamenta a 3ª UPJ das Varas Cíveis de Goiânia: detalha a secretaria, atribuições de gestores e subgestores, regime de trabalho e atendimento ao público
Resolução n.º 113/2019.	Primeiro Grau	Reformula a distribuição das varas em comarcas de entrância inicial e intermediária
Lei Estadual n.º 21630/2022.	Segundo grau (TJGO)	Elevou o número de Câmaras Cíveis (11) e Criminais (4); criando condições para estruturação das UPJs na segunda instância.
Regimento Interno do TJGO/2021.	TJGO – Dispositivo Interno	Estabelece composição das Câmaras (5 desembargadores, mínimo de 3 em sessão) e subdivisão em Turmas Julgadoras; competências e regras de funcionamento (Art. 18).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025

3. METODOLOGIA

A escolha pela Escala de Percepção de Clima Organizacional no Setor Público (EPCOSP), desenvolvida por Estivalet et al. (2021), deve-se à sua aplicabilidade comprovada em contextos administrativos públicos e à robustez de suas dimensões analíticas. O instrumento foi elaborado com base em uma ampla revisão teórica e validado estatisticamente, contemplando fatores que interferem diretamente na percepção dos servidores quanto ao clima organizacional. Entre suas dimensões, destacam-se autonomia, participação nas decisões, suporte da chefia, interação e cooperação, treinamento, resistência às mudanças e eficácia da implementação. Tais dimensões foram adaptadas ao contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), considerando as especificidades do processo de implementação das UPJs.

A adoção desse modelo visa garantir maior precisão na coleta e análise dos dados, proporcionando uma compreensão integrada dos fatores que impactam o desempenho institucional e o bem-estar dos servidores no contexto das reformas administrativas judiciais.

A metodologia científica consiste na definição dos caminhos a serem seguidos pelo pesquisador para alcançar os objetivos propostos, esse processo envolve a formulação de um problema ou lacuna no conhecimento, que precisa ser devidamente colocado para viabilizar seu estudo empírico ou teórico (Gil, 2017).

Após a formulação do problema, passa-se à coleta de dados empíricos que abordam a questão em estudo. Nessa etapa, o pesquisador identifica as investigações e os termos analíticos que serão explorados no foco do problema. A análise do material encontrado busca fornecer subsídios que auxiliem na formulação de soluções ou propostas para o problema identificado (Marconi e Lakatos, 2021).

Assim, após a coleta e análise das informações obtidas por meio de pesquisas bibliográficas e documentais, cabe ao pesquisador avaliar as soluções propostas ou sugerir novas abordagens caso as anteriores não sejam adequadas ao problema em estudo (Marconi e Lakatos, 2021).

Considerando o caminho apresentado, é preciso definir a pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta de dados. De acordo com Gil (2017), a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa, podendo ainda ser classificada como qualitativa ou quantitativa.

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem mista quali-quantitativa, pois seu foco é analisar os desafios na implementação das UPJs no segundo grau, especificamente na UPJ Cível (8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis) e na UPJ Criminal (3ª e 4ª Câmaras Criminais), com relação à eficiência dos processos e o clima organizacional. De acordo com estudos de Soares *et al.*

(2024) e Soares (2021), a implementação das UPJs de primeiro grau tem gerado repercussões no clima organizacional, refletindo na produtividade e bem-estar dos trabalhadores.

Será utilizado, ainda o método dedutivo, adequado para estudos no campo das ciências sociais, como no caso deste trabalho. O método dedutivo permite partir de teorias e legislações amplamente reconhecidas sobre clima organizacional e administração para, então, analisar sua aplicação no contexto específico do TJGO e a percepção dos servidores diante da implementação das UPJs.

Para o caso em estudo, haverá a análise dos desafios na implementação das Unidades de Processamento Judicial no segundo grau do Tribunal de Justiça de Goiás, nas esferas cível e criminal, considerando a eficiência dos processos e o clima organizacional, razão pela qual a pesquisa exploratória adotou o método qualitativo.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza exploratória, cujo propósito é analisar os desafios na implementação das UPJs no segundo grau, especificamente na UPJ Cível (8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis) e na UPJ Criminal (3ª e 4ª Câmaras Criminais), com relação à eficiência dos processos e o clima organizacional. Reconhece-se que o processo de reestruturação institucional tem provocado impactos sobre o clima organizacional.

Optou-se por uma abordagem metodológica mista, que conjuga técnicas qualitativas e quantitativas, de modo a captar com rigor e profundidade tanto os aspectos subjetivos e comportamentais inerentes ao clima organizacional quanto os indicadores objetivos de eficiência dos processos. A abordagem qualitativa possibilita a análise das percepções, sentimentos e atitudes dos servidores diante das mudanças, enquanto a dimensão quantitativa permite mensurar e comparar variáveis estruturais e de desempenho, contribuindo para a consistência dos resultados (Marconi e Lakatos, 2021).

A escolha pela abordagem metodológica mista se justifica pela necessidade de captar tanto os aspectos subjetivos inerentes ao clima organizacional quanto os indicadores objetivos. Como destacam Marconi e Lakatos (2021), a associação de métodos permite ao pesquisador analisar os fenômenos sociais sob diferentes perspectivas, proporcionando maior rigor aos resultados obtidos. A vertente qualitativa possibilita compreender percepções, sentimentos e atitudes dos servidores diante das mudanças, enquanto a dimensão quantitativa permite mensurar e comparar variáveis estruturais e de desempenho, ampliando a validade dos achados (Soares *et al.*, 2024; Marconi e Lakatos, 2021).

Outrossim, Minayo e Sanches (1993), Johnson *et al.* (2007), Creswell (2007), que discorrem sobre métodos mistos em Administração, reforçam que a integração dessas abordagens potencializa a compreensão dos fenômenos organizacionais, pois permite triangulação de dados e análise complementar dos resultados. No contexto deste estudo, a aplicação de questionários com questões abertas e fechadas possibilitou captar tanto a percepção subjetiva dos servidores quanto dados objetivos sobre as dimensões do clima organizacional, conforme recomendam Marconi e Lakatos (2021) e Soares (2021). A pesquisa será desenvolvida em três etapas principais, envolvendo a realização de:

- I. **Levantamento Bibliográfico:** Será realizada uma pesquisa nos principais repositórios de conhecimento, incluindo Google Scholar, SciELO, a biblioteca digital de teses e dissertações da USP, entre outros. Também serão consultados trabalhos acadêmicos já realizados sobre o clima organizacional no TJGO e estudos relacionados à implementação das UPJs. A pesquisa bibliográfica incluirá a análise de publicações divulgadas pelo próprio TJGO, através da Escola Judicial de Goiás (EJUG), que disponibiliza dissertações, teses e artigos científicos produzidos por seus servidores.
- II. **Coleta de Dados Primários:** A segunda etapa envolve a aplicação de questionários com questões abertas e fechadas aos servidores das UPJs mencionadas, com o objetivo de analisar os desafios na implementação das UPJs no segundo grau, especificamente na UPJ Cível (8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis) e na UPJ Criminal (3ª e 4ª Câmaras Criminais), com relação à eficiência dos processos e o clima organizacional.
- III. **Análise e Diagnóstico dos Resultados:** Por fim, será realizada a análise e interpretação dos dados coletados, com o intuito de compreender as relações entre as mudanças organizacionais e o comportamento dos servidores.

O material de análise inclui livros, artigos científicos, publicações periódicas e documentos institucionais. A pesquisa documental também se estenderá aos processos administrativos do TJGO, além das legislações, decretos e normativas que sustentam as mudanças em curso, especialmente as relacionadas à implementação das UPJs. Esses documentos serão fundamentais para contextualizar o estudo e entender as diretrizes que norteiam a reestruturação no TJGO.

A opção pelo estudo de caso adveio exatamente em razão do seu caráter e do propósito de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (Gil, 2017). A finalidade deste estudo não é trazer questões gerais e amplas que afetam todas as organizações de maneira uniforme, mas sim

compreender as particularidades do TJGO e como a implementação das UPJs afeta o comportamento dos servidores no segundo grau de jurisdição, diante das mudanças na gestão administrativa.

3.2. ESTUDO DE CASO

Estudo de caso misto, utilizando triangulação metodológica com abordagem quali-quantitativa, cujo foco é analisar os desafios na implementação das UPJs no segundo grau, especificamente na UPJ Cível (8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis) e na UPJ Criminal (3ª e 4ª Câmaras Criminais), com relação à eficiência dos processos e o clima organizacional. A abordagem mista permitirá uma análise sobre as percepções dos servidores diante dessa mudança, identificando possíveis consequências e pontos de melhoria para futuras decisões administrativas no órgão.

Optou-se pelo estudo de caso como metodologia, pois é uma abordagem amplamente utilizada em pesquisas sociais uma vez que consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa mista, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade (Prodanov; Freitas, 2013). Portanto, para a adequada execução do estudo de caso são necessários alguns requisitos básicos, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência, os quais são identificados no caso apresentado (estudo de caso do TJGO) e delimitado (implementação das UPJ nos processos de segundo graus) (Prodanov; Freitas, 2013). Será realizada uma análise qualitativa de documentos, legislação e decretos, a fim de descrever e contextualizar o histórico da implementação das UPJs. Essa abordagem metodológica tem sido amplamente discutida na literatura, sendo considerada eficaz para a compreensão da realidade a partir de fontes documentais. Segundo Marconi e Lakatos (2021), a análise qualitativa permite uma leitura ampla dos dados, possibilitando a identificação de padrões, relações e inconsistências presentes em documentos oficiais, legislações, decretos e normativas internas.

No presente estudo, os documentos a serem analisados englobam as legislações, os decretos internos e os demais instrumentos normativos que regem as mudanças ocorridas no TJGO em relação à implementação das UPJs no segundo grau de jurisdição. Após essa análise, os questionários respondidos pelos servidores serão interpretados, analisados e discutidos.

Dessa forma, será possível atingir os objetivos propostos.

3.3. COLETA DE DADOS

Uma das formas válidas de realizar a coleta de dados na pesquisa é iniciar pela compreensão dos aspectos gerais e, em seguida, direcionar o estudo para pontos mais específicos (Prodanov; Freitas, 2013). Seguindo essa perspectiva, a primeira etapa deste estudo concentrou-se no levantamento bibliográfico e documental, com foco em fontes que abordam o clima organizacional e a implementação das UPJs no TJGO. Esse levantamento teve dupla finalidade: subsidiar a construção do referencial teórico e fornecer base teórica e analítica sobre o contexto institucional, servindo também como fonte de dados secundários.

A pesquisa bibliográfica foi realizada nos principais repositórios eletrônicos, como Google Scholar, Google Acadêmico e SciELO, utilizando as palavras-chave “clima organizacional”, “Tribunal de Justiça do Estado de Goiás” e “comportamento organizacional”. A busca inicial foi realizada via online (*internet*), com a seleção de artigos científicos, dissertações e teses que tratam de estudos de caso sobre o clima organizacional, priorizando aqueles que discutiam o TJGO.

Além do levantamento bibliográfico, foram coletados documentos institucionais do TJGO, acessados por meio do seu sítio eletrônico. Entre os documentos levantados estão resoluções, legislações, portarias, ofícios, planos de capacitação, planos estratégicos e demais documentos que fornecem informações sobre a criação e a instalação das UPJs. Esses documentos foram analisados com o objetivo de contextualizar a política de implementação das Unidades de Processamento Judicial e identificar diretrizes, metas e elementos de gestão organizacional relacionados à temática do estudo.

A segunda etapa da coleta de dados buscou-se entender tanto a percepção individual quanto coletiva dos servidores sobre as mudanças em curso. Para isso, aplicou-se um questionário com questões abertas e fechadas aos servidores das UPJs das Câmaras Cíveis e Criminais. A pesquisa foi conduzida conforme os princípios éticos que regem a pesquisa científica, conforme orientações de Marconi e Lakatos (2021), que ressaltam a necessidade de respeito à integridade dos participantes, à confidencialidade das informações. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária de sua participação e o direito de recusar ou interromper sua colaboração a qualquer momento, sem prejuízo.

O questionário foi aplicado de forma anônima, assegurando a confidencialidade dos dados e o sigilo das informações individuais, além disso, o estudo respeitou as normas éticas vigentes, inclusive quanto ao consentimento livre e esclarecido dos participantes, e à garantia de que os dados coletados seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, conforme recomendado por Marconi e Lakatos (2021).

Atualmente, a UPJ cível conta com 27 servidores e a UPJ criminal com 15 servidores, totalizando 42 possíveis respondentes ao todo. Em pesquisas de cunho quantitativo é indicado calcular o tamanho amostral (Marconi e Lakatos, 2021; DeVellis e Thorpe, 2021). Sendo assim, o cálculo foi realizado considerando a natureza finita da população ($N = 42$ servidores), utilizando a fórmula estatística adaptada para populações limitadas, que incorpora um fator de correção para evitar superestimativas (DeVellis e Thorpe, 2021).

Para uma população finita ($N = 42$), com nível de confiança de 95% ($Z = 1,96$), variabilidade máxima ($p = q = 0,5$) e margem de erro inicial de 5%, o cálculo amostral resultou em 38 servidores. Entretanto, a coleta efetiva obteve 33 respostas, assim, a margem de erro associada à amostra obtida foi recalculada, resultando em aproximadamente 8%, valor considerado adequado para estudos exploratórios desse tema (DeVellis e Thorpe, 2021).

Esse ajuste considera a relação inversa entre o tamanho da amostra e a precisão estatística, preservando a robustez das inferências dentro de limites aceitáveis. A taxa de resposta de 78,6% (33 respostas válidas frente a 42 contatos iniciais, considerando uma previsão de 15% de não respostas) reflete desafios operacionais comuns em pesquisas organizacionais, sem comprometer a validade interna do estudo (DeVellis e Thorpe, 2021).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário eletrônico autoaplicável, (disponível no Apêndice B) desenvolvido com base na Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP), proposta por Estivalet *et al.* (2024), ajustadas à realidade dos profissionais do Poder Judiciário, no contexto das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) de segundo grau. O questionário foi estruturado em seções, adaptando as treze dimensões originalmente propostas pela EPCOSP, com a seleção de sete dimensões consideradas mais relevantes para o presente estudo. As duas últimas dimensões foram avaliadas por meio de questões abertas, enquanto as demais foram compostas por questões fechadas. As dimensões e a distribuição das questões foram as seguintes:

- Autonomia (questões 1-4);
- Interação e Cooperação (questões 5-9);
- Participação (questões 10-13);
- Suporte da Chefia (questões 14-18);

- Treinamento (questões 19-21);
- Resistência às Mudanças (questões 22-23);
- Implementação das UPJs (questões 24-33).

Inicialmente, os respondentes foram solicitados a fornecer dados relativos às suas atribuições laborais, com as seguintes opções: servidor(a) efetivo(a), servidor(a) comissionado(a), servidor(a) à disposição, servidor(a) terceirizado(a) e estagiário(a). Após essa etapa, foram apresentadas as questões relativas às dimensões da EPCOSP, devidamente adaptadas à realidade do Poder Judiciário, com o objetivo de refletir o contexto organizacional dos profissionais desse setor. As questões foram estruturadas em formato de múltipla escolha, utilizando uma escala *Likert* de cinco pontos: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente (Estivaleta *et al.*, 2024).

A versão final do questionário, incluindo as dimensões e as perguntas abertas, foi submetida à análise e aprovação do órgão competente no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). As respostas obtidas foram armazenadas de forma anônima, garantindo a confidencialidade dos participantes e assegurando que as informações coletadas pudessem ser utilizadas de maneira ética. Isso permitiu preservar o livre exercício da manifestação dos respondentes, consoantes as diretrizes éticas que regem a pesquisa em organizações.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise de todos os documentos e informações obtidas, organizada em duas frentes distintas, conforme proposto por Prodanov e Freitas (2013). A primeira etapa consistiu em uma análise descritiva, a qual visou compreender o que ocorreu no TJGO com a criação das UPJs. Essa etapa buscou investigar os pressupostos legais que viabilizaram a implementação dessas unidades, examinando o embasamento legal, a distribuição do capital humano e como essas mudanças afetaram a carga de trabalho, e a condição física e psicológica dos servidores, conforme a abordagem metodologia descrita por Vergara (2015). Dessa forma, a análise descritiva permite uma avaliação do que foi implementado, identificando os marcos legais que sustentam tais mudanças (Marconi e Lakatos, 2021).

Na segunda etapa foram analisados os dados de cada uma das 33 questões, onde foram calculados parâmetros como frequência, variância, desvio padrão, moda, índice de concordância e discordância (DeVellis e Thorpe, 2021). Os resultados foram agrupados e analisados por dimensões temáticas: Autonomia (questões 1-4), Interação e Cooperação

(questões 5-9), Participação (questões 10-13), Suporte da Chefia (questões 14-18), Treinamento (questões 19-21), Resistência às Mudanças (questões 22-23) e Implementação das UPJs (questões 24-33) e as duas últimas questões abertas (Estivaleta *et al.*, 2024).

A distribuição de frequências contabilizou o número de respostas para cada opção da escala Likert e a média ponderada foi calculada. Também foram calculados índices de concordância e discordância, representando a proporção de respostas positivas e negativas respectivamente, sendo o índice de concordância calculado como a soma do número de respostas 'Concordo' e o número de respostas 'Concordo Totalmente' dividido pelo total de respostas, e o índice de discordância seguiu fórmula similar com as respostas negativas. Foram identificados os valores de moda para cada questão, fornecendo uma visão sobre a tendência predominante nas respostas (DeVellis e Thorpe, 2021).

A variância foi empregada como medida da dispersão das respostas em relação à média, permitindo avaliar o grau de consenso entre os respondentes. O desvio padrão, calculado pela raiz quadrada da variância, forneceu a medida de dispersão na mesma unidade dos dados originais, facilitando a interpretação da variabilidade das respostas em relação à escala utilizada. Para as questões 4, 12, 13, 22, 23 e 26, que possuíam formulação negativa, a escala Likert foi invertida conforme as diretrizes de DeVellis e Thorpe (2021), a fim de preservar a validade interna da escala e permitir interpretação consistente com as demais questões, evitando distorções nas análises consolidadas. A inversão foi verificada por meio de teste-reteste com subamostra ($n=5$), obtendo 100% de concordância na direcionalidade.

Considerando os respondentes gerais, os dados foram estratificados por tipo de respondente, de acordo com o grupo funcional: efetivo, comissionado, terceirizado e estagiário, permitindo análises comparativas entre os diferentes grupos, no entanto, é importante ressaltar que as análises por subgrupos devem ser interpretadas com cautela devido ao reduzido tamanho amostral em algumas categorias. Assim, para cada segmento, foram recalculadas todas as estatísticas descritivas mencionadas anteriormente, possibilitando identificar variações de percepção entre as diferentes categorias profissionais (Estivaleta *et al.*, 2024). Essas análises separadas por grupo funcional foram realizadas e analisadas, mas não tabuladas integralmente no corpo do texto por questões de espaço.

As contribuições textuais coletadas nas questões abertas foram submetidas a uma análise de conteúdo de natureza descritiva. Inicialmente, procedeu-se à tabulação das respostas em planilha eletrônica, com a contabilização da frequência de termos e expressões mais recorrentes. A partir desse mapeamento lexicográfico, emergiram categorias temáticas tais como sobrecarga de trabalho, falhas na comunicação, ausência de padronização e carência

de capacitação que orientaram a interpretação dos dados qualitativos. Em seguida, realizou-se a triangulação desses achados com os resultados numéricos, fortalecendo a consistência e a validade das inferências obtidas, em consonância com os preceitos de Marconi e Lakatos (2021) para análise de conteúdo.

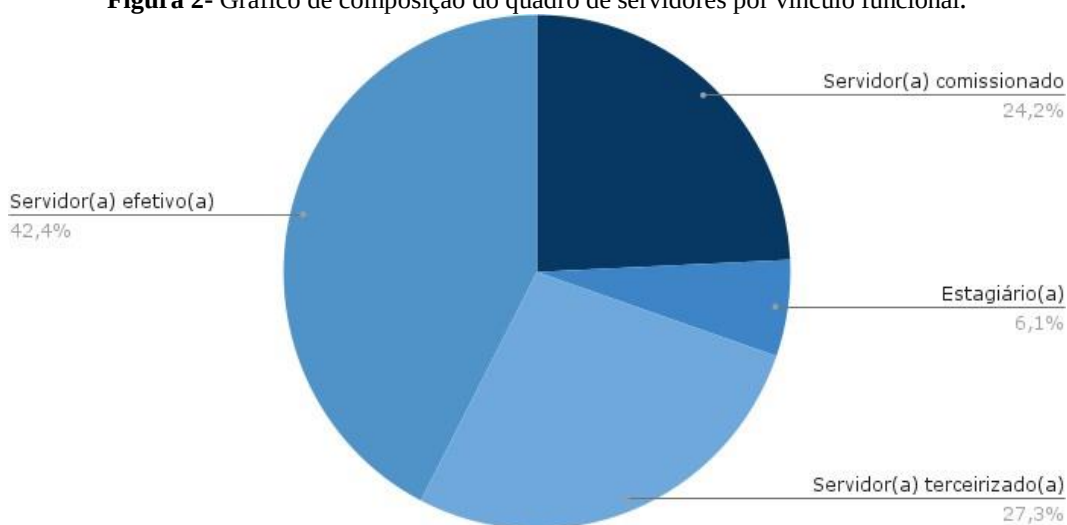
Diante disso, a análise dos dados viabilizará que o TJGO antecipe possíveis dificuldades que surgirão em relação ao clima organizacional, como problemas de adaptação dos servidores, aumento da carga de trabalho, ou dificuldades em manter um ambiente organizacional saudável em meio a mudanças. Nesse sentido, segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de análise permite fornecer subsídios à gestão do tribunal, permitindo ajustes e correções necessárias para garantir que as novas mudanças e implementações em curso sejam bem-sucedidas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e março de 2025, o instrumento de pesquisa contou com 35 questões (disponível no Apêndice B), e utilizou a escala Likert de 5 pontos, nas questões de 01 a 33, variando de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5), com exceção das questões 4, 12, 13, 22, 23 e 26, que apresentaram escala invertida para adequação à natureza das perguntas, além da escala, também foi inserido duas questões abertas, as quais não eram obrigatórias.

A pesquisa contou com 33 participantes distribuídos em quatro categorias de acordo com seu enquadramento funcional, os servidores efetivos constituem o maior grupo, representando 42,4% dos respondentes, seguidos pelos servidores terceirizados com 27,3%, servidores comissionados com 24,2% e estagiários com 6,1%, como é possível identificar na Figura 2. Os dados estratificados por categoria funcional em sua totalidade, não foram incluídos no corpo do texto devido à extensão, podendo ser consultados no apêndice A. As questões abertas complementam a análise quantitativa, revelando sugestões para o aprimoramento do modelo de UPJ e identificando preocupações pontuais relacionadas a sua implementação e oferecendo contexto adicional para a interpretação dos resultados (Marconi e Lakatos, 2021).

Figura 2- Gráfico de composição do quadro de servidores por vínculo funcional.



Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário (2025).

Mediante os dados e cálculos estatísticos, foi possível identificar um padrão, onde, na maioria das dimensões avaliadas, servidores terceirizados apresentam percepções mais positivas, seguidos pelos servidores comissionados, enquanto servidores efetivos manifestam avaliações mais críticas ou moderadas. Esta tendência é afluada em questões relacionadas à autonomia decisória, participação nas mudanças, sobrecarga de trabalho e adequação dos treinamentos. Em alguns casos, a diferença entre as médias de servidores efetivos e terceirizados ultrapassa 1,5 pontos na escala de 5 pontos, indicando percepções distintas sobre o mesmo aspecto do clima organizacional, como apontam Puente-Palacios e Freitas (2006).

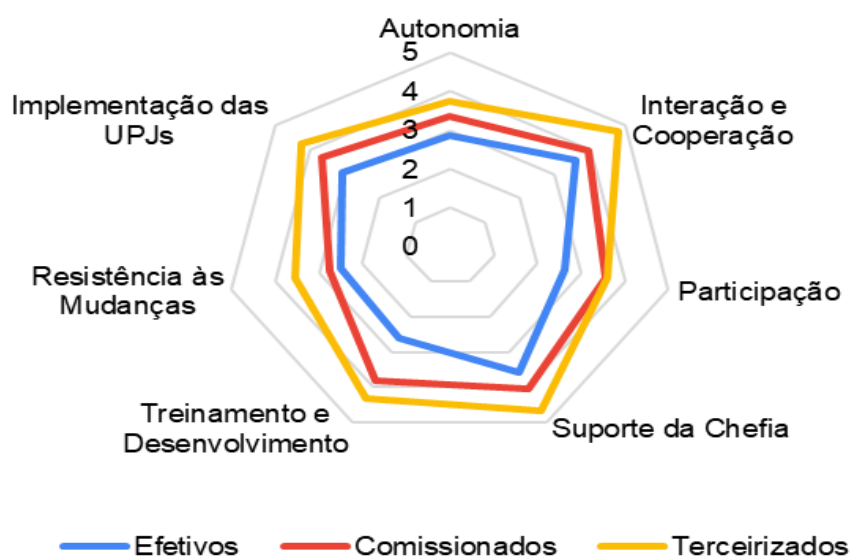
Esta diferença entre as médias resultantes de cada grupo funcional é discutida por Puente-Palacios e Freitas (2006), que destacam como o clima organizacional é influenciado pelas relações de trabalho e pelo vínculo empregatício. A percepção dos terceirizados em pesquisas internas pode ser influenciada por diversos fatores relacionados à natureza de seu vínculo empregatício. Como apontam Druck (2016) e Antunes e Druck (2015), a terceirização é frequentemente associada às condições de trabalho precárias e instáveis.

Nesse cenário, é possível que as respostas dos trabalhadores terceirizados em pesquisas internas sejam afetadas por sua condição laboral, embora mais estudos sejam necessários para compreender esse fenômeno. Além disso, no caso específico da UPJ no TJGO, essa diferença pode refletir o impacto desigual que processos de reestruturação organizacional exercem sobre diferentes categorias funcionais, conforme apontado por Giaque *et al.* (2024).

O gráfico de radar (figura 3) apresenta as diferenças de percepção entre servidores efetivos, comissionados e terceirizados nas sete dimensões avaliadas, sendo possível

identificar as áreas de convergência e divergência entre os grupos, expondo um padrão que perpassa as dimensões da pesquisa. Foi excluído da representação visual o grupo funcional estagiário devido à baixa representatividade amostral.

Figura 3 - Gráfico de radar: média das dimensões separadas por grupo funcional no TJGO.



Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário (2025).

Os servidores terceirizados apresentam avaliações mais positivas em todas as dimensões, com valores médios que se aproximam das extremidades do gráfico, indicando um grau de satisfação mais alto. Em contraste, os servidores efetivos demonstram as percepções mais críticas em todos os aspectos avaliados com seus valores posicionados mais próximos ao centro do radar. Os servidores comissionados ocupam uma posição intermediária entre os outros dois grupos.

As maiores discrepâncias entre as categorias funcionais podem ser observadas nas dimensões de “Autonomia”, “Treinamento” e “Resistência às Mudanças”, onde a distância entre as percepções dos servidores efetivos e terceirizados é particularmente acentuada. Por outro lado, a dimensão “Interação e Cooperação” apresenta os valores mais elevados para todas as categorias, sugerindo ser um ponto forte da instituição, mesmo com as diferenças de percepção entre os grupos.

Observa-se que, mesmo as dimensões com avaliações mais positivas como “Suporte da Chefia” e “Interação e Cooperação”, o padrão de diferenças entre as categorias se mantém, indicando que as disparidades de percepção transcendem aspectos específicos e refletem experiências organizacionais distintas vivenciadas por cada grupo funcional. Isso está

alinhado com o que Patterson *et al.* (2005) identificaram ao explorar como percepções de clima organizacional podem variar entre diferentes níveis hierárquicos e grupos nas organizações, influenciando resultados como desempenho e satisfação no trabalho.

Nos tópicos subsequentes, cada uma das sete dimensões do clima organizacional será analisada, explorando suas particularidades em relação a implementação da UPJ no Segundo Grau do TJGO, aprofundando as diferenças de percepção entre os grupos funcionais aqui identificados.

4.1. DIMENSÕES

4.1.1. Autonomia

De acordo com Estivalet *et al.* (2024), a dimensão Autonomia avalia o grau de liberdade que o servidor possui para tomar decisões relacionadas às suas atividades laborais. Essa dimensão foi aferida por meio das questões 1 a 4 do instrumento aplicado, tendo apresentado médias moderadas, variando entre 3,21 e 3,48, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1- Autonomia – Dimensão calculada para os respondentes gerais

Autonomia	Média*	Concordância	Discordância	dP
01: Meu gestor permite que eu tome decisões relevantes sobre o trabalho que desenvolvo.	3,30	48,50%	27,30%	1,22
02: Tenho liberdade para definir a maneira como realizo minhas atividades.	3,21	39,40%	30,30%	1,09
03: Posso autonomia para resolver problemas que surgem durante a execução do trabalho.	3,48	54,50%	21,20%	1,08
04: A rigidez das regras institucionais prejudica minha autonomia.**	3,33*	27,27%	51,52%	1,22
Média da dimensão	3,33	48,50%	26,50%	1,15

* As médias estratificadas por grupo funcional não são apresentadas neste texto devido à limitação de espaço, podendo ser consultadas no Apêndice A.

**Na questão 4, a afirmação foi formulada de forma negativa, por isso a pontuação foi invertida para que escores mais altos indicam percepção positiva, garantindo a consistência dos resultados.

Fonte: Produção própria por meio dos dados obtidos por meio do questionário (2025).

A análise revela que a autonomia para resolver problemas (Q3) apresenta a maior média (3,48) e concordância de 54,5%, enquanto a liberdade para definir a maneira de realizar atividades (Q2) apresenta o índice mais baixo de concordância (39,4%). A questão 1 obteve a média mais baixa entre servidores efetivos (2,57), indicando uma percepção limitada de autonomia decisória neste grupo. Em contrapartida, a mesma questão recebeu avaliação média de 4,0 entre servidores terceirizados, revelando uma disparidade significativa na percepção de autonomia entre as categorias funcionais.

Puente-Palacios e Freitas (2006) afirmam que essa diferença na percepção de autonomia entre os diferentes grupos de servidores, exhibe as nuances de como o clima organizacional é influenciado pelas relações de trabalho e pelo vínculo empregatício. Segundo estes autores, diferentes categorias funcionais podem desenvolver percepções contrastantes sobre um mesmo ambiente de clima organizacional devido às suas experiências específicas e expectativas relacionadas ao trabalho.

Quanto à rigidez das regras institucionais, avaliada na questão 4, a média de 3,33 (dP: 1,22) indica uma avaliação próxima da neutralidade. Entretanto, a distribuição das respostas mostra que 27,27% dos respondentes concordam, ou seja, percebem que a rigidez das regras prejudica sua autonomia, e 51,52% discordam. Isso revela que, embora a maioria dos respondentes não veja a rigidez como um fator prejudicial, há uma parcela relevante que a percebe de forma negativa.

Ademais, essa questão também apresentou avaliações divergentes: servidores efetivos e comissionados com médias idênticas de 2,9, percebem maior impacto negativo das regras sobre sua autonomia em comparação com servidores terceirizados, que registraram média de 4,33. Esta percepção divergente quanto às regras pode ser explicada pelo que Babapour-Chafi, Hultberg e Bozic Yams (2022) identificaram em estudos sobre reorganizações administrativas, onde servidores com diferentes vínculos desenvolvem relações distintas com as normas institucionais.

A análise da dimensão por categoria funcional revela diferenças, com servidores efetivos apresentando média de 2,57, enquanto terceirizados registram 3,75, indicando percepções distintas sobre autonomia no ambiente de trabalho. Esta discrepância pode estar relacionada às diferentes expectativas, responsabilidades e perspectivas de carreira entre as categorias funcionais (Babapour-Chafi, Hultberg e Bozic Yams, 2022).

De acordo com Gagné e Deci (2021) em sua atualização da Teoria da Autodeterminação, a autonomia continua sendo um dos pilares fundamentais para a motivação e o bem-estar no trabalho, os autores discutem que, em ambientes em transição, como no caso estudado, a percepção de autonomia pode atuar como uma variável relativa à resiliência, ajudando os servidores a se adaptarem gradualmente.

Tims e Parker (2020) argumentam que a autonomia no trabalho está ligada ao conceito de “*job crafting*”, ou seja, capacidade dos funcionários de moldar proativamente seus papéis e tarefas, uma habilidade prezada em processos de mudança organizacional, uma vez que permite que os servidores ajustem suas funções de acordo com as novas estruturas e demandas. Sendo assim, a percepção da autonomia no TJGO representa não apenas um indicador de um clima

organizacional favorável, mas também um recurso para o sucesso da implementação das UPJs e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Tims e Parker, 2020).

4.1.2. Interação e Cooperação

Esta dimensão avalia as interações e a cooperação entre os servidores, aspectos que contribuem para a formação do clima organizacional, conforme definido por Estivalet *et al.* (2024). Foi abordada pelas questões 5 a 9 do instrumento aplicado e destacou-se como a mais positivamente avaliada na pesquisa, apresentando média geral de 4,10 e desvio padrão de 0,99, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2- Interação/Cooperação – Dimensão calculada para os respondentes gerais.

Interação e Cooperação	Média*	Concordância	Discordância	dP
05: A colaboração entre as equipes das secretarias unificadas que você atua é eficaz.	4,12	84,80%	12,10%	1,04
06: As interações diárias entre essas equipes são transparentes e cooperativas, favorecendo a resolução de problemas em conjunto.	3,97	75,80%	12,10%	1,14
07: A interação nas atividades rotineiras entre os servidores das secretarias das câmaras das UPJs é amistosa.	4,06	81,80%	6,10%	0,92
08: As lideranças (gestores) são acessíveis para discutir questões relacionadas ao trabalho.	4,12	78,80%	6,10%	0,98
09: O clima entre os servidores do meu setor é harmonioso, refletindo respeito e colaboração.	4,24	84,80%	3,00%	0,89
Média da dimensão	4,10	81,20%	7,90%	0,99

* As médias estratificadas por grupo funcional não são apresentadas neste texto devido à limitação de espaço, podendo ser consultadas no apêndice A.

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário.

Esses resultados indicam uma percepção favorável entre os respondentes, com baixa dispersão nas respostas, o que sugere homogeneidade e consenso dessa dimensão, sem indícios de polarização de opiniões.

Os resultados reforçam a ideia de Santos (2021), que enfatiza a importância de se avaliar as percepções compartilhadas dos colaboradores sobre as políticas, práticas e procedimentos organizacionais. A autora destaca que um clima organizacional positivo reflete em avaliações consistentes e favoráveis sobre o ambiente de trabalho, como foi observado nesta pesquisa (Santos, 2021).

Além disso, Santos (2021) ressalta que um clima organizacional favorável é caracterizado por relações harmoniosas entre os colaboradores e pela acessibilidade da liderança, fatores que contribuem significativamente para a satisfação e o desempenho no trabalho. As altas médias obtidas nestas questões sugerem que as organizações estão cultivando um ambiente propício para interações positivas e comunicação efetiva.

Esses aspectos são reafirmados ao analisar os resultados estratificados por grupos funcionais, onde observou uma pequena variação nas médias (entre 3,97 e 4,24). O item mais positivamente avaliado foi o clima harmonioso entre servidores do setor, abordado na questão 9, que obteve a maior média geral (4,24). Em segundo lugar, destacou-se a acessibilidade das lideranças para discutir questões relacionadas ao trabalho, na questão 8, com média de 4,12.

Estes resultados positivos estão em sintonia com os estudos de Patterson *et al.* (2005) e Santos (2021), que identificam a confiança e a cooperação como pilares para um clima organizacional saudável. No que diz respeito a essa dimensão e sua relação com a implementação da UPJ no TJGO, a avaliação positiva sugere que, apesar dos desafios impostos pela mudança organizacional, as equipes conseguiram manter vínculos colaborativos, o que, segundo Mutonyi, Slåtten e Lien (2020), constitui um fator de resiliência durante processos de transformação institucional.

A análise por categoria funcional mantém o padrão observado na dimensão anterior: servidores terceirizados apresentaram médias claramente mais altas (frequentemente superiores a 4,7) em comparação com servidores efetivos (médias entre 3,4 e 4,0). Em destaque foi o resultado da avaliação sobre a colaboração entre equipes das secretarias unificadas (questão 5), que apresentou média de 4,78 entre servidores terceirizados e 3,5 entre servidores efetivos.

Esta diferença nas percepções entre os grupos funcionais, mesmo em dimensão bem avaliada por todos, pode ser interpretada à luz do que Benzer e Horner (2015) identificaram em sua meta-análise sobre clima organizacional. Segundo os autores, a formação das percepções organizacionais é influenciada pela posição hierárquica e pelo tipo de vínculo empregatício, criando microclimas distintos dentro da instituição. No contexto da implementação da UPJ, essas diferenças observadas refletem o que Mutonyi, Slåtten e Lien (2020) entendem como percepções contextuais diferenciadas, onde servidores com diferentes níveis de segurança no emprego desenvolvem lentes interpretativas distintas para avaliar os fenômenos organizacionais.

Apesar das diferenças entre categorias, esta dimensão recebeu avaliações positivas de todos os grupos, indicando que o ambiente de interação e cooperação na população estudada constitui um ponto forte no contexto da implementação das UPJs (Santos, 2021).

4.1.3. Participação nas Decisões Organizacionais

A dimensão de participação avalia a percepção dos servidores quanto à participação na tomada de decisão no ambiente organizacional (Patterson *et al.*, 2005; Estivalet *et al.*, 2024). Essa esfera é mensurada pelas questões 10 a 13, mostradas na Tabela 3.

Tabela 3- Participação – Dimensão calculada para os respondentes gerais.

Participação	Média*	Concordância	Discordância	dP
10: Os servidores das secretarias unificadas participam ativamente das decisões que os afetam diretamente.	3,42	57,68%	24,24%	1,21
11: As mudanças implementadas são previamente discutidas com os servidores antes de serem aplicadas.	3,33	51,52%	33,33%	1,39
12: Há servidores sobrecarregados ao assumir múltiplas tarefas em prol do funcionamento da UPJ.**	2,85	48,48%	39,39%	1,43
13: As designações de função em cargos comissionados de servidores externos podem comprometer o interesse de participação efetiva dos servidores de carreira.**	3,52	24,24%	63,64%	1,82
Média da dimensão	3,28	45,45%	40,15%	1,38

* As médias estratificadas por grupo funcional não são apresentadas neste texto devido à limitação de espaço, podendo ser consultadas no Apêndice A.

**Nas questões 12 e 13, as afirmações foram formuladas de forma negativa, por isso a pontuação foi invertida para que escores mais altos indiquem percepção positiva, garantindo a consistência dos resultados

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário (2025).

Os resultados indicam uma tendência à neutralidade, com média geral de 3,28 e 45,4% de concordância. Apesar da tendência à imparcialidade, a média geral por questões varia entre 2,85 e 3,50, representando uma leve tendência negativa, sobretudo no que diz respeito à discussão prévia das mudanças e à sobrecarga percebida pelos servidores.

No que tange à discussão prévia das mudanças (questão 11), os dados mostram, que enquanto os servidores terceirizados apresentam uma percepção mais positiva, com média de 4,11, os servidores efetivos registram uma avaliação bem inferior, apresentando uma média de 2,43. Nesse sentido, estudos de Puente-Palacios e Freitas (2006) apontam que a participação é um elemento importante para a satisfação no trabalho e para o desenvolvimento de um clima organizacional saudável (Puente-Palacios; Freitas, 2006).

As discrepâncias entre os grupos sugerem experiências individualizadas quanto à participação nos processos decisórios e distribuição de carga de trabalho entre as categorias funcionais, constituindo um ponto de atenção no clima organizacional. Desse modo, Zwiech (2024) aponta que as percepções de injustiça, seja na distribuição de recompensas, na condução dos processos decisórios ou na forma como os servidores são tratados, estão associadas ao aumento de atitudes negativas por parte desses profissionais.

A questão 13 aborda as designações de função em cargos comissionados e obteve a maior média da dimensão (3,52), indicando uma tendência à concordância por parte dos respondentes. No entanto, ao analisar o desvio padrão, observa-se uma maior polarização nas respostas (dP = 1,82), também 63,6% dos participantes concordam que cargos comissionados comprometem a participação, enquanto 24,2% discordam dessa afirmação. Essa alta polarização é explicada novamente diante das divergências entre os grupos funcionais (não inseridos nas tabelas no corpo do texto, disponíveis no Apêndice A), onde registrou menor

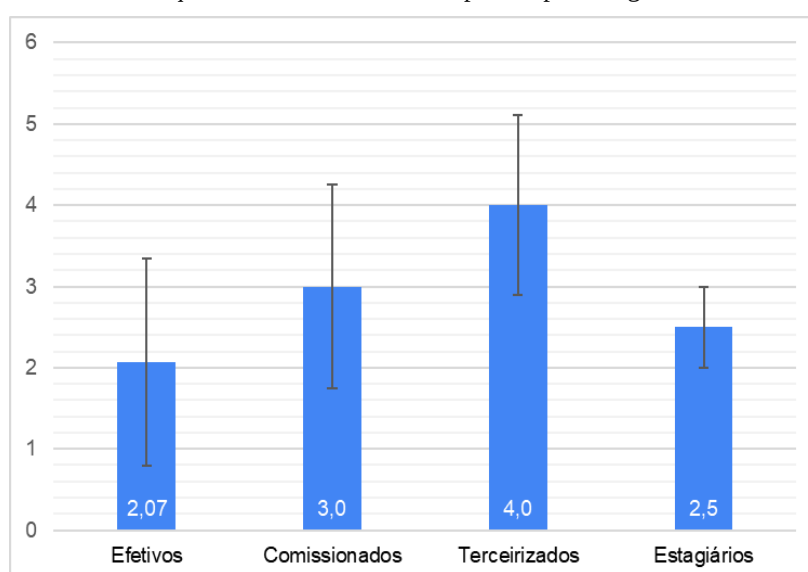
média de 2,50 para os efetivos e a maior média de 4,00 para os terceirizados.

Isso reafirma as opiniões variadas sobre os processos de designação de cargos, uma vez que, para alguns servidores, a nomeação de profissionais para cargos comissionados pode ser vista como uma oportunidade de trazer novas perspectivas à organização. Para outros, pode suscitar questões sobre os critérios de seleção e seu impacto na dinâmica interna da equipe (Antunes e Druck, 2015).

4.1.3.1. Sobrecarga de Trabalho

Nas questões sobre a percepção de sobrecarga de trabalho, tanto em termos absolutos como abordado na questão 12 (mostrada na Tabela 3), quanto em relação ao período da implementação das UPJs, como apresentado na questão 26 (presente na Tabela 7), os servidores indicam forte percepção de sobrecarga. A questão 12, que avalia a percepção geral de sobrecarga, apresentou uma média de 2,85 (dP: 1,43) na escala de 1 a 5, indicando uma percepção negativa entre os servidores. Entretanto, as disparidades entre as categorias funcionais são notáveis, já que os servidores efetivos indicaram uma avaliação crítica da sobrecarga, registrando média de 2,07 (dP: 1,28), conforme ilustrado na Figura 4, com 78,6% de concordância com a afirmação. O desvio padrão de 1,28 reflete uma variação nas respostas, ainda que a avaliação, de forma geral, seja claramente desfavorável.

Figura 4 - Gráfico da questão 12: média e desvio padrão por categoria funcional no TJGO.



Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário (2025).

A moda “Discordo totalmente” e os relatos qualitativos, como “A sobrecarga é adoecedora e por isso mesmo nada inteligente”, evidenciam o impacto na saúde devido à sobrecarga, alinhando-se com estudos de Maslach e Leiter (2016), que argumentam que a

exposição prolongada a altas demandas laborais sem recursos adequados é um preditor consistente de *burnout*, caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal. Reforçando essa perspectiva, o Modelo Demanda-Controle de Karasek (1979) citado pelos autores Alves, Hokerberg e Faerstein (2013) sugere que a combinação de altas exigências associadas menor controle, uma situação frequente em ambientes de sobrecarga e evidenciada nos dados qualitativos, está associada a maior risco de estresse ocupacional e comprometimento da saúde física repercutindo em doenças crônicas e mentais.

Em contraste, os servidores terceirizados demonstram uma percepção com média de 4,00 e somente 11,1% concordando com a existência de sobrecarga. O desvio padrão de 1,05 na escala indica homogeneidade nas respostas, reafirmando o consenso positivo do grupo. A moda entre os terceirizados é “Discordo Totalmente”, indicando baixa percepção de sobrecarga. Um ponto relevante nessa análise é que, conforme estudos no setor público brasileiro, os terceirizados trabalham em condições desfavoráveis, com salários menores e maior instabilidade (Druck, 2017; Antunes e Druck, 2015). No entanto, trabalhos demonstram que os terceirizados tendem a responder de forma mais positiva às pesquisas organizacionais em comparação com servidores efetivos e outros funcionários (Soldi, 2006; Singulano, Castelari e Emmendoerfer, 2022).

Os servidores comissionados e os estagiários, apresentaram uma média de 3,00, posicionando-se de forma intermediária na escala de avaliação, uma posição neutra na escala e desvio padrão de 1,12, sugerindo opiniões divididas no grupo. Entre esses participantes, 50% concordam e 37,5% discordam quanto a existência de sobrecarga de trabalho. Essa variação entre a percepção dos servidores pode ser compreendida à luz da Teoria da Equidade, proposta por Adams (1965), a qual postula que os trabalhadores comparam seus esforços e recompensas com os de seus pares. No cenário da administração pública, essa teoria é discutida por Borba Filho (2014).

A questão 26, que aborda o aumento de sobrecarga após a implementação das UPJs, reforça a percepção de alta demanda relatada pelos servidores. Nessa questão, 45,4% dos servidores concordam que houve aumento na sobrecarga de trabalho, com média de 2,64 e desvio padrão de 1,15.

Em relação aos servidores efetivos, 71,4% concordam que houve aumento na sobrecarga de trabalho, com média de 1,93 e desvio padrão de 1,11. A moda para este grupo é “Concordo Totalmente”, evidenciando a percepção de intensificação do trabalho após a implementação das UPJs. Os servidores terceirizados registraram uma média neutra de 3,33 (dP 0,82), no entanto, 55,5% discordam do aumento da sobrecarga, sugere uma percepção menos crítica. Por

sua vez, os pertencentes ao grupo dos comissionados exibiram uma média de 2,78, dP 1,13 e 44,4% de concordância com a alta demanda, posicionando-os de maneira intermediária entre os efetivos e os terceirizados.

A sobrecarga de trabalho configura-se como um desafio na implementação das UPJs no TJGO, independentemente da categoria funcional dos servidores. Além de impactar a percepção individual, esse fenômeno pode comprometer o clima organizacional se não for acompanhado de estratégias de mitigação. Conforme o Modelo Job Demands-Resources (JD-R) de Bakker e Demerouti (2017), a combinação de altas demandas laborais, como prazos curtos e aumento no número de tarefas, associado a recursos insuficientes, como a limitação de infraestrutura e falta de autonomia, como foi registrada, tende a gerar estresse ocupacional e exaustão, especialmente em contextos de mudança organizacional acelerada (Zwiech, 2024; Puente-Palacios e Freitas, 2006; Gagné e Deci, 2021; Tims e Parker 2020; Tummers e Bekkers, 2020).

4.1.4. Suporte da Chefia

Essa dimensão, avaliada pelas questões 14 a 18 (Tabela 4), foi a segunda mais bem avaliada na pesquisa, com médias entre 3,85 e 4,24. Essa categoria mensura a percepção dos servidores em relação ao suporte da chefia, entendendo com a ação de proporcionar apoio, incentivar, promover, reconhecer e estimular ações e atividades que contribuam para o clima organizacional (Estivalet *et al.*, 2024).

Tabela 4- Suporte da chefia – Dimensão calculada para os respondentes gerais.

Suporte da Chefia	Média*	Concordância	Discordância	dP
14: Minha chefia estabelece relações amistosas com a equipe.	4,12	78,80%	6,10%	0,98
15: Minha chefia incentiva ações de treinamento e desenvolvimento.	3,91	69,70%	6,10%	1,05
16: Minha chefia reconhece e valoriza o bom desempenho dos servidores.	4,18	75,80%	3,00%	0,97
17: Minha chefia promove segurança psicológica (aceita opiniões sem represálias) no ambiente de trabalho.	3,85	63,60%	12,10%	1,26
18: Minha chefia comunica amplamente as decisões tomadas, facilitando o entendimento e adesão dos servidores.	4,24	87,90%	3,00%	0,85
Média da dimensão	4,06	75,20%	6,10%	1,02

* Médias estratificadas por grupo funcional não são mostradas aqui devido à limitação de espaço.

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário (2025).

Os resultados indicam que os servidores do TJGO percebem de forma positiva as ações da liderança durante a implementação das UPJs, no que diz respeito a comunicação clara das decisões, avaliada na questão 18 com média de 4,24 e 87,9% de concordância e nas relações

interpessoais amistosas, presente na questão 14, com média de 4,12 e 78,8% de concordância. Os resultados encontrados estão alinhados com estudos clássicos sobre clima organizacional, que destacam o papel central da gestão em processos de mudança.

O estabelecimento de relações amistosas abordada na questão 14, se destaca na pesquisa, corroborando com a tese de Mutonyi, Slatten e Lien (2020) de que competências interpessoais dos gestores são fundamentais para promover a coesão do grupo e estimular o comportamento inovador individual. A média elevada nessa questão sugere que as chefias do TJGO estão equilibrando a formalidade institucional com práticas mais humanizadas, um avanço em setores tradicionalmente marcado por estruturas burocráticas (Mutonyi, Slatten e Lien, 2020).

A questão 17, embora tenha apresentado um resultado positivo (média de 3,85 e dP: 1,26), revela percepções variadas entre os respondentes referente à segurança psicológica no ambiente de trabalho. Conforme Puente-Palacios e Freitas (2006), a segurança psicológica é um componente crítico do clima organizacional, influenciando a disposição dos servidores em expressar opiniões, compartilhar ideias e assumir riscos sem receios de punição. A variação nas respostas pode refletir diferenças setoriais: enquanto algumas equipes já atingiram estágios avançados de confiança e colaboração, outras ainda enfrentam barreiras culturais. O estudo de Li, Huang e Chen (2020) reforça que ambientes com maior segurança psicológica estão associados a maior satisfação no trabalho e menor rotatividade. A Resolução CNJ 207/2015, que institui políticas de saúde mental no Judiciário, oferece diretrizes para sanar esses *gaps*, como o fortalecimento do atendimento psicológico aos servidores, iniciativa já em curso no TJGO (CNJ, 2015).

A alta avaliação da comunicação das decisões na questão 18 reflete a competência das lideranças em transmitir informações de forma transparente durante a implementação das UPJs. Conforme Bakker e Demerouti (2016), a comunicação eficaz é um recurso organizacional que auxilia os servidores a lidar com as demandas de mudanças organizacionais. No judiciário onde os processos são formais com hierarquias rígidas, a clareza na comunicação torna-se indispensável para reduzir resistências, como observado por Puente-Palacios e Freitas (2006) em estudos sobre clima organizacional no setor público.

Esta dimensão recebeu avaliações positivas de todas as categorias dos respondentes, sugerindo assim que o suporte das chefias constitui outro ponto forte no contexto organizacional na criação das UPJs. Sob essa perspectiva, Chaves (2019) ressalta que lideranças acessíveis atuam na criação de um ambiente organizacional positivo. A autora argumenta que líderes que promovem diálogo aberto e incentivam a participação dos servidores ajudam a construir relações mais harmoniosas e produtivas no ambiente de trabalho. Nessa linha de raciocínio, a

combinação de comunicação eficaz, reconhecimento e relações colaborativas cria um ambiente propício à adaptação às mudanças, conforme previsto no Modelo Job Demands-Resources (Bakker e Demerouti, 2017).

4.1.5. Treinamento

As questões 19 a 21 estão dispostas na Tabela 5 e avaliam a dimensão Treinamento, onde é analisada a extensão na qual a organização estimula treinamentos, capacitações e qualificações que proporcionam aos servidores a oportunidade para desenvolver suas habilidades e expertises (Estivalet *et al.*, 2024).

Tabela 5 - Treinamento – Dimensão calculada para os respondentes gerais.

Treinamento e Desenvolvimento Pessoal	Média*	Concordância	Discordância	dP
19: Os treinamentos disponibilizados são adequados às demandas e rotinas das atividades desenvolvidas.	3,36	51,50%	21,20%	1,15
20: Os servidores são incentivados a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos.	3,79	69,70%	12,10%	1,09
21: O Tribunal fornece recursos suficientes (matérias, tecnologia e tempo) para a capacitação dos servidores.	3,36	51,50%	18,20%	1,18
Média da dimensão	3,50	57,60%	17,20%	1,14

* As médias estratificadas por grupo funcional não são apresentadas neste texto devido à limitação de espaço, podendo ser consultadas no Apêndice A.

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário (2025).

Essa esfera apresentou resultados neutros, com média geral de 3,50, com variações significativas entre categorias funcionais. A questão 20, que fala sobre o incentivo ao aprimoramento, registrou média 3,79, sendo a avaliação mais positiva, isso mostra que os servidores reconhecem os esforços institucionais em promover o desenvolvimento profissional. No entanto, as médias mais baixas nas questões 19 e 21 (ambas 3,36) sugerem que, apesar do incentivo, há obstáculos para a efetiva participação nos treinamentos.

Esse cenário alinha-se com o que Bakker e Demerouti (2017) descrevem no Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R). Segundo os autores, quando os recursos oferecidos (neste caso, treinamentos) não podem ser efetivamente utilizados devido a altas demandas de trabalho, cria-se uma situação de desequilíbrio que pode levar à frustração e ao estresse ocupacional.

Apesar das percepções pouco homogêneas entre os diferentes grupos de servidores, houve concordância de 50% em todas as questões. Nesse sentido, o estudo de Sapper e Coronel (2016), afirma que a capacitação no âmbito da Administração Pública gera ganho em aspectos relacionados à eficiência, desempenho, motivação e autoconfiança dos servidores. O trabalho de Nelson (2010), igualmente, apresenta conclusão no sentido de que a valorização da capacitação no contexto institucional é um fator positivo e tem reflexos nas relações humanas

e no ambiente da instituição.

4.1.6. Resistência e Adaptação às Mudanças

A dimensão Resistência às Mudanças indica a falta de abertura à mudança e o quanto as formas já estabelecidas de fazer o trabalho são valorizadas pela organização. Sendo assim, quanto maior a resistência, pior o clima (Estivalet *et al.*, 2024; Patterson *et al.*, 2005). Esse construto, avaliado pelas questões 22 e 23 como mostrado na Tabela 6, apresentou a média geral mais baixa do estudo (média 2,74 e dP:1,1).

Tabela 6- Resistência às mudanças – Dimensão calculada para os respondentes gerais.

Resistência às Mudanças	Média*	Concordância	Discordância	dP
22: A organização demonstra resistência em experimentar novas ideias que visem melhorar a UPJ.**	2,9	33,33%	27,27%	1,15
23: A adoção de mudanças institucionais, incluindo as relacionadas às UPJs, ocorre de forma lenta e burocrática.**	2,6	45,45%	24,24%	1,04
Média da dimensão	2,7	39,39%	25,76%	1,1

* As médias estratificadas por grupo funcional não são apresentadas neste texto devido à limitação de espaço, podendo ser consultadas no Apêndice A.

** Nas questões 22 e 23, as afirmações foram formuladas de forma negativa, por isso a pontuação foi invertida para que escores mais altos indiquem percepção positiva, garantindo a consistência dos resultados.

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário (2025).

A questão 23, que teve média de 2,61 (dP:1,04) revela que 45,45% dos servidores percebem a adoção de mudanças como lenta e burocrática. Conforme Chaves (2019), a falta de um plano claro e formalizado para transições organizacionais gera incertezas e resistências, fatores que comprometem o clima organizacional. Assim, há uma urgência de ações para reduzir a assimetria entre diretrizes estratégicas e práticas operacionais, conforme proposto por Chaves (2019).

A questão 22 (média 2,88) aponta que 33,33% dos servidores enxergam resistência da organização em experimentar novas ideias, essa visão confronta uma das premissas fundamentais das UPJs, cujo propósito central reside na eficiência por meio da inovação. Esse cenário prova um paradoxo recorrente em instituições públicas, um embate entre a modernização e a persistência de práticas tradicionais (Santos, 2021). Conforme Nery e Neiva (2015), a resistência à mudança em organizações hierárquicas como o Judiciário deriva de culturas organizacionais enraizadas.

Sendo assim, os resultados indicam uma percepção desfavorável por parte dos servidores quanto à capacidade institucional de promover inovações, sanar déficits causados pela transição e gerir mudanças de forma ágil durante a implementação das UPJs. Conforme Gagné e Deci (2021), a lentidão na estruturação formal das UPJs, como a ausência de

regulamentação no regimento interno, cria um cenário de incerteza que mina a motivação intrínseca dos servidores. A estrutura burocrática do Judiciário, historicamente marcada por resistência à modernização (Puentes-Palacios, 2002), amplifica esses desafios, pois a desconexão entre diretrizes estratégicas e ações práticas reforça a desconfiança institucional.

A demora em oficializar a estrutura das UPJs, mesmo após a realocação de desembargadores e a redefinição de competências entre câmaras, expõem uma lacuna entre o discurso de inovação e a concretização de mudanças. Como destacam Santos (2021) e Tummers e Bekkers (2020), a falta de formalização de processos em reformas judiciais gera percepções de instabilidade, especialmente em servidores que já enfrentam sobrecarga de trabalho e adaptação a novos sistemas. Essa lentidão, associada à rigidez regulatória, não apenas compromete a eficácia das UPJs, mas também impacta negativamente o clima organizacional, alimentando, ciclos de resistência e desengajamento.

4.1.7. Implementação e Eficácia das UPJs

A Tabela 7 traz indicadores de Implementação das UPJs no TJGO, calculados para o conjunto de respondentes gerais.

Tabela 7- Implementação das UPJs – Dimensão calculada para os respondentes gerais.

Implementação das UPJs	Média	Concordância	Discordância	dP
24: Estou satisfeito(a) com o suporte institucional (recursos e treinamentos) que recebi durante a implementação das UPJs.	3,33	42,40%	18,20%	1,06
25: A implementação das UPJs impactou positivamente no fluxo de trabalho na minha unidade de trabalho.	3,61	57,60%	12,10%	1,15
26: Percebi um aumento na sobrecarga de trabalho ou maior cobrança na produtividade devido às UPJs.**	2,64	45,45%	27,27%	1,15
27: Houve mudanças significativas nas relações e dinâmicas entre as equipes após a implementação das UPJs.	3,33	45,50%	15,20%	1,06
28: Avalio positivamente o relacionamento entre as equipes e os gestores nas UPJs.	3,88	69,70%	9,10%	1,01
29: A implementação das UPJs atingiu os objetivos propostos (eficiência na prestação jurisdicional).	3,70	63,60%	18,20%	1,19
30: Observei melhorias na eficiência do processamento judicial após a implementação das UPJs.	3,70	63,60%	15,20%	1,14
31: Minhas sugestões ou opiniões são consideradas nas decisões relacionadas às UPJs.	3,33	42,40%	24,20%	1,25
32: A comunicação interna durante a implementação das UPJs foi clara e eficiente, facilitando a adaptação dos servidores.	3,30	51,50%	18,20%	1,19
33: Os treinamentos e capacitações oferecidos para a transição às UPJs foram adequados às necessidades do meu trabalho.	3,27	45,50%	18,20%	1,14
Média da dimensão	3,41	52,73%	17,58%	1,13

*Na questão 26, a afirmação foi formulada de forma negativa, por isso a pontuação foi invertida para que escores mais altos indiquem percepção positiva, garantindo a consistência dos resultados.

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário (2025).

A dimensão de implementação e eficácia das UPJs, avaliada pelas questões 24 a 33 (Tabela 7), apresentou uma média geral de 3,41 e dP: 1,15, com destaque para o relacionamento entre equipes e gestores (Q28: 3,88) e adequação dos treinamentos (Q33: 3,27). Esses achados

revelam avanços e desafios interligados, típicos de processos de mudança em organizações públicas, especialmente no Judiciário, onde inovações estruturais exigem equilíbrio entre eficiência operacional e gestão humanizada (Santos, 2021).

A questão 28, que aborda sobre o relacionamento entre equipes e gestores, obteve a maior média (3,88), com 69,7% de concordância e apenas 9,10% de discordância. Esse resultado está alinhado com estudos de Puente-Palacios e Freitas (2006), que destacam a importância de relações interpessoais positivas para contornar resistências em processos de transição. Os dados sugerem que a reestruturação administrativa criou um ambiente mais coeso, onde a proximidade entre gestores e equipes facilita a adaptação a novos fluxos de trabalho.

Também, as questões 29 e 30 (média 3,70 em ambas) mostram que 63,6% dos servidores percebem melhorias na eficiência do processamento judicial após as UPJs. Esses resultados alinham-se com a tese de Tummers e Bekkers (2020), que associam inovações no setor público a ganhos de produtividade quando há clareza nos objetivos e engajamento dos servidores.

A questão 33, sobre treinamentos adequados, com média de 3,27 e a questão 32 que aborda sobre comunicação interna, com média de 3,30, demonstram algumas lacunas. A baixa avaliação da comunicação interna, por sua vez, está associada à lentidão na regulamentação das UPJs, um ponto sensível já identificado na dimensão de resistência às mudanças. A respeito da consideração de sugestões, abordada na questão 31, obteve 3,33 de média geral e assim, revela oportunidades para ampliar a participação dos servidores nas decisões. Conforme Gagné e Deci (2021), a falta de envolvimento ativo dos servidores em processos de mudança reduz a motivação intrínseca e a sensação de pertencimento, fatores essenciais para o sucesso de iniciativas como as UPJs.

A baixa avaliação da comunicação interna, por sua vez, está associada à lentidão na regulamentação das UPJs, um ponto crítico já identificado na dimensão de resistência às mudanças. Conforme Mesquita (2022), a comunicação estratégica é essencial para envolver os servidores em processos de inovação, reduzindo resistências e assim, promovendo transparência.

As questões sobre comunicação interna durante a implementação (questão 32) e sugestões nas decisões relacionadas às UPJs (questão 31) também apresentaram médias baixas, 3,30 e 3,33 respectivamente, indicando oportunidades de melhoria. O padrão de avaliações mais positivas entre servidores terceirizados e mais moderadas ou críticas entre os efetivos se mantém de forma consistente nesta dimensão, com diferenças nas questões sobre satisfação com o suporte institucional (questão 24) e comunicação interna (questão 32).

4.2. ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS

As questões abertas do questionário, que correspondem a: 34. O que você considera relevante para melhorar o modelo de UPJ no segundo grau do TJGO? e 35. Há algo mais que gostaria de acrescentar sobre a repercussão da UPJ em sua unidade de trabalho? - Foram analisadas sendo possível uma compreensão sobre as percepções dos servidores. Por meio da análise qualitativa das respostas, foram reforçadas as tendências identificadas na investigação quantitativa, além disso, foram observadas nuances que não seriam captadas por meio da escala fechada.

Os relatos obtidos nas questões abertas evidenciam que a percepção dos servidores sobre as UPJs no segundo grau do TJGO é marcada por avaliações tanto positivas quanto negativas. De forma geral, os temas emergentes, como sobrecarga de trabalho, condições laborais, comunicação e estrutura organizacional, destacam a complexidade de processos de mudança em instituições públicas, especialmente quando associados a transformações estruturais como as UPJs (Quadro 8).

Quadro 4 - Resumo – Percepções sobre as UPJs no Segundo Grau do TJGO.

Tema	Sugestões de Melhoria	Comentários Adicionais
Interação entre servidores	Maior colaboração entre servidores para evitar sobrecarga.	-
Condições e carga de trabalho	Adequação de <i>home office</i> adequado para evitar cansaço e estresse. Aumento da quantidade de servidores para evitar sobrecarga. Definição clara das atribuições, aumento de servidores efetivos e gratificações.	A sobrecarga de trabalho é adoecedora. Pressões devem ter fim. Servidores não são máquinas.
Atendimento ao público	Revisão do modelo de atendimento, alternando equipes semanalmente.	-
Infraestrutura e espaço físico	Ambientes maiores e espaço físico adequado para o trabalho.	Melhorar o ambiente físico de trabalho.
Normatização e organização	Necessidade de padronização de procedimentos, unidade e sincronia no trabalho.	Há muito a melhorar ainda.
Comunicação interna	Realização de reuniões para ouvir todos e valorizar capacidades individuais.	-

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados obtidos por meio do questionário.

A sobrecarga de trabalho foi um dos temas mais recorrentes nas respostas, ao modelo de gestão das UPJs. A percepção de exaustão e desgaste emocional foi atestada em diferentes falas, tais como: “Excesso de trabalho, trabalho exaustivo, a Secretaria das UPJs criminal deveria acabar” (Servidor efetivo); “Está muito sobrecarregado de serviço” (Servidor efetivo); “A sobrecarga de trabalho é adoecedora e, por isso mesmo, nada inteligente. Que as pressões tenham fim. Afinal, os servidores são orgânicos, não máquinas” (Servidor efetivo).

Esses depoimentos apontam para um sentimento de insatisfação quanto ao volume de atividades exigidas, diante da ausência de um quantitativo adequado de servidores. Além disso, há indícios de que a alta carga de trabalho impacta a saúde e o bem-estar dos funcionários, levando ao esgotamento físico e mental e incidindo então, sobre o Clima Organizacional (Keller; Aguiar, 2020; Maslach e Leiter, 2016; Alves, Hokerberg e Faerstein, 2013)

A adequação do espaço físico foi outro fator mencionado com frequência, foi manifesto a necessidade de ampliar e melhorar a estrutura das unidades para atender à demanda crescente de trabalho e em alguns casos, o ambiente foi citado como um fator que dificulta a execução das atividades e compromete o desempenho dos servidores: “Precisamos de ambientes maiores e mais adequados para trabalhar”; “O espaço físico precisa ser melhorado para atender às necessidades da equipe”. Conforme Santos (2021), a infraestrutura inadequada gera estresse organizacional, reduzindo a eficiência e a satisfação no trabalho.

Outro fator relacionado à infraestrutura mencionado foi o aprimoramento do sistema de *home office* já existente. Embora o TJGO já tenha um modelo de revezamento devido à limitação de espaço físico, os servidores relatam desafios significativos: “Deveria ser implementado uma política de *home office* mais adequada, para os servidores e colaboradores não ficarem cansados e estressados.” Esta fala reflete problemas como a dificuldade em estabelecer limites entre trabalho e descanso no ambiente doméstico, além de questões técnicas, como incompatibilidade entre a internet residencial e os softwares utilizados, o que aumenta o tempo necessário para realizar tarefas simples.

Essas dificuldades estão alinhadas com os achados de Giauque *et al.* (2022), que destacam que a implementação eficaz do trabalho remoto requer não apenas infraestrutura tecnológica adequada, mas também políticas claras de gestão do tempo e suporte organizacional. Os autores, Babapour-Chafi, Hultberg e Bozic Yams (2022) enfatizam que, para o *home office* contribuir para o clima organizacional, é importante abordar questões do direito à desconexão e garantir que os servidores tenham os recursos necessários para realizar seu trabalho eficientemente em casa. Nesse sentido, Benzer e Horner (2015) afirmam que mudanças organizacionais sem o devido suporte estrutural pode levar a um aumento no estresse e uma diminuição na satisfação dos funcionários, impactando negativamente o clima organizacional.

A crítica à falta de padronização de procedimentos (“Falta uniformizar ações”) indica uma lacuna na implementação das diretrizes das UPJs, especialmente a centralização e a padronização. Assim, conforme Nery e Neiva (2015), mudanças organizacionais exigem clarificação contínua de processos para evitar ambiguidades. A ausência de regulamentação e

padronização, como destacado nas respostas, amplia a percepção de falta de agilidade, um fator que Puente-Palacios (2002) associa ao desgaste da confiança institucional.

Em relação às UPJs, as opiniões revelam uma dualidade de perspectivas entre os servidores. Enquanto alguns percebem o modelo como uma conquista e um avanço na organização do trabalho judicial, outros acreditam que a implementação trouxe mais desafios do que benefícios. Tal divergência pode ser observada nas falas: “A implementação da UPJ é uma grande conquista. Vamos avançando sempre!”; “Acho que a ideia de UPJ não seria satisfatória. Só funcionaria se os servidores ajudassem mutualmente. Sem essa colaboração, a UPJ não se justifica”.

Ademais, um dos desafios mencionados diz respeito à falta de padronização nos procedimentos, gerando inconsistências no fluxo de trabalho e impacta a produtividade das equipes. Em paralelo, a comunicação interna foi outro ponto destacado nas respostas, com servidores enfatizando a importância de reuniões periódicas para alinhar expectativas e garantir maior sincronia entre as equipes. Conforme Mesquita (2022), ambientes onde colaboradores se sentem ouvidos são fundamentais para inovação e adaptação a mudanças. A insuficiência nesse aspecto explica parte da resistência às UPJs, já que servidores não se percebem como agentes ativos na reforma, contrariando princípios de gestão participativa defendidos por Tummers e Bekkers (2020).

5. CONCLUSÃO

A implementação das Unidades de Processamento Judicial no segundo grau do Tribunal de Justiça de Goiás representa uma iniciativa de modernização do Poder Judiciário, com impactos no clima organizacional. Através desse estudo, foi possível analisar os desafios na criação das UPJs no segundo grau, especificamente na UPJ Cível (8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis) e na UPJ Criminal (3ª e 4ª Câmaras Criminais), com relação à eficiência dos processos e o clima organizacional. Através dos dados quantitativos e qualitativos, foi possível perceber nuances importantes no clima organizacional durante a implementação das UPJs.

Entre as dimensões analisadas, a de Interação e Cooperação destacou-se de forma positiva, revelando resultados superiores que refletiram num ambiente colaborativo onde servidores de todas as categorias reconheceram a qualidade das relações interpessoais e o apoio mútuo entre equipes. O Suporte da Chefia apresentou um desempenho notável, tanto nos dados quantitativo, quanto em pontuações nos dados qualitativos sobre a acessibilidade dos gestores, também, o reconhecimento do bom desempenho e a clareza na comunicação de decisões por parte de seus chefes, foram fatores que contribuíram para um senso de pertencimento institucional.

Os dados qualitativos ressaltaram esses aspectos, evidenciando o potencial para melhorias contínuas por meio da colaboração interpessoal, tais achados indicam que com lideranças comprometidas e relações colaborativas, iniciativas de modernização podem promover impactos significativos, mesmo em contextos desafiadores.

Contudo, os principais desafios identificados no estudo referem-se às esferas de Participação e Autonomia, que se mostraram fragilizadas, expondo a necessidade de um alinhamento entre planejamento institucional e as práticas operacionais. Somado a isso, a comunicação interna insuficiente durante a implementação das UPJs, parece ter dificultado o processo de adaptação às mudanças, conforme registrado na dimensão específica de Implementação das UPJs.

Em seguida, a dimensão Resistência às Mudanças também se destacou, comprovando questões como lentidão burocrática e ausência de padronização nos processos. Esses fatores indicam que, além de diretrizes, é preciso promover o envolvimento dos colaboradores, assegurando autonomia e participação no desenvolvimento das atividades.

Outro ponto sensível, diz respeito à dimensão Treinamento e Desenvolvimento, na qual revelou uma desconexão entre a oferta de capacitações e as demandas dos servidores, especialmente efetivos e comissionados, que relataram sobrecarga e dificuldades para conciliar

as capacitações oferecidas com o tempo disponível para realizá-las.

Ademais, as respostas abertas complementam os achados numéricos, salientando desafios estruturais não percebidos pelas escalas de avaliação, entre eles, destaca-se a sobrecarga crônica, amplificada pela escassez de recursos humanos e infraestrutura inadequada, emergiu como um problema central, com servidores descrevendo situações de exaustão física e mental, ressaltando o carecimento de políticas que equilibrem eficiência operacional e bem-estar dos servidores.

De igual modo, a demanda por adequação do *home office* também foi relatada, demonstrando contradições: embora a flexibilidade seja reconhecida como recurso motivacional, parece haver dificuldades como infraestrutura tecnológica insuficiente e falta de limites entre trabalho e descanso, agravando o estresse. Associado a isso, a demanda de espaços físicos adequados para o trabalho presencial reforça a importância de investimentos contínuos em inovação e na oferta de condições básicas de trabalho.

Para o TJGO, os resultados revelam oportunidades para fortalecer a gestão democrática, e promover ajustes pontuais, como envolvimento ativo dos servidores nas decisões e o aprimoramento da transparência na comunicação sobre as decisões relativas às UPJs, são caminhos para consolidar essa iniciativa como um modelo de sucesso. Um desafio central reside em equilibrar a busca por celeridade processual com o respeito aos limites humanos, assegurando que as UPJs se consolidem como um modelo sustentável de eficiência e equidade na prestação jurisdicional.

Embora a pesquisa apresente contribuições relevantes, é necessário reconhecer suas limitações para aprimorar estudos futuros. Em primeiro lugar, apesar de a amostra ser considerada satisfatória, pode não refletir integralmente a diversidade de experiências presentes no TJGO, comprometendo a representatividade dos achados. Ademais, o foco exclusivo neste tribunal limita a possibilidade de generalização dos resultados para outras instituições judiciárias.

Outro aspecto metodológico importante é o delineamento transversal do estudo, que permitiu capturar as percepções dos respondentes em um único momento, impossibilitando a análise de variações temporais e, conseqüentemente, a compreensão de dinâmicas evolutivas do clima organizacional. Soma-se a isso a potencial ocorrência de viés de resposta, uma vez que servidores insatisfeitos podem ter se sentido mais motivados a participar, influenciando os resultados de forma não intencional.

Para futuras investigações, recomenda-se a inclusão de dados sociodemográficos dos

respondentes como idade, nível de escolaridade, bem como a distinção entre as câmaras cível e criminal, a fim de possibilitar uma análise mais aprofundada das variáveis contextuais. Estudos longitudinais e pesquisas comparativas entre diferentes tribunais que implementaram UPJs no segundo grau também são essenciais para oferecer *insights* mais robustos sobre a eficácia dessas unidades.

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a consolidação das UPJs no segundo grau do TJGO demanda uma inovação sensível, que vá além da simples adoção de modelos técnicos e busque equilibrar a eficiência processual com a atenção às dimensões subjetivas do trabalho judiciário. Inovar no setor público, requer sensibilidade temporal, respeitando os ritmos de adaptação, sensibilidade espacial, adequando às mudanças às particularidades das câmaras; e sensibilidade cultural, valorizando os saberes locais e a experiência dos servidores efetivos.

Dessa forma, os resultados reforçam a importância de estabelecer políticas internas que promovam espaços de diálogo e participação, programas de capacitação contínua e estratégias de reconhecimento institucional, de modo a transformar resistências em oportunidades de aprimoramento coletivo.

Portanto, a experiência do TJ goiano pode servir de referência para uma abordagem de inovação no setor público que seja sensível ao contexto organizacional, pressupondo não apenas a busca por eficiência, mas também as especificidades culturais, a necessidade de transparência e a valorização dos servidores na construção de um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável. Buscando, um enfoque integrador que combine eficiência processual, humanização das práticas gerenciais e investimentos contínuos em infraestrutura física e digital.

Se faz indispensável que a gestão do TJGO se mantenha atenta às dinâmicas internas, propiciando a inovação com sensibilidade às demandas tanto humanas quanto tecnológicas. Logo, as inovações no Judiciário devem transcender a modernização digital e incorporar práticas que transformam desafios em oportunidades de crescimento coletivo, promovendo um ambiente mais justo e eficiente na prestação de serviços públicos.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. G. M.; HÖKERBERG, Y. H. M.; FAERSTEIN, E. Tendências e diversidade na utilização empírica do Modelo Demanda-Control de Karasek (estresse no trabalho): uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 16, n. 1, p. 125–136, mar. 2013. <https://doi.org/10.1590/S1415-790X2013000100012>.

ANTUNES, R.; DRUCK, G. A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra. **O Social em Questão**, 2015. v. 18 n. 34.

BABAPOUR-CHAFI, M.; HULTBERG, A.; BOZIC YAMS, N. Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. **Sustainability**. 2022; v. 14 n. 1. p. 294.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273–285, jul. 2016. doi: 10.1037/ocp0000056.

BECKER, D. **1ª Unidade de Processamento Judicial é instalada nas varas de família de Goiânia**. Goiás: TJGO, 2019. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/17-tribunal/18861-1-unidade-de-processamento-judicial-e-instalada-nas-varas-de-familia>. Acesso em 19 maio 2025.

BECKER, D. **TJGO – Terceira UPJ da comarca de Goiânia é instalada nos Juizados da Fazenda Pública**. São Paulo: AASP, 2020. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/17-tribunal/18861-1-unidade-de-processamento-judicial-e-instalada-nas-varas-de-familia>. Acesso em 19 maio 2025.

BECKER, D. **TJGO instala primeira Unidade de Processamento Judicial nesta sexta-feira (13)**. São Paulo: AASP, 2019. Disponível em: <https://www.aasp.org.br/noticias/tjgo-instala-primeira-unidade-de-processamento-judicial-nesta-sexta-feira-13/>. Acesso em 19 maio 2025.

BENZER, J.; HORNER, M. A meta-analytic integration and test of psychological climate dimensionality. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 457-482, 2015.

BORBA FILHO, M. F. **Estudo exploratório da satisfação no trabalho de fiscais de contrato na administração pública brasileira**. 2014. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

BORGES, M. M. de O. **A importância do prêmio CNJ de qualidade para a governança do poder judiciário goiano**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração UNIALFA. Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes. Goiânia, 2024.

CAMMAROSANO, M. **Gestão do Clima Organizacional**. 1. ed. UniSEB. Ribeirão Preto: Editora Universidade Estácio de Sá, 2015.

CANEDO, D. **Cultura é o quê? Reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos poderes públicos.** V ENECULT. Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Faculdade de Comunicação/UFBa. Salvador: Bahia, 2009.

CHAVES FILHO, J. B. R. ; BARBOSA, E. M. ; BARBOSA, M. de F. N. . Removal of servants of the Judicial Power of Paraíba located in the district of the 6th region. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 5, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/27799>. Acesso em: 19 maio 2025.

CHAVES, L.V. R. **Clima, cultura e teoria do stakeholder: proposta de um plano de capacitação para o poder judiciário do Estado de Goiás** [manuscrito]/ Leandra Vilela Rodrigues Chaves – 2019.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Conselheiro do CNJ conhece o funcionamento do projeto Cartório do Futuro.** CNJ, 2016, online. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/conselheiro-do-cnj-conhece-funcionamento-do-projeto-cartorio-do-futuro/>. Acesso em 19 maio 2025.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Formas alternativas de gestão processual: a especialização de varas e a unificação de serventias.** Associação Brasileira de Jurimetria; Coordenação Marcelo Guedes Nunes. Brasília: CNJ, 2020.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Priorização do primeiro grau avança nos tribunais brasileiros.** 4 set. 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/priorizacao-do-primeiro-grau-avanca-nos-tribunais-brasileiros/>. Acesso em 19 maio 2025.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução N.º 194 de 26/05/2014. Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências.** CNJ, 2014, online. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2020>. Acesso em 19 maio 2025.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 207/2015. Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário.** Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189>. Acesso em 19 maio 2025.

COMES, F. A.; CAVALCANTE, F. V; TODA, F. A. **Avaliação do clima organizacional de suporte à criatividade e inovação em programas de pós-graduação stricto sensu.** Revista Ciência da Administração. Edição Comemorativa 30 anos. Fortaleza, 2020.

CONJUR – Consultor Jurídico. **TJ-SP cria “Cartório do Futuro” para agilizar tramitação de processos.** Redação ConJur, 2014, online. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2014-nov-24/tj-sp-cria-cartorio-futuro-agilizar-tramitacao-acoes/>. Acesso em 19 maio 2025.

DEVELLIS, R. F.; THORPE, C. T. Scale development: theory and applications. California: **SAGE Publications**. Personnel Psychology, v. 75, 19 jan. 2022.

DIAS, S. R. **Clima e cultura organizacional.** Natal: Edunp, 2011.

DRUCK, G. A terceirização na saúde pública: formas diversas de precarização do trabalho. Trabalho, **Educação e Saúde**, 14(supl 1), 15-43. 2016.

EISENBERGER, R.; RHOADES, L.; WEN, X. Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 7, n. 1, p. 101–124, 2020.

ESTIVALETE, V. de F. B. *et al.* **Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens**. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria - RS, Brasil, 2024.

FERNANDES, M.; CORDEIRO, J. P. Gestão de recursos humanos e comportamento organizacional: estudo de caso numa empresa de consultadoria. Intern. **Journal of Profess. Bus. Review**. Miami, v. 9, n. 4, p. 01-20, 2024.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Teoria da autodeterminação aplicada à motivação para o trabalho e ao comportamento organizacional. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 8, p. 289-311, 2021.

GIAUQUE, D.; CORNU, F.; PACHT, S. The Relationship Between New Ways of Working and Employee Engagement: First and Foremost a Matter of Environment Fit. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 12, p. 338, 19 dez. 2024.

GIAUQUE, D. *et al.* Engagement, exhaustion, and perceived performance of public employees before and during the COVID-19 crisis. **Public Personnel Management**, v. 51, n. 3, p. 263-290, 2022.

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

KARASEK, R. A. Job demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Adm Sci Quart** 1979; 24: 285-308.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F.. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa, Londrina**, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2004. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatest/article/view/1314/1202>. Acesso em: 30 abr. 2025

KIM, K. Y.; EISENBERGER, R.; TAKEUCHI, R.; *et al.* Organizational-level perceived support enhances organizational profitability. **Journal of Applied Psychology**, v. 107, n. 12, 2022.

KUVAAS, B.; DYSVIK, A. The relationship between perceived organizational support and employee motivation: A multi-level study. **Journal of Applied Psychology**, v. 106, n. 1, p. 87-102, 2021.

LI, Y.; HUANG, H.; CHEN, Y. Y., Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. **Children and Youth Services Review**, v. 119, p. 1-10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>. Acesso em: 19 maio 2025.

LIMA, E. A. **Teoria geral da Administração: um enfoque Introdutório**. João Pessoa: Ideia, 2016.

MACHADO, M. M.; NICOLETI, G. G. **Cultura e Clima organizacional**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MASLACH, C.; LEITER, M.P. Burnout and engagement: Contributions to a new vision of health and well-being at work In: FINK G., (Ed.). *Stress: Concepts Cognition Emotion and Behavior*. Cambridge: **Academic Press**; Elsevier Inc., 2016 p351-357

MESQUITA, T. C. de. Comunicação como ferramenta de adesão à inovação no Poder Judiciário. **Revista da Escola Nacional da Magistratura**, v. 5, n. 11, 2022.

MONTEIRO, L. E. M. M.; KAMADA, M. N.; *et al.* Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2011 a 2020. **Research, Society and Development**, v. 11, n.10. 2022

MOTTA, M. **Provisão conjunta entre Presidência do TJGO e Corregedoria promove unificação das escriturarias no Estado**. TJGO, 2019. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/corregedoria-menu-superior/noticias-corregedoria/18647-provisao-conjunta-entre-presidencia-do-tjgo-e-corregedoria-promove-unificacao-das-escriturarias-no-estado>. Acesso em 19 maio 2025.

MUTONYI, B. R.; SLÄTTEN, T.; LIEN, G. Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. **International Journal of Public Leadership**, v. 16, n. 2, p. 175-197, 2020.

NELSON, L. C. N. Capacitação e afastamento de servidores públicos da união: distinção e aplicação combinada dos institutos jurídicos existentes. Brasília: **ESAG**, 2010. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4183>. Acesso em: 19 maio 2025

NERY, V. G.; NEIVA, E. R. Mudança organizacional planejada: fatores críticos para sucesso. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 15, n. 2, p. 153-164, 2015.
NETO, M. F.; MACHADO, Denise Del Pra Netto. Organizational Culture and Favorable Environment for the Development of Innovations. **Social Networking**, v. 11, n. 02, p. 15–32, 2022.

NUNES, W. P. Cultura e Clima no contexto organizacional. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXVII, N.º. 000103, 19/01/2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/cultura-e-clima-no-contexto-organizacional>. Acesso em: 19 maio 2025.

PATTERSON, M. G. *et al.* Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e**

técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./ set. 2002.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45–57, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 2, p. 455–468, abr. 2013.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional - Pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SAPPER, M. A.; CORONEL, D. A. A percepção dos servidores técnico administrativos da UFSM, Campus Frederico Westphalen, quanto à efetividade dos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, RS, v. 6, n. 1, p. 72-90, jan./jun. 2016.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4th. ed. [s.l.]: Hoboken, New Jersey Wiley, 2010.

SCHNEIDER, B.; *et al.* Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 468–482, 2017.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

SILVA, E. R. da. **Clima organizacional na gestão pública: uma análise na Secretaria da Mulher em um município do sertão do Pajéu em Pernambuco**. 2020. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2020.

SINGULANO, Y. L.; CASTELARI, M. C. F.; EMMENDOERFER, M. L. Terceirização de Serviços Públicos: Reflexões de um Metaestudo. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 02, p. 1041–1073, 10 jun. 2022.

SOARES, L. B. **Percepção da mudança organizacional: um estudo na comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado. Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado Profissional Administração – Goiânia, 2021

SOARES, L. B.; SANTOS, I. M. B. B. dos; *et al.* Desafios para a mudança organizacional no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás: análise empírica a partir da Comarca de Goiânia. **Revista Caderno Pedagógico** – Studies Publicações e Editora Ltda., Curitiba, v.21, n.1, p. 1303-1328. 2024.

SOLDI, R. DE M. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e**

efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, 2025.

SOUZA, R. S. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural.** Santa Maria: UFSM, 2012.

SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, 2015, 13.1: 315-329.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TIMS, M.; PARKER, S. K. How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. **Organizational Psychology Review**, v. 10, n. 1, p. 29-54, 2020.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Comarcas/Lista Juízes.** Poder Judiciário. TJGO, Goiás: 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/comarcas>. Acesso em 16 maio 2024.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Lei n.º 21.630, de 17 de novembro de 2022.** Dispõe sobre a organização da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Goiás. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, 17 nov. 2022. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/106330/lei-21630. Acesso em 19 maio 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Plano de gestão: Biênio 2017/2019.** Poder Judiciário. TJGO, Goiás: 2017. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/sge/planejamento-estrategico/plano-de-gestao>. Acesso em 19 maio 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Portaria n.º 122/2022. TJGO, Goiás: 2022.** Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/images/docs/CCS/portaria122.pdf>. Acesso em 19 maio 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Portaria n.º 91/2023 – Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia.** Dispõe sobre a implementação da 3ª Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) nas Varas Cíveis da Comarca de Goiânia, regulamentando sua estrutura, atribuições e fluxos de trabalho. Goiânia: TJGO, 15 mar. 2023. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/563113>. Acesso em: 30 mar. 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Portaria n.º 185/2024. Institui a Unidade de Processamento Judicial das Varas de Execução Penal da comarca de Goiânia.** Goiânia: TJGO, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/images/docs/CCS/portaria.pdf>. Acesso em 19 maio 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Processo Administrativo (PROAD) N.º 38680**. TJGO, Goiás: 2024.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Provimento Conjunto n.º 01/2019. Dispõe sobre a implementação de Unidades de Processamento Judicial (UPJ) e da Unidade Jurisdicional Simplificada (USJ) no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás**. TJGO, Goiás: 2019b. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/624653/>. Acesso em 19 maio 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Resolução n.º 113, de 11 de setembro de 2019**. TJGO, Goiás: 2019a. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/531160>. Acesso em 19 maio 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Resolução n.º 113, de 11 de setembro de 2019**. Altera a estrutura organizacional de comarcas de entrância inicial e intermediária do Poder Judiciário do Estado de Goiás e dá outras providências. TJGO, Goiás: 2019. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/531160>. Acesso em 19 maio 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. Atualizado até a Emenda Regimental 12/2025. Goiânia: TJGO, 2021. Disponível em: https://docs.tjgo.jus.br/publicacoes/regimento_Interno. Acesso em: 30 mar. 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Relatório de Gestão e Modernização do TJGO: biênio 2019-2021**. Goiânia: TJGO, 2021. Disponível em: <https://www.notariado.org.br/tj-go-compostas-equipes-de-transicao-para-o-bienio-2019-2021-no-tj-go-e-na-corregedoria/>. Acesso em: 03 jul. 2025.

TJSP - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Como esperado, Cartório do Futuro registra aumento na produtividade do Judiciário**. Poder Judiciário. TJSP, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=51340> Acesso em 19 maio 2025.

TJSP - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Expansão das UPJs: modernizando a estrutura judicial**. Poder Judiciário. TJSP, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=92080>. Acesso em 19 maio 2025.

TJSP - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Planejamento Estratégico TJSP 2021-2026**. Poder Judiciário. TJSP, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=63084>. Acesso em 19 maio 2025.

TJSP - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Projeto UPJ – Unidade de Processamento Judicial. Poder Judiciário**. TJSP, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/UPJ>. Acesso em 16 maio 2024.

TUMMERS, L.; BEKKERS, V. Innovation in the public sector: towards an open and collaborative approach. **International Review of Administrative Sciences**, v. 86, n. 1, p. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ZALEZNIK, A. *et al.* **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ZWIECH, P. The impact of perception of organizational justice on employee attitude and behaviour. **Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series**, v. 199. out. 2024.

APÊNDICE A – DADOS ESTRATIFICADOS POR GRUPO FUNCIONAL

Efetivos								
Pergunta				Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância
Autonomia	1	Meu gestor permite que eu tome decisões relevantes sobre o trabalho que desenvolvo.		Discordo (2)	2,57	21,43%	57,14%	1,67
	2	Tenho liberdade para definir a maneira como realizo minhas atividades.		Discordo (2)	2,93	35,71%	50,00%	1,49
	3	Possuo autonomia para resolver problemas que surgem durante a execução do trabalho.		Discordo (2)	3,07	35,71%	42,86%	1,64
	4*	A rigidez das regras institucionais prejudica minha autonomia.		Discordo (2)	2,86	42,86%	35,71%	1,84
Interação e Cooperação	5	A colaboração entre as equipes das secretarias unificadas que você atua é eficaz.		Concordo (4)	3,50	64,29%	28,57%	1,54
	6	As interações diárias entre essas equipes são transparentes e cooperativas, favorecendo resolução de problemas em conjunto.		Concordo (4)	3,43	57,14%	28,57%	1,96
	7	A interação nas atividades rotineiras entre os servidores das secretarias das câmaras das UPJs é amistosa.		Concordo (4)	3,79	78,57%	14,29%	1,17
	8	As lideranças (gestores) são acessíveis para discutir questões relacionadas ao trabalho.		Neutro (3)	3,71	57,14%	7,14%	1,20
	9	O clima entre os servidores do meu setor é harmonioso, refletindo respeito e colaboração.		Concordo Totalmente (5)	4,00	71,43%	7,14%	1,29
Participação	10	Os servidores das secretarias unificadas participam ativamente das decisões que os afetam diretamente.		Discordo (2)	2,50	21,43%	57,14%	1,39
	11	As mudanças implementadas são previamente discutidas com os servidores antes de serem aplicadas.		Discordo (2)	2,43	21,43%	71,43%	2,10
	12*	Há servidores sobrecarregados ao assumir múltiplas tarefas em prol do funcionamento da UPJ.		Concordo Totalmente (5)	2,07	78,57%	21,43%	1,64
	13*	As designações de função em cargos comissionados de servidores externos podem comprometer o interesse de participação efetiva dos servidores de carreira.		Concordo Totalmente (5)	2,64	57,14%	42,86%	3,23
Suporte da Chefia (Gestores)	14	Minha chefia estabelece relações amistosas com a equipe.		Concordo Totalmente (5)	3,86	64,29%	7,14%	1,27
	15	Minha chefia incentiva ações de treinamento e desenvolvimento.		Neutro (3)	3,29	42,86%	14,29%	1,35
	16	Minha chefia reconhece e valoriza o bom desempenho dos servidores.		Neutro (3)	3,64	50,00%	7,14%	1,23
	17	Minha chefia promove segurança		Neutro (3)	3,14	35,71%	28,57%	2,12

Efetivos								
Pergunta			Moda	Médi a	Concor dância	Discor dância	Vari ânci a	dP
		psicológica (aceita opiniões sem represálias) no ambiente de trabalho.						
	18	Minha chefia comunica amplamente as decisões tomadas., facilitando o entendimento e adesão dos servidores.	Concordo (4)	4,00	78,57%	7,14%	1,14	1,07
Treinamento e desenvolvimento	19	Os treinamentos disponibilizados são adequados às demandas e rotinas das atividades desenvolvidas.	Neutro (3)	2,43	14,29%	50,00%	0,96	0,98
	20	Os servidores são incentivados a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos.	Neutro (3)	3,00	35,71%	28,57%	1,29	1,13
	21	O Tribunal fornece recursos suficientes (matérias, tecnologia e tempo) para a capacitação dos servidores.	Neutro (3)	2,43	14,29%	42,86%	1,10	1,05
Resistência às Mudanças	22*	A organização demonstra resistência em experimentar novas ideias que visem melhorar a UPJ.	Neutro (3)	2,50	50,00%	14,29%	0,82	0,91
	23*	A adoção de mudanças institucionais, incluindo as relacionadas às UPJs, ocorre de forma lenta e burocrática.	Concordo (4)	1,79	85,71%	0,00%	0,45	0,67
Implementação das UPJs	24	Estou satisfeito(a) com o suporte institucional (recursos e treinamentos) que recebi durante a implementação das UPJs.	Neutro (3)	2,57	14,29%	42,86%	0,82	0,90
	25	A implementação das UPJs impactou positivamente no fluxo de trabalho na minha unidade de trabalho.	Neutro (3)	3,07	42,86%	28,57%	1,78	1,33
	26*	Percebi um aumento na sobrecarga de trabalho ou maior cobrança na produtividade devido às UPJs.	Concordo Totalmente (5)	1,93	71,43%	14,29%	1,21	1,10
	27	Houve mudanças significativas nas relações e dinâmicas entre as equipes após a implementação das UPJs.	Neutro (3)	3,21	42,86%	21,43%	1,45	1,21
	28	Avalio positivamente o relacionamento entre as equipes e os gestores nas UPJs.	Neutro (3)	3,29	42,86%	21,43%	1,20	1,10
	29	A implementação das UPJs atingiu os objetivos propostos (eficiência na prestação jurisdicional).	Concordo (4)	3,07	50,00%	35,71%	1,49	1,22
	30	Observei melhorias na eficiência do processamento judicial após a implementação das UPJs.	Concordo (4)	3,07	50,00%	35,71%	1,49	1,22
	31	Minhas sugestões ou opiniões são consideradas nas decisões relacionadas às UPJs.	Discordo (2)	2,93	35,71%	50,00%	2,35	1,53
	32	A comunicação interna durante a implementação das UPJs foi clara e eficiente, facilitando adaptação dos servidores.	Discordo totalmente (1)	2,57	28,57%	42,86%	1,82	1,35
	33	Os treinamentos e capacitações oferecidos para a transição às UPJs foram adequados às necessidades do meu trabalho.	Neutro (3)	2,43	14,29%	42,86%	1,10	1,05

Efetivos						
Pergunta	Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP
*Questões 4, 12, 13, 22, 23 e 26, com escala Likert alterada (5, 4, 3, 2, 1) - cálculo realizado na fórmula da média						

Comissionados								
Pergunta			Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP
Autonomia	1	Meu gestor permite que eu tome decisões relevantes sobre o trabalho que desenvolvo.	Concordo (4)	3,75	62,50%	12,50%	0,94	0,97
	2	Tenho liberdade para definir a maneira como realizo minhas atividades.	Neutro (3)	3,13	25,00%	25,00%	0,86	0,93
	3	Possuo autonomia para resolver problemas que surgem durante a execução do trabalho.	Concordo (4)	3,63	62,50%	12,50%	0,73	0,86
	4	A rigidez das regras institucionais prejudica minha autonomia.	Neutro (3)	2,88	37,50%	25,00%	0,61	0,78
Interação e Cooperação	5	A colaboração entre as equipes das secretarias unificadas que você atua é eficaz.	Concordo (4)	4,25	100,00%	0,00%	0,19	0,43
	6	As interações diárias entre essas equipes são transparentes e cooperativas, favorecendo resolução de problemas em conjunto.	Concordo (4)	3,88	75,00%	0,00%	0,36	0,60
	7	A interação nas atividades rotineiras entre os servidores das secretarias das câmaras das UPJs é amistosa.	Concordo (4)	3,75	62,50%	0,00%	0,44	0,66
	8	As lideranças (gestores) são acessíveis para discutir questões relacionadas ao trabalho.	Concordo (4)	3,88	87,50%	12,50%	0,61	0,78
	9	O clima entre os servidores do meu setor é harmonioso, refletindo respeito e colaboração.	Concordo (4)	4,00	87,50%	0,00%	0,25	0,50
Participação	10	Os servidores das secretarias unificadas participam ativamente das decisões que os afetam diretamente.	Concordo (4)	3,75	62,50%	0,00%	0,44	0,66

Comissionados								
Pergunta			Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP
	11	As mudanças implementadas são previamente discutidas com os servidores antes de serem aplicadas.	Concordo (4)	3,75	75,00%	12,50%	0,69	0,83
	12	Há servidores sobrecarregados ao assumir múltiplas tarefas em prol do funcionamento da UPJ.	Concordo (4)	3,00	50,00%	37,50%	1,25	1,12
	13	As designações de função em cargos comissionados de servidores externos podem comprometer o interesse de participação efetiva dos servidores de carreira.	Discordo (2)	4,00	0,00%	87,50%	0,25	0,50
Suporte da Chefia (Gestores)	14	Minha chefia estabelece relações amistosas com a equipe.	Concordo (4)	4,00	87,50%	12,50%	0,75	0,87
	15	Minha chefia incentiva ações de treinamento e desenvolvimento.	Concordo (4)	4,00	75,00%	0,00%	0,50	0,71
	16	Minha chefia reconhece e valoriza o bom desempenho dos servidores.	Concordo (4)	4,13	87,50%	0,00%	0,36	0,60
	17	Minha chefia promove segurança psicológica (aceita opiniões sem represálias) no ambiente de trabalho.	Neutro (3)	3,88	62,50%	0,00%	0,61	0,78
	18	Minha chefia comunica amplamente as decisões tomadas., facilitando o entendimento e adesão dos servidores.	Concordo (4)	4,13	87,50%	0,00%	0,36	0,60
Treinamento e desenvolvimento	19	Os treinamentos disponibilizados são adequados às demandas e rotinas das atividades desenvolvidas.	Concordo (4)	3,88	75,00%	0,00%	0,36	0,60
	20	Os servidores são incentivados a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos.	Concordo (4)	4,00	87,50%	0,00%	0,25	0,50
	21	O Tribunal fornece recursos suficientes (matérias, tecnologia e tempo) para a capacitação dos servidores.	Concordo (4)	4,00	0,00%	75,00%	0,50	0,71
Resistência	22	A organização demonstra resistência em experimentar novas ideias que visem melhorar a UPJ.	Neutro (3)	2,75	25,00%	12,50%	0,69	0,83

Comissionados								
Pergunta			Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP
	23	A adoção de mudanças institucionais, incluindo as relacionadas às UPJs, ocorre de forma lenta e burocrática.	Neutro (3)	3,25	37,50%	25,00%	1,19	1,09
Implementação das UPJs	24	Estou satisfeito(a) com o suporte institucional (recursos e treinamentos) que recebi durante a implementação das UPJs.	Neutro (3)	3,63	50,00%	0,00%	0,48	0,70
	25	A implementação das UPJs impactou positivamente no fluxo de trabalho na minha unidade de trabalho.	Concordo (4)	3,88	75,00%	0,00%	0,36	0,60
	26	Percebi um aumento na sobrecarga de trabalho ou maior cobrança na produtividade devido às UPJs.	Neutro (3)	2,78	44,44%	22,22%	1,28	1,13
	27	Houve mudanças significativas nas relações e dinâmicas entre as equipes após a implementação das UPJs.	Neutro (3)	3,63	50,00%	0,00%	0,48	0,70
	28	Avalio positivamente o relacionamento entre as equipes e os gestores nas UPJs.	Concordo (4)	3,88	75,00%	0,00%	0,36	0,60
	29	A implementação das UPJs atingiu os objetivos propostos (eficiência na prestação jurisdicional).	Neutro (3)	4,00	62,50%	0,00%	0,75	0,87
	30	Observei melhorias na eficiência do processamento judicial após a implementação das UPJs.	Neutro (3)	3,88	62,50%	0,00%	0,61	0,78
	31	Minhas sugestões ou opiniões são consideradas nas decisões relacionadas às UPJs.	Neutro (3)	3,25	25,00%	12,50%	0,69	0,83
	32	A comunicação interna durante a implementação das UPJs foi clara e eficiente, facilitando adaptação dos servidores.	Concordo (4)	3,75	62,50%	0,00%	0,44	0,66
	33	Os treinamentos e capacitações oferecidos para a transição às UPJs foram adequados às necessidades do meu trabalho.	Neutro (3)	3,88	62,50%	0,00%	0,61	0,78
*Questões 4, 12, 13, 22, 23 e 26, com escala Likert alterada (5, 4, 3, 2, 1) - cálculo realizado na fórmula da média								

Estagiários								
Pergunta			Mo da	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP
Autonomia	1	Meu gestor permite que eu tome decisões relevantes sobre o trabalho que desenvolvo.	X	3,50	50,00%	0,00%	0,25	0,50
	2	Tenho liberdade para definir a maneira como realizo minhas atividades.	X	4,00	100,00%	0,00%	0,00	0,00

Estagiários								
Pergunta			Mo da	Médi a	Concor dância	Discor dância	Vari ânci a	dP
	3	Possuo autonomia para resolver problemas que surgem durante a execução do trabalho.	X	3,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00
	4*	A rigidez das regras institucionais prejudica minha autonomia.	X	4,00	0,00%	100,00 %	0,00	0,00
Interação e Cooperação	5	A colaboração entre as equipes das secretarias unificadas que você atua é eficaz.	X	5,00	100,00%	0,00%	0,00	0,00
	6	As interações diárias entre essas equipes são transparentes e cooperativas, favorecendo resolução de problemas em conjunto.	X	4,50	100,00%	0,00%	0,25	0,50
	7	A interação nas atividades rotineiras entre os servidores das secretarias das câmaras das UPJs é amistosa.	X	4,00	100,00%	0,00%	0,00	0,00
	8	As lideranças (gestores) são acessíveis para discutir questões relacionadas ao trabalho.	X	4,50	100,00%	0,00%	0,25	0,50
	9	O clima entre os servidores do meu setor é harmonioso, refletindo respeito e colaboração.	X	4,50	100,00%	0,00%	0,25	0,50
Participação	10	Os servidores das secretarias unificadas participam ativamente das decisões que os afetam diretamente.	X	4,50	100,00%	0,00%	0,25	0,50
	11	As mudanças implementadas são previamente discutidas com os servidores antes de serem aplicadas.	X	4,50	100,00%	0,00%	0,25	0,50
	12 *	Há servidores sobrecarregados ao assumir múltiplas tarefas em prol do funcionamento da UPJ.	X	2,50	50,00%	0,00%	0,25	0,50
	13 *	As designações de função em cargos comissionados de servidores externos podem comprometer o interesse de participação efetiva dos servidores de carreira.	X	3,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00
Suporte da Chefia	14	Minha chefia estabelece relações amistosas com a equipe.	X	4,00	50,00%	0,00%	1,00	1,00
	15	Minha chefia incentiva ações de treinamento e desenvolvimento.	X	4,50	100,00%	0,00%	0,25	0,50

Terceirizados								
Pergunta			Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP
Autonomia	1	Meu gestor permite que eu tome decisões relevantes sobre o trabalho que desenvolvo.	Concordo (4)	4,00	77,78%	0,00%	0,44	0,67
	2	Tenho liberdade para definir a maneira como realizo minhas atividades.	Neutro (3)	3,56	44,44%	11,11%	0,91	0,96
	3	Possuo autonomia para resolver problemas que surgem durante a execução do trabalho.	Concordo (4)	4,11	88,89%	0,00%	0,32	0,57
	4*	A rigidez das regras institucionais prejudica minha autonomia.	Discordo totalmente (1)	4,33	0,00%	88,89%	0,44	0,67
Interação e Cooperação	5	A colaboração entre as equipes das secretarias unificadas que você atua é eficaz.	Concordo Totalmente (5)	4,78	100,00%	0,00%	0,17	0,42
	6	As interações diárias entre essas equipes são transparentes e cooperativas, favorecendo resolução de problemas em conjunto.	Concordo Totalmente (5)	4,78	100,00%	0,00%	0,17	0,42
	7	A interação nas atividades rotineiras entre os servidores das secretarias das câmaras das UPJs é amistosa.	Concordo Totalmente (5)	4,78	100,00%	0,00%	0,17	0,42
	8	As lideranças (gestores) são acessíveis para discutir questões relacionadas ao trabalho.	Concordo Totalmente (5)	4,89	100,00%	0,00%	0,10	0,31
	9	O clima entre os servidores do meu setor é harmonioso, refletindo respeito e colaboração.	Concordo Totalmente (5)	4,78	100,00%	0,00%	0,17	0,42
Participação	10	Os servidores das secretarias unificadas participam ativamente das decisões que os afetam diretamente.	Concordo (4)	4,33	100,00%	0,00%	0,22	0,47

Terceirizados								
Pergunta			Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP
	11	As mudanças implementadas são previamente discutidas com os servidores antes de serem aplicadas.	Concordo Totalmente (5)	4,11	66,67%	0,00%	0,77	0,87
	12*	Há servidores sobrecarregados ao assumir múltiplas tarefas em prol do funcionamento da UPJ.	Discordo totalmente (1)	4,00	11,11%	66,67%	1,11	1,05
	13*	As designações de função em cargos comissionados de servidores externos podem comprometer o interesse de participação efetiva dos servidores de carreira.	Discordo totalmente (1)	4,56	0,00%	88,89%	0,47	0,68
Suporte da Chefia (Gestores)	14	Minha chefia estabelece relações amistosas com a equipe.	Concordo Totalmente (5)	4,67	100,00%	0,00%	0,22	0,47
	15	Minha chefia incentiva ações de treinamento e desenvolvimento.	Concordo Totalmente (5)	4,67	100,00%	0,00%	0,22	0,47
	16	Minha chefia reconhece e valoriza o bom desempenho dos servidores.	Concordo Totalmente (5)	4,89	100,00%	0,00%	0,10	0,31
	17	Minha chefia promove segurança psicológica (aceita opiniões sem represálias) no ambiente de trabalho.	Concordo Totalmente (5)	4,78	100,00%	0,00%	0,17	0,42
	18	Minha chefia comunica amplamente as decisões tomadas., facilitando o entendimento e adesão dos servidores.	Concordo Totalmente (5)	4,67	100,00%	0,00%	0,22	0,47
Treinamento e desenvolvimento	19	Os treinamentos disponibilizados são adequados às demandas e rotinas das atividades desenvolvidas.	Concordo (4)	4,33	88,89%	0,00%	0,44	0,67
	20	Os servidores são incentivados a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos.	Concordo Totalmente (5)	4,67	100,00%	0,00%	0,22	0,47
	21	O Tribunal fornece recursos suficientes (matérias, tecnologia e tempo) para a capacitação dos servidores.	Concordo (4)	4,00	0,00%	77,78%	0,44	0,67
Resistência às Mudanças	22*	A organização demonstra resistência em experimentar novas ideias que visem melhorar a UPJ.	Discordo totalmente (1)	3,56	22,22%	66,67%	2,25	1,50
	23*	A adoção de mudanças institucionais, incluindo as relacionadas às UPJs, ocorre de	Discordo (2)	3,67	0,00%	66,67%	0,22	0,47

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Questionário sobre clima organizacional e implementação das UPJs

(UPJ Cível: Secretarias da 1ª, 8ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis / UPJ Criminal: Secretarias da 3ª e 4ª Câmaras Criminais)

Instruções:

Você está respondendo esta pesquisa como:

- ☐ Servidor(a) efetivo(a)
- ☐ Servidor(a) comissionado(a)
- ☐ Servidor(a) à disposição
- ☐ Servidor(a) terceirizado(a)
- ☐ Estagiário(a)

Nota: Para as questões abaixo, marque sua concordância com as afirmações, utilizando a escala:

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Neutro
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Dimensão: Autonomia

- 1- Meu gestor permite que eu tome decisões relevantes sobre o trabalho que desenvolvo.
- 2- Tenho liberdade para definir a maneira como realizo minhas atividades.
- 3- Posso autonomia para resolver problemas que surgem durante a execução do trabalho.
- 4- A rigidez das regras institucionais prejudica minha autonomia profissional.

Dimensão: Interação e Cooperação

- 5- A colaboração entre as equipes das secretarias unificadas que você atua é eficaz.
- 6- As interações diárias entre essas equipes são transparentes e cooperativas, favorecendo resolução de problemas em conjunto.
- 7- A interação nas atividades rotineiras entre os servidores das secretarias das câmaras das UPJs é amistosa.
- 8- As lideranças (gestores) são acessíveis para discutir questões relacionadas ao trabalho.
- 9- O clima entre os servidores do meu setor é harmonioso, refletindo respeito e colaboração.

Dimensão: Participação

- 10- Os servidores das secretarias unificadas participam ativamente das decisões que os afetam diretamente.
- 11- As mudanças implementadas são previamente discutidas com os servidores antes de serem aplicadas.
- 12- Há servidores sobrecarregados ao assumir múltiplas tarefas em prol do funcionamento da UPJ.
- 13- As designações de função em cargos comissionados de servidores externos podem comprometer o interesse de participação efetiva dos servidores de carreira.

Dimensão: Suporte da Chefia (Gestores)

- 14- Minha chefia estabelece relações amistosas com a equipe.
- 15- Minha chefia incentiva ações de treinamento e desenvolvimento.
- 16- Minha chefia reconhece e valoriza o bom desempenho dos servidores.
- 17- Minha chefia promove segurança psicológica (aceita opiniões sem represálias) no ambiente de trabalho.
- 18- Minha chefia comunica amplamente as decisões tomadas., facilitando o entendimento e adesão dos servidores.

Dimensão: Treinamento e Desenvolvimento

- 19- Os treinamentos disponibilizados são adequados às demandas e rotinas das atividades desenvolvidas.
- 20- Os servidores são incentivados a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos.
- 21- O Tribunal fornece recursos suficientes (matérias, tecnologia e tempo) para a capacitação dos servidores.

Dimensão: Resistência às Mudanças

- 22- A organização demonstra resistência em experimentar novas ideias que visem melhorar a UPJ
- 23- A adoção de mudanças institucionais, incluindo as relacionadas às UPJs, ocorre de forma lenta e burocrática.

Dimensão: Implementação das UPJs

- 24- Estou satisfeito(a) com o suporte institucional (recursos e treinamentos) que recebi durante a implementação das UPJs.

- 25- A implementação das UPJs impactou positivamente no fluxo de trabalho na minha unidade de trabalho.
- 26- Percebi um aumento na sobrecarga de trabalho ou maior cobrança na produtividade devido às UPJs.
- 27- Houve mudanças significativas nas relações entre as equipes após a implementação das UPJs.
- 28- Avalio positivamente o relacionamento entre as equipes e os gestores nas UPJs.
- 29- A implementação das UPJs atingiu os objetivos propostos.
- 30- Observei melhorias na eficiência do processamento judicial após a implementação das UPJs.
- 31- Minhas sugestões ou opiniões são consideradas nas decisões relacionadas às UPJs.
- 32- A comunicação interna durante a implementação das UPJs foi eficiente.
- 33- Os treinamentos e capacitações para a transição às UPJs foram adequados.

Perguntas abertas

- 34. O que você considera relevante para melhorar o modelo de UPJ no segundo grau do TJGO?
- 35. Há algo mais que gostaria de acrescentar sobre a repercussão da UPJ em sua unidade de trabalho?