

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

RAQUEL CRISTINA BARROS DELLA COLETTA

UPJs X CARTÓRIOS TRADICIONAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DAS UPJs CRIMINAIS DA COMARCA DE
GOIÂNIA/GO

GOIÂNIA
2025

RAQUEL CRISTINA BARROS DELLA COLETTA

UPJs X CARTÓRIOS TRADICIONAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DAS UPJs CRIMINAIS DA COMARCA DE
GOIÂNIA/GO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
stricto sensu – Mestrado Profissional em Administração
– do Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA,
vinculado à linha de pesquisa “Gestão Integrada de
Mercados”, como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi.

GOIÂNIA

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

D357u

Della Coletta, Raquel Cristina Barros.

UPJs x cartórios tradicionais: uma análise comparativa a partir da percepção de servidores das UPJs criminais da comarca de Goiânia/GO. / Raquel Cristina Barros Della Coletta. – 2025.

130 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi.

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

1. Unidade de Processamento Judicial (UPJ). 2. Organização Cartorária. 3. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). 4. Planejamento Estratégico. I. Manzi, Rafael Henrique Dias. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.913(817.3)

Raquel Cristina Barros Della Coletta

UPJs X CARTÓRIOS TRADICIONAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DAS UPJs CRIMINAIS DA COMARCA DE
GOIÂNIA/GO

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

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi

Goiânia, 9 de outubro de 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi – Orientador

Prof. Dr. Roberto Flores Falcão – Membro Interno

Prof. Dr. Rabah Belaidi – Membro Externo

Dedicado à minha família, aos meus mestres e aos meus colegas de Mestrado, cujo apoio foi fundamental para a conclusão desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por mais esta conquista alcançada.

Ao meu marido, por todo o apoio e incentivo, por ter acreditado em mim, pela paciência e pela compreensão nos momentos em que estive ausente para concluir esta jornada. Obrigada por estar sempre ao meu lado.

Ao meu Professor Orientador Dr. Rafael Henrique Dias Manzi, cujos direcionamentos, didática e encorajamento foram imprescindíveis para a realização deste trabalho.

Aos Professores Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos, Dr. Rabah Belaidi e Dr. Roberto Flores Falcão, por aceitarem participar das bancas de qualificação e de defesa. Agradeço aos Professores pelas valiosas contribuições.

Ao Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, pela estrutura e pela excelência do corpo docente.

Ao Coordenador Professor Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa, pela dedicação e pelo excelente trabalho desempenhado à frente do Mestrado Profissional em Administração.

Aos colegas de Mestrado, por terem tornado a trajetória mais leve e também divertida.

Às servidoras Damarys Izumita Cruvinel, Gabryele Marcelino Rodrigues e Jéssica Dias da Silva, pela indicação de documentos internos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, e à Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás, pela autorização do uso de tais documentos, os quais foram fundamentais para o desenvolvimento do meu estudo.

À Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia/GO, por ter autorizado a aplicação do questionário estruturado aos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO, cujos aportes foram muito significativos para a execução das pesquisas que fundamentaram esta dissertação.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a conclusão do meu curso e deste trabalho.

Gratidão!

“A inteligência e o caráter são os objetivos da verdadeira educação.”

Martin Luther King Jr.

RESUMO

A presente pesquisa dedicou-se ao estudo das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) como um novo modelo de organização cartorária, em substituição aos Cartórios Tradicionais. No modelo tradicional, um Cartório auxiliava um único Juiz na prática de atos necessários para a tramitação de processos judiciais. Um estudo realizado pela Secretaria de Reforma do Judiciário apontou um esgotamento do modelo de organização cartorária tradicional. Nesse cenário, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP) concluiu que as UPJs seriam uma alternativa para a melhora nos serviços cartorários. A presente pesquisa descreveu o desempenho do novo modelo de organização cartorária por meio de Indicadores do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Tomou-se como parâmetro a 1ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção da Comarca de Goiânia/GO. Como recorte temporal, foram selecionados três anos após a implantação da referida UPJ, com o propósito de responder à pergunta de pesquisa: Qual é a percepção de servidores sobre as UPJs de 1º Grau em comparação com os antigos Cartórios Tradicionais? Além disso, buscou-se efetivar o objetivo geral, que consiste em apresentar uma análise comparativa do modelo de organização cartorária entre as UPJs e os Cartórios Tradicionais a partir da perspectiva de servidores. Para tanto, foram selecionados servidores atuantes em UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO. A presente pesquisa dispõe de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, tendo sido realizada uma pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento (*survey*), com a aplicação de um questionário estruturado. Os resultados obtidos evidenciam que os Indicadores do CNJ apresentaram uma melhora considerável na tramitação de processos judiciais. No que se refere ao questionário estruturado, os dados coletados indicam que há aprovação do novo modelo de organização cartorária pela maioria dos servidores respondentes. Entre os achados, destaca-se que há percepção de maior produtividade e qualidade na tramitação de processos judiciais. Nesse contexto, há diminuição na incidência de erros e de retrabalho. É preciso salientar, todavia, que, apesar de a especialização em equipes trazer padronização e celeridade aos atos processuais praticados numa UPJ em relação a um Cartório Tradicional, os respondentes veem a necessidade de se realizar um rodízio periódico entre os servidores das equipes, a fim de reduzir a repetição na execução de tarefas. De qualquer forma, 60% dos servidores respondentes consideram-se mais engajados numa UPJ que num Cartório Tradicional. Por fim, destaca-se que, na percepção dos servidores respondentes, as UPJs contribuem para o cumprimento de Metas e Indicadores do CNJ. Sugere-se para futuras pesquisas um recorte temporal mais longo na própria Comarca de Goiânia/GO, ou em mais comarcas do Estado ou do País, abrangendo, inclusive, outras competências jurídicas, para uma maior diversidade de contextos e de opiniões.

Palavras-Chave: Unidade de Processamento Judicial; Planejamento Estratégico; Conselho Nacional de Justiça; Metas e Indicadores do CNJ; Organização Cartorária.

ABSTRACT

This research is dedicated to examining the Judicial Processing Units (JPUs) as a new model of Court Clerk's Office organization, replacing the Traditional Court Clerk's Office. In the traditional model, one Court Clerk's Office supported a single Judge in the judicial proceedings required for case processing. A study by the Secretariat for Judicial Reform pointed to the exhaustion of the Traditional Court Clerk's Office organizational model. In this scenario, the São Paulo State Court of Justice (SPSCJ) concluded that the JPUs would be an alternative to improve clerk office services. This research describes the performance of the new organizational model through National Council of Justice (NCJ) Indicators. The 1st JPU of Criminal Courts for Crimes Punishable by Imprisonment and Detention in the Judicial District of Goiânia, Goiás was used as a parameter. For the time frame, three years after the implementation of this JPU were selected to answer the research question: What is the perception of court clerks about first-level JPUs compared to the old Traditional Court Clerk's Office? Additionally, the research aimed to achieve the general objective of presenting a comparative analysis of the organizational structure model between JPUs and Traditional Court Clerk's Office from the perspective of the court clerks. To this end, clerks working in Criminal JPUs in the Judicial District of Goiânia, Goiás were selected. This research has a qualitative, exploratory and descriptive approach, and a bibliographic, documentary, and survey study, which was conducted with the application of a structured questionnaire. The results show that the NCJ Indicators demonstrated a considerable improvement in the processing of judicial cases. Regarding the structured questionnaire, the data collected indicate that the new model of Court Clerk's Office organization is approved by most of the responding clerks. Among the findings, it is notable that there is a perception of greater productivity and quality in the processing of judicial cases. In this context, there is a decrease in the incidence of errors and rework. It is important to note, however, that while team specialization brings standardization and speed to the procedural acts performed in a JPU compared to a Traditional Court Clerk's Office, respondents see the need for periodic rotation among teams' clerks to reduce the repetitive nature of tasks. Nevertheless, 60% of the responding clerks consider themselves more engaged in a JPU than in a Traditional Court Clerk's Office. Finally, it is highlighted that, in the perception of the responding clerks, JPUs contribute to the fulfillment of the NCJ's Goals and Indicators. For future research, it is suggested to use a longer time frame in the same Judicial District of Goiânia, Goiás, or in more jurisdictions within the state or the country, including other legal competencies, for a greater diversity of contexts and opinions.

Keywords: Judicial Processing Unit; Strategic Planning; National Council of Justice; Goals and Indicators from NCJ; Judicial Registry Office Organization.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Série Histórica da Taxa de Congestionamento Bruta por Mês	46
Gráfico 2 – Série Histórica da Taxa de Congestionamento Líquida por Mês	46
Gráfico 3 – Série Histórica do Índice de Atendimento à Demanda por Mês	47
Gráfico 4 – Série Histórica do Tempo Médio entre o Início do Processo e o Primeiro Julgamento por Mês	48
Gráfico 5 – Série Histórica do Tempo Médio entre o Início do Processo e a Primeira Baixa por Mês	49
Gráfico 6 – Série Histórica do Tempo Médio do Pendente por Mês	50
Gráfico 7 – Série Histórica do Tempo Médio do Pendente Líquido por Mês	50
Gráfico 8 – Qual é o seu vínculo com o TJGO?	63
Gráfico 9 – Há quanto tempo você trabalha no TJGO?	64
Gráfico 10 – Em qual UPJ Criminal da Comarca de Goiânia/GO você atua?	65
Gráfico 11 – Há quanto tempo você trabalha na sua UPJ?	66
Gráfico 12 – Por quanto tempo você trabalhou num Cartório Tradicional antes da UPJ?	67
Gráfico 13 – Na sua opinião, a divisão do trabalho por equipes na UPJ trouxe melhor organização cartorária, uma vez que cada servidor passou a executar uma tarefa específica?	68
Gráfico 14 – Na sua opinião, o elevado nível de especialização das funções por equipes na UPJ impede que cada servidor tenha uma visão abrangente de todos os procedimentos praticados na tramitação processual, como ocorria num Cartório Tradicional?	69
Gráfico 15 – Na sua opinião, a UPJ trouxe padronização aos atos processuais cartorários praticados pelos servidores e agilizou a tramitação processual?	70
Gráfico 16 – Na sua opinião, o treinamento oferecido pelo TJGO na implementação da UPJ foi adequado para o cumprimento das demandas da sua equipe?	71
Gráfico 17 – Na sua opinião, o TJGO detecta os procedimentos cartorários que demandam aprimoramento, disponibiliza periodicamente cursos de treinamento e reciclagem adequados aos servidores da UPJ, e realiza acompanhamento para aperfeiçoar as funções executadas?	72
Gráfico 18 – Você se considera mais engajado nas funções da sua equipe e nas funções da UPJ do que num Cartório Tradicional?	74
Gráfico 19 – Na sua opinião, o número de atos processuais praticados na UPJ, em função da divisão de funções em equipes, é maior do que o de um Cartório Tradicional, em que um	

servidor realizava todas as funções?	75
Gráfico 20 – Na sua opinião, a UPJ favorece a celeridade e reduz o tempo de tramitação processual?	76
Gráfico 21 – Na sua opinião, a UPJ melhorou a qualidade da prática dos atos processuais cartorários, tornando o trabalho dos servidores mais dinâmico e célere?	77
Gráfico 22 – Na sua opinião, a UPJ diminuiu a incidência de erros e o retrabalho nos atos processuais cartorários praticados rotineiramente em virtude do maior nível de especialização dos servidores?	78
Gráfico 23 – Na sua opinião, a UPJ agilizou o envio de processos judiciais aos gabinetes dos juízes?	80
Gráfico 24 – Na sua opinião, o atendimento ao público melhorou com a UPJ?	81
Gráfico 25 – Na sua opinião, o Gestor <i>Master</i> e os Subgestores de Equipe apresentam indicadores acerca da performance da UPJ e são atuantes para melhorar a sua gestão administrativa?	82
Gráfico 26 – Na sua opinião, a UPJ contribui para o cumprimento de Metas e Indicadores do CNJ?	84
Gráfico 27 – Na sua opinião, o acervo de processos judiciais diminuiu com a implementação da UPJ?	85
Gráfico 28 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para, conforme determinação do CNJ, reduzir processos judiciais sem movimentação por mais de 100 dias?	86
Gráfico 29 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 1 do CNJ, ou seja, andamentar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos de 20/12/2024 a 19/12/2025?	87
Gráfico 30 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 2 do CNJ, ou seja, priorizar processos distribuídos há mais de três anos (UPJ dos Juizados Especiais Criminais) ou há mais de quatro anos (demais UPJs Criminais)?	88
Gráfico 31 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 2 do CNJ, ou seja, priorizar processos de conhecimento pendentes de julgamento há 15 anos ou mais?	89
Gráfico 32 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 5 do CNJ, ou seja, reduzir a Taxa de Congestionamento de processos de conhecimento, em relação a 2024?	91
Gráfico 33 – Você faz acompanhamento periódico das Metas e Indicadores do CNJ em alguma	

das plataformas disponibilizadas pelo TJGO ou pelo CNJ?	92
Gráfico 34 – Fluxo de Atos Processuais na UPJ.....	94
Gráfico 35 – Atributos de uma UPJ.....	95
Gráfico 36 – Gestão de Pessoas na UPJ.....	97
Gráfico 37 – Fluxo de Atos Processuais na UPJ.....	98
Gráfico 38 – Desafios de uma UPJ.....	99
Gráfico 39 – Gestão de Pessoas.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Identidade Organizacional do Poder Judiciário	38
Quadro 2 – Identidade Organizacional do Conselho Nacional de Justiça	38
Quadro 3 – Identidade Organizacional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Metas Nacionais do Conselho Nacional de Justiça	42
Tabela 2 – Indicadores do Conselho Nacional de Justiça	44
Tabela 3 – Indicadores Anteriores e Posteriores à implementação da UPJ	51
Tabela 4 – Documentos internos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás referentes à Criação das UPJs na Comarca de Goiânia/GO	54
Tabela 5 – UPJs e Contingente de Juízes e Servidores	56
Tabela 6 – Seções do Questionário	58

LISTA DE SIGLAS

BSC – *Balanced Score Card*

BPM – *Business Process Management*

CCC – Central de Cumprimento Cartorário

CGJ – Corregedoria-Geral de Justiça do Estado de Goiás

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

COMAG – Conselho da Magistratura

CPE – Central de Processamento Eletrônico de Feitos Judiciais

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DataJud – Base Nacional de Dados do Poder Judiciário

DPE/PR – Defensoria Pública do Estado do Paraná

e-Ouv – Sistema Informatizado de Ouvidorias do Poder Executivo Federal

EJUG – Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

ENPJ – Encontro Nacional do Poder Judiciário

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

NPM – New Public Management

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro

PGP – Plano Geral do Projeto

PJNP – Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas

PROAD – Processo Administrativo Digital

SGE – Secretaria de Gestão Estratégica

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TJBA – Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios

TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

TJMT – Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso

TJPA – Tribunal de Justiça do Estado do Pará

TJRN – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte

TJSE – Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe

TJSP – Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

UPJ – Unidade de Processamento Judicial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Justificativa	19
1.2 Problema de Pesquisa	22
1.3 Objetivos do Estudo	22
1.4 Estrutura da Dissertação	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Um Breve Histórico sobre os Cartórios Tradicionais e suas Configurações na Comarca de Goiânia/GO	24
2.2 A Ineficiência dos Cartórios Tradicionais e a Criação do Cartório do Futuro na Comarca de São Paulo/SP	27
2.3 A Implantação das Unidades de Processamento Judicial na Comarca de Goiânia/GO	29
2.4 O Papel Administrativo do CNJ no Poder Judiciário Brasileiro	35
2.4.1 Metas Nacionais do CNJ	41
2.4.2 Indicadores do CNJ	43
2.5 A Produtividade a partir da Implementação do Novo Modelo de Organização Cartorária	45
2.5.1 Taxa de Congestionamento Bruta e Líquida	45
2.5.2 Índice de Atendimento à Demanda	47
2.5.3 Tempo Médio entre o Início do Processo e o Primeiro Julgamento	47
2.5.4 Tempo Médio entre o Início do Processo e a Primeira Baixa por Mês	48
2.5.5 Tempo do Pendente e Tempo do Pendente Líquido	49
2.5.6 A Efetividade das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO	51
3. METODOLOGIA	52
3.1 Natureza da Pesquisa	52
3.2 Coleta de Dados	54
3.3 Análise de Dados	59
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
4.1 Questionário aplicado aos Respondentes da Pesquisa	62
4.1.1 Seção 1 – Perfil do Respondente	62
4.1.2 Seção 2 – A Transição dos Cartórios Tradicionais para a UPJ	68
4.1.3 Seção 3 – O Fluxo de Atos Processuais na UPJ em Comparação com os Cartórios	

Tradicionais	75
4.1.4 Seção 4 – A UPJ e o Poder Judiciário	83
4.1.5 Seção 5 – Pontos Positivos e Pontos a serem melhorados na UPJ	93
4.2 A UPJ a partir da Percepção dos Servidores do TJGO	103
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS RESPONDENTES DA PESQUISA	123

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, a demanda pelo Poder Judiciário brasileiro tem crescido nas últimas décadas. No ano de 2022, foram iniciados mais de 31,5 milhões de processos judiciais novos no Poder Judiciário brasileiro, o que corresponde a um aumento de 10% em comparação com o ano de 2021 e representa um recorde em relação aos 14 anos anteriores (CNJ, 2024). Já no ano de 2023, houve 35 milhões de novos processos judiciais, tendo o acervo nacional atingido um total de 83,8 milhões de casos pendentes, com um acréscimo de 9% comparado a 2022 e atingindo o maior índice em 20 anos (STF, 2024).

A título de comparação, o Poder Judiciário brasileiro julga quatro vezes mais processos judiciais que seus congêneres em países europeus (CNJ, 2024). O número de casos novos na primeira instância brasileira é de 14,68 processos por 100 habitantes, ao passo que em países europeus esse número é de 3,57 por 100 habitantes (CNJ, 2024). Já para casos solucionados na primeira instância, o Brasil atinge 11,89 processos por 100 habitantes; em países europeus, por outro lado, esse número é de 3,26 por 100 habitantes (CNJ, 2024).

Já os Estados Unidos da América, que se caracterizam por apresentarem uma alta judicialização, apontam, num compilado das Justiças Estaduais, um leve aumento na demanda geral estimada de processos judiciais nos três últimos anos consolidados: 63,49 milhões de casos no ano de 2021; 64,77 milhões de casos no ano de 2022; e 67,46 milhões de casos no ano de 2023. Isso representa um crescimento de 2% de 2021 a 2022, e de 4% de 2022 a 2023 (NCSC, 2025).

A fim de promover melhorias no Poder Judiciário brasileiro, foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) por meio da Emenda Constitucional n.º 45/2004, conhecida como a Reforma do Judiciário (CNJ, 2025). O CNJ constitui-se num órgão de natureza administrativa (Lima; Oliveira, 2024) e tem por finalidade proceder ao Controle Administrativo do Poder Judiciário brasileiro (Oliveira, 2021), além de procurar reduzir o tempo de tramitação (andamento) de ações judiciais no Brasil por meio da criação e da fiscalização de indicadores de desempenho para Juízes e Tribunais (Castelliano; Guimarães; Gomes, 2024).

Dessa forma, o CNJ busca dar efeito ao princípio estabelecido pela Constituição Federal do Brasil de 1988, em seu artigo 5º, inciso LXXVIII, o qual determina que seja garantida a todos os jurisdicionados a razoável duração de processos judiciais e administrativos, bem como a adoção de práticas que promovam uma tramitação mais célere (Brasil, 1988).

Ribeiro (2024) entende que a aplicação de elementos da Ciência da Administração, tais como modelos de organização, gestão, planejamento estratégico e liderança na estrutura

judicial, possibilita que a prestação jurisdicional seja mais célere. Para Cavalcanti et al. (2024), uma tramitação mais ágil pode ser promovida pelo Poder Judiciário brasileiro com a adoção de um sistema de gestão de governança, por meio de uma metodologia estratégica em cada unidade judicial.

Um Cartório Tradicional, que também pode ser denominado de Cartório Judicial, Escrivania, Serventia ou Secretaria, é o setor responsável pela prática de atos necessários para a tramitação de um processo judicial, de modo a auxiliar o trabalho dos Juízes (TJMT, 2022), tais como a expedição de ofícios e mandados (Brasil, 2015). Além disso, um Cartório Tradicional também é responsável pelo cumprimento de determinações judiciais, ou seja, despachos, decisões e sentenças. Quando um Juiz profere, por exemplo, um despacho, é o cartório que materializa tal comando, com a expedição e o envio dos documentos correspondentes (TJSE, 2018).

A Secretaria de Reforma do Judiciário, num estudo realizado em Cartórios Tradicionais paulistas, constatou que estes Cartórios tinham grande relevância no andamento de processos no Poder Judiciário brasileiro. Esse estudo identificou um gargalo, ao apontar que um processo judicial permanecia em Cartório de 80% a 95% do seu tempo de tramitação. Não obstante, a organização e o funcionamento dos Cartórios se davam de forma precária, devida à falta de planejamento e de simplificação de métodos de trabalho (Brasil, 2007).

Nessa linha de pensamento, no ano de 2014, uma nova forma de organização cartorária começou a ser desenvolvida no Fórum João Mendes Júnior da Comarca de São Paulo/SP. Em 17 de novembro do referido ano, a primeira Unidade de Processamento Judicial (UPJ) do Brasil, conhecida como Cartório do Futuro, foi inaugurada (Portal ANOREG, 2014) com a finalidade de substituir os Cartórios Tradicionais.

Uma UPJ consiste na unificação de Cartórios Tradicionais que têm a mesma competência para o cumprimento das decisões judiciais. Numa UPJ, há uma nova organização dos serviços cartorários, na qual as Serventias Tradicionais passam a ser compostas por equipes especializadas, cada qual com seu Gestor, tais como: atendimento; processos físicos; cumprimento de processos digitais; e movimentação de processos digitais (TJSP, 2025).

A UPJ tem por objetivos quanto à gestão de pessoas: produtividade, qualidade e motivação; quanto à gestão de processos de trabalho: especialização, padronização, reorganização do fluxo de trabalho e redução de erros; quanto à gestão do espaço físico: melhor aproveitamento do espaço (das salas) dos Cartórios Judiciais e um setor para atendimento ao público; e quanto à gestão do acervo processual: redução no tempo de tramitação dos processos judiciais (TJSP, 2025).

O Planejamento Estratégico 2015-2020 do TJSP teve como metas estratégicas a instalação de UPJs em todas as unidades do Fórum João Mendes Júnior, em São Paulo/SP, até 31 de dezembro de 2020, bem como a padronização da gestão de todas as Unidades Judiciais de 1º grau até a referida data. Já o Planejamento Estratégico 2021-2026 do TJSP traz como meta o Projeto UPJ, o qual pretende aplicar o novo modelo de organização cartorária em pelos menos 15 unidades da capital e em 15 unidades do interior a cada ano (TJSP, 2025).

No fim do ano de 2021, conforme informações do *site* do TJSP, houve uma otimização do serviço de uma UPJ em comparação com os antigos Cartórios Tradicionais. Nos Cartórios Tradicionais, a média mensal de atos praticados por servidores era de 36.050 atos; após a implantação da UPJ, a média mensal passou a ser de 79.537 atos, o que resultou num ganho de produtividade de 121%. Já a média mensal de atos decisórios produzidos pelos Juízes era de 6.073, e passou a ser de 8.847 atos decisórios mensais, resultando num ganho de produtividade de 46%. Antes da UPJ, eram necessários 434 dias para que um Juiz sentenciasse um processo judicial; após a UPJ, houve uma redução para 177 dias, resultando em 59% de economia de tempo. Antes desse modelo, um processo judicial demorava 600 dias do seu início até o seu arquivamento; após a UPJ, a duração foi reduzida para 227 dias, totalizando 62% de economia de tempo (TJSP, 2025).

Desde a adoção do novo modelo de organização cartorária pelo TJSP, outros Tribunais brasileiros também implantaram o sistema de Cartórios Unificados. Podem ser citados como exemplos a Unidade de Processamento Judicial na Comarca de Belém/PA, em 2016 (TJPA, 2016); o Cartório Integrado na Comarca de Salvador/BA, em 2016 (TJBA, 2016); a Central de Cumprimento Cartorário (CCC), na Comarca de Porto Alegre/RS, em 2018 (COMAG, 2018); a Secretaria Unificada Cível e a Secretaria Unificada de Família, na Comarca de Mossoró/RN, em 2018 (TJRN, 2018); e a UPJ das Varas de Família, na Comarca de Goiânia/GO, em 2019 (TJGO, 2019).

Nota-se, diante desse cenário, uma circunstância oportuna e propícia para a realização de um estudo acerca da recente implantação das UPJs e da sua provável contribuição para a redução do tempo de tramitação de processos judiciais em Cartórios, a partir da percepção de servidores.

1.1 Justificativa

Um dos grandes desafios do Poder Judiciário brasileiro é o cumprimento do princípio constitucional da razoável duração do processo judicial e a promoção de uma

tramitação processual mais célere.

Entre as inúmeras estratégias adotadas pelos Tribunais brasileiros com a finalidade de reduzir o tempo de duração dos processos judiciais, surge a UPJ, a qual consiste na unificação de Cartórios Tradicionais de mesma competência e altera, dessa forma, o modelo clássico de organização cartorária, isto é, um cartório atuante para cada Juiz. A UPJ é caracterizada pela padronização de procedimentos, especialização de servidores e melhor distribuição da força de trabalho, com a finalidade de otimizar o andamento de processos judiciais e diminuir, dessa forma, o seu tempo de tramitação.

A presente pesquisa se justifica pela importância de se realizarem estudos acerca de políticas públicas que possam gerar resultados aos cidadãos e contribuir para a literatura acadêmica, sendo relevante, inclusive, para o público interessado, no intuito de compreender fenômenos e temas recentes, como é o caso da implantação das UPJs em várias Comarcas do Brasil. Isso ocorre porque estudos procuram compreender essas novas políticas e analisar, de forma crítica, suas causas, impactos e consequências para os usuários internos e externos dos serviços da Justiça. Os estudos podem contribuir com conteúdo valioso para o entendimento e aprimoramento do Poder Judiciário brasileiro, por intermédio das UPJs.

Ademais, levando-se em conta que a implantação de UPJs constitui uma tendência atual dentro do Poder Judiciário brasileiro, a presente pesquisa visa a preencher lacunas de conhecimento, haja vista que, por se tratar de uma política pública recente, não há, dessa forma, um acervo bibliográfico consolidado sobre o tema. A título de exemplo, pode-se citar uma pesquisa realizada em agosto de 2025 no *Google Acadêmico*, no qual, em suas dez páginas iniciais, a ferramenta de busca retornou somente dois registros específicos acerca do assunto, nominados de “secretaria unificada” e “unidades de processamento judicial”. Com efeito, estudos acerca de temas recentes auxiliam na criação de uma base de dados a qual pode contribuir para futuras pesquisas, avançando, assim, no campo do saber. Promove-se, dessa maneira, uma rica troca de conhecimentos entre todos os interessados, sendo a academia um elo entre a teoria e a prática.

A presente pesquisa se justifica, ainda, porque tem havido expansão desse novo modelo de organização cartorária no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com a recente implantação de UPJs em outras Comarcas do estado, a exemplo de Aparecida de Goiânia/GO, Anápolis/GO, Formosa/GO, Rio Verde/GO e Trindade/GO (TJGO, 2025). Constata-se, dessa maneira, a relevância do tema não só para a Justiça goiana, mas para o Poder Judiciário brasileiro. Isso porque a finalidade de uma UPJ é contribuir para a celeridade na tramitação de processos judiciais, a padronização do serviço, e uma maior efetividade,

proporcionando, assim, resultados positivos para a população interessada.

Nesse caso, a análise dos resultados da implantação das UPJs em comparação com os Cartórios Tradicionais na Comarca de Goiânia/GO poderá contribuir não só para outras Comarcas do próprio estado que ainda não tenham implantado o novo modelo de organização cartorária, mas também para Tribunais que ainda não o adotaram. No contexto atual, é necessário otimizar os recursos disponíveis, quer dizer, buscar maior produtividade e qualidade sem aumento de despesas, tais como nova aquisição de equipamentos de informática, aumento de infraestrutura física e, sobretudo, realização de novos concursos públicos. A UPJ, portanto, tem sido apresentada como alternativa viável para esse fim (TJGO, 2019).

O tema abordado na presente pesquisa também se justifica pela apresentação da percepção de servidores sobre o novo modelo de organização cartorária em comparação com o modelo anterior. Por terem experiência em ambos os modelos, tais servidores têm conhecimento suficiente para realizar uma avaliação crítica sobre se as UPJs realmente têm sido mais eficientes do que os Cartórios Tradicionais.

De fato, suas impressões foram de suma importância para investigar a contribuição das UPJs para a redução do gargalo referente aos processos judiciais parados em cartório, bem como para avaliar a sua eficiência quanto ao cumprimento das Metas e Indicadores do CNJ. Isso porque, pelo fato de atuarem diretamente no novo modelo de organização cartorária, constituem relevante parte nos serviços praticados, tornando-se a sua percepção fundamental para uma análise mais abrangente das UPJs.

Ante o exposto, dada a recenticidade do tema, sugere-se, para estudos futuros, a ampliação do recorte temporal, bem como a inclusão de outras competências jurídicas na Comarca de Goiânia/GO, ou em outras Comarcas do próprio Estado de Goiás ou do Brasil. Dessa forma, poderão ser coletadas informações adicionais acerca de Indicadores do CNJ, conduzindo a conclusões mais abrangentes sobre a eficiência desse novo modelo de organização cartorária. Sugere-se, ainda, que a pesquisa seja complementada pela inserção de Magistrados, a fim de se obter uma nova perspectiva sobre a implementação das UPJs.

Nesse contexto, pode-se citar um estudo sobre a implementação de UPJs no segundo grau do TJGO, em que se concluiu que a UPJ trouxe modernização ao Poder Judiciário, além de ser um modelo de celeridade e de busca pela melhora na eficiência do trabalho (Guimarães; Calado, 2025).

Pode-se citar, ainda, um estudo realizado na 3ª UPJ Cível da Comarca de Goiânia/GO, o qual concluiu que essa UPJ apresentou relevante contribuição para a redução da Taxa de Congestionamento e para a diminuição do acervo de processos judiciais, com

considerável melhora no índice de atendimento à demanda. Além disso, a referida UPJ constitui um caso de sucesso para o enfrentamento dos diversos desafios apresentados na busca pela eficiência do Poder Judiciário goiano, por se tratar de um avanço significativo para modernizar a Justiça do Estado de Goiás, favorecendo, inclusive, o acesso aos serviços judiciais (Beledelli, 2024).

Dessa forma, a presente pesquisa pretende ser mais um estudo que visa a contribuir com a literatura pertinente ao tema.

1.2 Problema de Pesquisa

Qual é a percepção de servidores sobre as UPJs de 1º Grau em comparação com os antigos Cartórios Tradicionais?

1.3 Objetivos do Estudo

Objetivo Geral:

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em apresentar uma análise comparativa do modelo de organização cartorária entre as UPJs e os Cartórios Tradicionais a partir da perspectiva de servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO.

Objetivos Específicos:

- a) Demonstrar o funcionamento das UPJs de 1º Grau e dos Cartórios Tradicionais;
- b) Verificar, com base em Indicadores do CNJ, a produtividade das UPJs de 1º Grau a partir da sua implementação;
- c) Examinar a percepção de servidores sobre as UPJs de 1º Grau como novo modelo de organização cartorária em comparação com os antigos Cartórios Tradicionais.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação estrutura-se em três capítulos. O primeiro capítulo trata da fundamentação teórica, que se inicia com um breve histórico acerca dos Cartórios Tradicionais e suas configurações na Comarca de Goiânia/GO, culminando com a conclusão pela Secretaria

de Reforma do Judiciário de que o referido modelo cartorário se mostrava ultrapassado e inapropriado para a crescente demanda de processos judiciais. Em seguida, discorre-se sobre a criação do Cartório do Futuro pelo TJSP e, posteriormente, sobre a implantação das UPJs na Comarca de Goiânia/GO como novo modelo de organização cartorária, em observância à instituição da governança judiciária pelo CNJ. É abordado, ainda, o papel administrativo do CNJ no Poder Judiciário brasileiro, com a criação de Metas e Indicadores, no intuito de aperfeiçoar a prestação jurisdicional. Por fim, demonstra-se a evolução de Indicadores do CNJ numa UPJ Criminal da Comarca de Goiânia/GO, no período de três anos contados da sua implementação.

O segundo capítulo, por sua vez, trata da metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa, a qual tem abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Além disso, são descritos os procedimentos realizados para a coleta de dados – pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de levantamento (*survey*) –, e a análise e discussão de dados.

Já o terceiro capítulo analisa os achados do questionário estruturado referente à percepção de servidores acerca do novo modelo de organização cartorária (UPJs) em comparação com o modelo anterior (Cartórios Tradicionais).

As considerações finais, por fim, apresentam, de forma resumida, os principais achados da presente pesquisa, relacionando-os com a pergunta de pesquisa e com os seus objetivos. Também são reconhecidas as limitações da presente pesquisa e são apontadas sugestões para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo aborda aspectos conceituais e históricos acerca dos Cartórios Tradicionais, das UPJs, do CNJ, e da produtividade de uma UPJ Criminal da Comarca de Goiânia/GO a partir da implementação do novo modelo de organização cartorária. Há cinco subcapítulos. O primeiro deles apresenta uma descrição dos Cartórios Tradicionais e suas configurações na Comarca de Goiânia/GO. O segundo trata da ineficiência dos Cartórios Tradicionais e a criação do Cartório do Futuro na Comarca de São Paulo/SP. O terceiro descreve a implantação das UPJs na Comarca de Goiânia/GO. O quarto conceitua o CNJ e seu papel administrativo no Poder Judiciário brasileiro, tendo como primeira subseção a conceituação das dez Metas do CNJ, e, como segunda subseção, os Indicadores do CNJ. O quinto e último subcapítulo, por fim, aborda a produtividade ao longo de três anos da 1ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção da Comarca de Goiânia/GO por meio dos Indicadores do CNJ.

2.1 Um Breve Histórico sobre os Cartórios Tradicionais e suas Configurações na Comarca de Goiânia/GO

Entende-se por Gestão Judiciária o planejamento e a organização da estrutura material e humana do Poder Judiciário, a qual se divide em dois níveis. O primeiro deles é o nível macro de administração judiciária, que se refere ao planejamento e à organização de todo o Poder Judiciário. Já o nível micro de administração judiciária consiste nas atividades de gestão exercidas nos Cartórios Tradicionais, que lida com a organização de rotinas e o controle do fluxo de processos judiciais (Silva; Arena Filho, 2020).

As Escrivanias da Comarca de Goiânia/GO, doravante chamadas de Cartórios Tradicionais, segundo a Lei Estadual de Goiás n.º 9.129/1981¹, eram geridos por um Escrivão, o qual era responsável pela Escrivania e a quem se subordinavam os então denominados Escreventes. Em sua grande maioria, cada Cartório Tradicional atuava perante uma Vara/Juiz

1 É importante frisar que a Administração Pública, diferentemente da Administração Privada, só pode realizar o que está previsto em Lei. Segundo Carvalho (2022), a Administração Pública abrange órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, ou mesmo de qualquer outro organismo estatal, como autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, entre outros. Na Administração Pública, aplica-se o Princípio da Legalidade, pelo qual a atuação de um agente público está limitada àquilo que é previsto por Lei. Já na Administração Privada, na qual se inserem empresários e demais atores da sociedade civil, o Princípio da Legalidade significa que se pode atuar livremente, desde que não haja proibição por Lei.

(Goiás, 1981).

Nos termos da referida Lei, cada Escrivão, subordinado a um Juiz, realizava a gestão administrativa do seu Cartório Tradicional. As suas atribuições compreendiam, basicamente, a supervisão de processos judiciais físicos; a emissão diária de documentos informativos às partes sobre atos e decisões de processos judiciais; a elaboração mensal e anual de quadro estatístico de movimento do seu Cartório (Goiás, 1981).

Cada Escrevente, por sua vez, ainda segundo a referida Lei, oficiava conforme determinação do Escrivão, e poderia, desde que autorizado, exercer atos de atribuição do Escrivão. Essa mesma Lei, inclusive, preconizava que cada Cartório Tradicional não poderia possuir menos que quatro Escreventes na sua composição, o que pode ser compreendido como a lotação paradigma da época (Goiás, 1981). Por lotação paradigma, entende-se o mínimo contingencial de servidores nos Cartórios Tradicionais (CNJ, 2016).

A partir da Lei Estadual de Goiás n.º 20.343/2018, a terminologia *Escrivão* foi alterada para *Encarregado de Escrivania*, cuja atuação se dava conforme um Cartório Tradicional. De acordo com essa Lei, as suas atribuições constituíam, em suma, a coordenação, a divisão e a supervisão das atividades da Escrivania (Cartório Tradicional); a atualização periódica dos dados nos sistemas eletrônicos processuais judiciais; o monitoramento dos sistemas de gestão da Escrivania; a busca contínua por aprimoramento das rotinas de trabalho; e a movimentação dos processos judiciais, focando em metas e prioridades legais (Goiás, 2018).

Já em relação ao Escrevente, houve igualmente uma alteração de terminologia. Com a edição da Lei Estadual de Goiás n.º 17.663/2012, Anexo IX, o termo *Escrevente* foi alterado para *Analista Judiciário – Área de Apoio Judiciário e Administrativo*, doravante, chamado apenas de Analista ou servidor. A configuração do trabalho permanecia a de um Cartório Tradicional, ou seja, os Analistas ainda eram subordinados ao Escrivão. Isso se deu até 2018, quando a nomenclatura foi alterada para *Encarregado de Escrivania* (Goiás, 2018). A partir de 2012, as atribuições de um Analista compreendiam, em linhas gerais, andamentar processos judiciais e administrativos; atender ao público; e cumprir determinações do Escrivão/Encarregado de Escrivania (Goiás, 2012).

A lotação paradigma nesse novo contexto de organização cartorária era definida pelo artigo 3º da Resolução n.º 219/2016 do CNJ, segundo o qual o limite contingencial de servidores por Escrivania era determinado pelo acervo processual judicial do último triênio, por meio de cálculos que abrangiam a Taxa de Congestionamento, os processos judiciais novos e os processos judiciais pendentes de julgamento (CNJ, 2016).

Do ponto de vista da Gestão de Negócios Públicos, um Cartório Tradicional,

analisado de forma isolada do Poder Judiciário, e inclusive focando unicamente nas funções de linha, a saber, nas atividades-fim do Poder Judiciário, quais sejam, tramitar e julgar processos judiciais, poderia ser classificado, segundo Maximiano (2000), como uma Departamentalização por Função². Nesse caso, devido ao pequeno grau de complexidade de uma determinada organização³, nem sempre há um departamento para cada função, nem um gerente individual para cada departamento. As atividades, na verdade, se acumulam, conforme as necessidades (um diretor de vendas pode, por exemplo, ser também um vendedor). Vale destacar que a Departamentalização por Função é o tipo mais simples e comum de departamentalização, muito aplicável a organizações estáveis que fornecem apenas um serviço (Maximiano, 2000).

O referido conceito se aplicaria a um Tribunal de Justiça, o qual tramita e julga processos judiciais. Nessa configuração, segundo se pode depreender de Maximiano (2000), um Juiz de Direito atuaria no topo da Cadeia de Comando⁴, tendo Amplitude de Controle⁵ de estrutura achatada, com um único chefe abaixo dele no comando direto dos servidores do Cartório Tradicional. Trata-se do Escrivão/Encarregado de Escrivania, subordinado, nesse contexto, somente ao Juiz de Direito. Por fim, na base da hierarquia, ficariam os Escreventes/Analistas, os quais executariam suas tarefas gerais, entre elas, a tramitação de todas as fases de um processo judicial, estando subordinados concomitantemente ao Escrivão/Encarregado de Escrivania, de forma direta, e ao Juiz de Direito, de forma superior.

Ainda sob o ponto de vista da Gestão de Negócios Públicos, agora a respeito do nível hierárquico de uma organização, mantendo a análise do Cartório Tradicional de forma isolada do Poder Judiciário, depreende-se de Maximiano (2000) que o Juiz de Direito se enquadraria como executivo (nível mais alto da hierarquia), o Escrivão/Encarregado de Escrivania, num misto de gerente intermediário (segundo nível da hierarquia) e supervisor (último nível da hierarquia), e, por fim, os Escreventes/Analistas se enquadrariam como funcionários operacionais.

O modelo de organização cartorária descrito, embora tenha passado por ajustes ao

2 Elaborar uma *Estrutura Organizacional* significa a divisão de tarefas entre Departamentos (Unidades de Trabalho) por meio de Critérios de Departamentalização que determinam a especialização das respectivas unidades. Além da *Departamentalização por Função*, há a *Departamentalização por Território*, a *Departamentalização por Produto*, a *Departamentalização por Cliente*, entre outras (Maximiano, 2000).

3 Do ponto de vista da Teoria Geral da Administração, uma *organização* é uma empresa com um sistema complexo de Recursos (Humanos, Materiais, Financeiros, Informação) organizados com a intenção de se atingirem objetivos (oferta de produtos e/ou serviços). Numa *organização*, há clareza na definição da divisão do trabalho, a coordenação e os processos de transformação (Maximiano, 2000).

4 *Cadeia de Comando*, ou *Hierarquia*, diz respeito à disposição dos administradores a partir do seu poder crescente (ou decrescente) de decisão (Maximiano, 2000).

5 Segundo a Teoria Geral da Administração, *Amplitude de Controle* é um termo que designa a quantidade de pessoas subordinadas a um gerente (Maximiano, 2000).

longo do tempo, já havia sido identificado pela Secretaria de Reforma do Judiciário em 2007 como um modelo superado e inadequado para a nova demanda de processos judiciais (Brasil, 2007). Essa Secretaria entendeu que “tal como estão estruturadas as unidades judiciárias (um cartório para uma vara), ambos não conseguem desempenhar a contento suas tarefas” (Brasil, 2007, p. 45). Além disso, “a estrutura organizacional das varas e cartórios cíveis do Estado não é compatível com o volume crescente de processos distribuídos [...]. Aparentemente, há necessidade de um redimensionamento dessa estrutura e redistribuição das funções entre os servidores” (Brasil, 2007, p. 44).

Com efeito, por estarem inseridas em contextos extremamente dinâmicos, as organizações – tais como um Tribunal de Justiça – precisam remodelar processos e estratégias, com o objetivo de buscar a Melhoria Contínua⁶ sob diversos aspectos (Godoy et al., 2023).

2.2 A Ineficiência dos Cartórios Tradicionais e a Criação do Cartório do Futuro na Comarca de São Paulo/SP

A Secretaria de Reforma do Judiciário, num estudo realizado em Cartórios Tradicionais paulistas, verificou que, embora os Cartórios analisados tratassem da mesma matéria (Cível, Criminal, Fazenda Pública, entre outros), não havia padronização no seu funcionamento. Além disso, a configuração das Unidades Judiciárias, isto é, um Cartório para cada Juiz, mostrava-se ultrapassada e incompatível com a crescente quantidade de novos processos judiciais, o que inviabilizava um desempenho satisfatório dos serviços cartorários. O estudo concluiu que seria necessário redimensionar a estrutura organizacional dos Cartórios, diminuir a complexidade das rotinas de trabalho e realocar as funções dos servidores (Brasil, 2007).

Ademais, os dados disponíveis no Relatório Justiça em Números 2009 demonstraram que, apenas na Justiça Estadual de 1º Grau do Estado de São Paulo, houve aproximadamente 4 milhões de processos judiciais novos no ano de 2009, totalizando um acervo de mais de 16 milhões de processos pendentes de julgamento. Somado a isso, o quadro

6 *Melhoria Contínua* (*Kaizen* em japonês) é um conceito que vem da concepção japonesa de desperdício ante a visão ocidental, que é de precaução e abundância de recursos para preservar as organizações de imprevistos. Esse modelo japonês teve origem no sistema Toyota de Administração, com a finalidade de eliminar desperdícios a partir da aplicação da filosofia do *just-in-time* (vem do inglês e significa *produzir o necessário no momento certo*) e das técnicas de racionalização do trabalho criadas pelo movimento da Administração Científica, cujo principal líder é Frederick Winslow Taylor (1856-1915). *Melhoria Contínua*, ou *Kaizen*, consiste, portanto, em analisar uma tarefa, propor o modo mais eficiente de executá-la e implantar a tarefa modificada (Maximiano, 2000).

de pessoal, incluindo-se todos os efetivos, cedidos, requisitados, integrantes da força de trabalho auxiliar e sem vínculo, totalizava 62.188 servidores (CNJ, 2009).

Diante desse cenário, o Planejamento Estratégico 2010-2014 do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP) trouxe entre seus principais objetivos compatibilizar a quantidade de servidores com a demanda de serviço de cada departamento (Objetivo 1), bem como aperfeiçoar o fluxo de trabalho, a fim de tornar processos judiciais e administrativos mais céleres, e aumentar a produtividade e a qualidade da prestação jurisdicional (Objetivo 6).

Dessa maneira, o Planejamento Estratégico 2010-2014 do TJSP recomendou que fosse priorizado o Primeiro Grau de Jurisdição (TJSP, 2025). Ressalta-se que o Primeiro Grau de Jurisdição, também denominado de Primeira Instância, é onde começa grande parte dos processos judiciais, quer dizer, é a “porta de entrada” do Poder Judiciário brasileiro (TJSP, 2025). Quando um processo judicial é sentenciado, mas alguma parte não concorda com a sentença, ela pode recorrer. Os recursos são julgados na Segunda Instância, que, na Justiça Estadual, é representada pelo Tribunal de Justiça. Se as partes não concordam com a decisão da Segunda Instância (denominada acórdão), o recurso pode ser apresentado para o Superior Tribunal de Justiça (STJ) ou para o Supremo Tribunal Federal (STF) (DPE/PR, 2024), a depender da matéria a ser julgada (TJDFT, 2023).

Após o Planejamento Estratégico 2010-2014 do TJSP, o CNJ instituiu a Priorização do Primeiro Grau de Jurisdição, por meio da Resolução n.º 194, de 26 de maio de 2014. A finalidade dessa resolução era a adoção de medidas que aprimorassem a prestação jurisdicional na Primeira Instância em âmbito nacional. Isso porque a Primeira Instância, conforme o Relatório Justiça em Números 2013, é onde ocorre a maior parte da tramitação de processos judiciais e, devido a esse gargalo, constitui-se no setor que mais necessita de melhorias na qualidade dos serviços prestados (CNJ, 2014). Como um dos eixos dessa política, em 2016, o CNJ editou a Resolução n.º 219/2016, que tratava da distribuição de serventuários, de cargos e de funções de confiança no Poder Judiciário brasileiro. A meta era reorganizar de maneira mais igualitária a força de trabalho nos Órgãos Judiciários, aprimorando a prestação de serviços aos jurisdicionados (CNJ, 2016).

Para executar os objetivos do Planejamento Estratégico 2010-2014 e da Resolução n.º 194 do CNJ, em junho de 2014, o TJSP começou a realizar estudos visando à padronização do serviço e ao aprimoramento do desempenho dos Cartórios (TJSP, 2025). Em 13 de novembro de 2014, foi implantada pelo TJSP a primeira Unidade de Processamento Judicial (UPJ), também denominada Cartório do Futuro, no Fórum João Mendes Júnior, em São Paulo/SP.

O Cartório do Futuro, ou UPJ, é o resultado da unificação de Cartórios de mesma

competência para o cumprimento de decisões judiciais. Nesse modelo, os serviços cartorários são reorganizados, de maneira que os Cartórios Tradicionais passam a constituir equipes especializadas (atendimento; processos físicos; cumprimento de processos digitais; e movimentação de processos digitais), com seus respectivos Gestores (TJSP, 2025).

2.3 A Implantação das Unidades de Processamento Judicial na Comarca de Goiânia/GO

A Resolução n.º 198/2014 do CNJ, de 1º de julho de 2014, implementou a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, em que foram estabelecidos doze Macrodesafios para o Poder Judiciário estadual, entre os quais podem-se citar: a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional; a melhoria da gestão de pessoas; o aperfeiçoamento da gestão de custos; e a instituição da Governança Judiciária (CNJ, 2014).

Governança⁷ Judiciária é um conjunto de atividades que buscam garantir eficiência, eficácia e transparência⁸ ao Poder Judiciário. Entre as atividades, incluem-se planejamento, gestão de recursos (pessoas, finanças e tecnologia), e monitoramento de resultados. O objetivo da Governança Judiciária é otimizar o trabalho, aumentar a produtividade e garantir um acesso rápido e equânime de todos os cidadãos à Justiça (Dantas, 2024).

Nesse cenário, foi desenvolvido o Plano Estratégico 2015-2020 do TJGO, com o propósito de efetivar os doze Macrodesafios mencionados. Para tanto, em 14 de setembro de 2017, foi instaurado o Processo Administrativo Digital (PROAD) 201709000056319, no qual a Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia/GO (biênio 2017-2019) apresentou à Corregedoria-Geral de Justiça do Estado de Goiás (CGJ/GO) estudos sobre a Unidade de Processamento Judicial e a sugestão da sua implantação na Capital (TJGO, 2017).

A ideia havia surgido na gestão anterior (biênio 2015-2017), devido à alta Taxa de Congestionamento de processos judiciais em todas as Comarcas do Estado de Goiás, e devido também à Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição do CNJ. O

7 Um outro conceito de *Governança* é encontrado no PMBOK®. Segundo esse guia, *Governança* pode tratar de arranjos organizacionais ou estruturais nos diversos níveis de uma organização, projetados com o fim de definir e condicionar o comportamento dos seus membros. O conceito de *Governança* pode inclusive ser multidimensional, abrangendo pessoas, papéis, estruturas e políticas. Pode também demandar a disponibilização de orientações e supervisão a partir de dados e opiniões dos envolvidos, além da coordenação por meio de pessoas, políticas e processos visando a atingir as metas organizacionais estratégicas e operacionais (PMI, 2017).

8 *Transparência* (tradução aproximada do inglês *Accountability*), baseada na *New Public Management* (do inglês e significa Nova Gestão Pública), transmite a ideia de maior clareza nas ações praticadas pelo Gestor Público, fiscalizadas por Órgãos de Controle específicos e monitoradas pela sociedade, o que confere maior liberdade política e responsabilização do Gestor Público por eventuais irregularidades praticadas (Silva; Pedro Filho, 2021).

intuito era aprimorar o trabalho realizado nos Cartórios Tradicionais, conforme o modelo proposto pelo Projeto Diagnóstico para Eficiência do Poder Judiciário, realizado pelo CNJ (TJGO, 2017) de 2013 a 2015. Neste projeto, foi redigido, entre outros, o Manual de Alocação de Recursos Humanos, numa parceria entre o CNJ e o Banco Mundial. O manual trata da reestruturação dos Cartórios Tradicionais, com uma melhor Gestão de Pessoas, de Processos e de Recursos, visando ao aperfeiçoamento da prestação de serviços judiciários (CNJ, 2016).

A fim de obter informações para a implantação de um novo modelo de organização dos Cartórios Tradicionais nas Comarcas do Estado de Goiás, o TJGO realizou um *Benchmarking* Funcional⁹. Para este fim, foi usado como paradigma o TJSP. Assim, dois servidores foram autorizados pela Presidência do TJGO a realizarem uma visita técnica ao Fórum João Mendes Júnior, na Comarca de São Paulo/SP, onde o modelo do Cartório do Futuro era adotado. Os dois servidores verificaram que a Faculdade Getúlio Vargas (FGV) foi a responsável pelo desenvolvimento do projeto denominado Programa Unidade de Processamento Judicial, segundo o qual Cartórios Tradicionais seriam unificados, visando ao aperfeiçoamento e à uniformização de rotinas, resultando numa Gestão mais eficiente de Pessoas e de Processos (TJGO, 2017).

O planejamento de implementação da UPJ consistia em reunir Cartórios Tradicionais de mesma competência, definir a escala, definir as equipes de trabalho e treiná-las¹⁰ de forma específica, alocar servidores em cada equipe de acordo com o seu perfil, e distribuir processos judiciais, de modo que houvesse, pelo critério da lotação paradigma, um servidor para cada mil processos judiciais digitais e um servidor para cada quinhentos processos judiciais físicos. As equipes seriam: núcleo de atendimento; núcleo de cumprimento; núcleo de movimentação; e núcleo de processos físicos. A meta era diminuir o tempo médio de tramitação de processos judiciais de cinco anos para dois ou três anos (TJGO, 2017).

A visita técnica às UPJs paulistanas chegou às seguintes conclusões acerca do novo modelo de organização cartorária: a fusão de Cartórios Tradicionais e a sua divisão em quatro equipes (processos judiciais físicos, atendimento, movimentação e cumprimento) viabilizavam

9 *Benchmarking Funcional* consiste em comparar atividades semelhantes implementadas por organizações do mesmo ramo de atuação, com a finalidade de detectar boas práticas aplicáveis na própria organização (Leite; Costa; Figueiredo, 2021).

10 A Administração Pública tem buscado novas formas de Gestão Administrativa, com o propósito de que os servidores melhorem o seu desempenho, bem como que um bom serviço público seja prestado. Para alcançar tal objetivo, é preciso haver *Treinamento e Desenvolvimento* periódicos, a fim de que haja compartilhamento de conhecimento entre todos os envolvidos. Nesse contexto, ganha-se coletivamente, uma vez que o servidor, quando se sente valorizado, assume responsabilidades perante a organização. O Gestor, por sua vez, alcança os resultados almejados. Consequentemente, a Administração Pública atinge níveis desejáveis em eficiência e eficácia na excelência da prestação de serviços públicos (Bastos; Loreto, 2023).

a uniformização de rotinas de trabalho e de documentos; proporcionavam maior concentração na movimentação dos processos judiciais com a especialização do serviço; e agilizavam a tramitação dos processos judiciais. Ainda segundo essas conclusões, esse novo modelo de organização cartorária resultava em economia para a administração, e maior confiança, eficiência e eficácia para os servidores. Assim, consolidava-se a proposta da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (TJGO, 2017).

Após reuniões realizadas com Juízes titulares das Varas de Família da Comarca de Goiânia/GO, onde seria realizado o projeto-piloto de implantação das UPJs pelo TJGO, a Coordenadoria Judiciária ressaltou a importância da unificação dos Cartórios Tradicionais para a redução da Taxa de Congestionamento no Poder Judiciário goiano, a qual descreveu como um cenário de crise, agravada pela insuficiência no número de servidores atuantes (TJGO, 2018).

A questão demandava, para a Coordenadoria Judiciária, uma solução criativa, que proporcionasse um melhor aproveitamento dos recursos, representando o conceito de gestão um papel muito importante. Dessa forma, os Cartórios Tradicionais precisariam ser considerados sob a ótica processual judicial e inclusive de gestão, uma vez que estratégias deveriam ser adotadas para que melhores resultados pudessem ser alcançados com os meios que já se encontravam disponíveis. Ademais, o projeto de unificação de Cartórios Tradicionais encontrava-se em consonância com o Plano de Gestão 2017-2019 do TJGO, principalmente a Meta 07, pela qual dez providências deveriam ser adotadas para reduzir a Taxa de Congestionamento, e a Meta 10, que visava à economia de recursos (TJGO, 2018).

Em 5 de junho de 2019, a Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) do TJGO apresentou, no PROAD 201709000056319, a minuta do Plano Geral do Projeto (PGP) denominado Unidade de Processamento Judicial (UPJ), “Cartório do Futuro”, cujo Macrodesafio era a implementação da Governança Judiciária. O PGP tinha como objetivo estratégico difundir o conceito de Gestão Estratégica, incluindo Juízes e servidores no planejamento e realização da estratégia do Poder Judiciário goiano. A meta era estabelecer o Índice de Governança e Gestão, visando a 15% de maturidade, pelo menos. O escopo era instaurar a primeira UPJ do Poder Judiciário do Estado de Goiás, com a unificação dos Cartórios Tradicionais da 1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª Varas de Família, uma vez que tinham a mesma competência (TJGO, 2019).

A UPJ seria, então, dividida em três equipes, cada qual com seu Gestor: atendimento ao público, movimentação dos processos judiciais e cumprimento dos processos judiciais. Já os gabinetes dos Juízes da 1ª à 6ª Varas de Família permaneceriam autônomos, havendo um Juiz titular em cada um dos Gabinetes. Um dos seis Juízes titulares das seis Varas de Família seria

designado para atuar como Juiz Coordenador-Geral da UPJ e um dos Gestores dos seis Cartórios Tradicionais que seriam unificados para compor a UPJ seria o Escrivão Coordenador-Geral da UPJ, a qual trabalharia com o acervo processual das seis Varas de Família. Os servidores e estagiários dos seis Cartórios Tradicionais seriam remanejados para compor as novas equipes da UPJ (TJGO, 2019).

Para a implementação da UPJ das Varas de Família, várias atividades deveriam ser desenvolvidas, tais como a criação da Comissão responsável pelos estudos, o desenvolvimento do projeto arquitetônico, a escolha dos coordenadores e dos servidores que comporiam cada uma das equipes, a capacitação de servidores e até mesmo o planejamento da solenidade de inauguração da UPJ. O PGP apresentava, como premissa, a Resolução n.º 194/2014 do CNJ, que instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição. Entre as restrições, constava a ausência de método de trabalho para o Cartório unificado. O PGP apresentava, inclusive, um cronograma e um campo destinado ao orçamento e a outros responsáveis pelo Projeto (TJGO, 2019).

Em 1º de julho de 2019, por meio do Decreto Judiciário n.º 1703/2019 da Presidência do TJGO, foi instituída a comissão responsável por promover estudos e realizar a implementação das UPJs. Em 1º de agosto de 2019, a Comissão decidiu que a UPJ das Varas de Família funcionaria no primeiro andar do Fórum Cível da Comarca de Goiânia/GO, ficando a cargo da Diretoria de Obras do TJGO apresentar o projeto, o qual foi aprovado. A adequação do mobiliário necessário ao funcionamento da UPJ das Varas de Família foi realizada pela Coordenadoria Administrativa da Comarca de Goiânia/GO. Em 16 de agosto de 2019, foi realizada uma nova reunião com os Juízes titulares das seis Varas de Família, em que ficou definido que a inauguração da UPJ das Varas de Família ocorreria em aproximadamente 60 dias. (TJGO, 2019).

Em 9 de setembro de 2019, foi instaurado o novo PROAD 201909000188667, o qual versava especificamente sobre a implementação da UPJ das Varas de Família na Comarca de Goiânia/GO. Foi realizada uma reunião com os Encarregados de Escrivania dos seis Cartórios que formariam a UPJ, os quais ficaram incumbidos de definir quais servidores e estagiários comporiam as novas equipes, bem como quem seria o Gestor *Master* e os Subgestores de Equipe (TJGO, 2019).

Em 18 de novembro de 2019, a minuta de implantação da UPJ das Varas de Família foi aprovada pelo então Presidente do TJGO e, na mesma data, foi assinado o Provimento Conjunto n.º 01/2019 pela Presidência e pela CGJ do TJGO, o qual tratava da implementação das UPJs no Poder Judiciário do Estado de Goiás e instaurava a UPJ das Varas de Família na

Comarca de Goiânia/GO. O documento baseou-se no princípio constitucional da razoável duração do processo judicial, na Política de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição do CNJ, na Resolução n.º 219/2016 do CNJ (que tratava da distribuição de servidores nos órgãos do Poder Judiciário), no Planejamento Estratégico 2015-2020 do TJGO, e no Plano de Gestão biênio 2019-2021 (TJGO, 2019).

Na sequência, foram implantadas na Comarca de Goiânia/GO a UPJ das Varas de Sucessões, em 22 de maio de 2020 (PROAD 202005000225919); a UPJ dos Juizados da Fazenda Pública, em 13 de julho de 2020 (PROAD 202007000231503); a UPJ dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, em 18 de dezembro de 2020 (PROAD 202012000253132); a UPJ das Varas dos Feitos Relativos a Delitos Praticados por Organização Criminosa e de Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores, em 7 de janeiro de 2021 (PROAD 202101000253561); e a 1ª e a 2ª UPJs das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção, em 2 de maio de 2022 (PROAD 202202000316923).

Em 27 de julho de 2022, foi publicado o Ofício Circular Conjunto n.º 05/2022, assinado pelo Presidente do TJGO e pelo Corregedor-Geral da Justiça do TJGO, cujo assunto era *Orientação para implementação do modelo de UPJ (Unidade de Processamento Jurisdicional) nas Comarcas do Estado de Goiás como estratégia para padronização dos atos e otimização da produtividade nas escritanias e/ou secretarias das unidades judiciárias*. O documento baseava-se na necessidade de uniformização de atos e no princípio da eficiência, segundo o qual seriam necessárias medidas de gestão que visassem ao aumento da produtividade com o mesmo quantitativo de servidores, isto é, sem acréscimo de despesas. Além disso, ressaltava que as UPJs já instaladas tinham apresentado uma produtividade de até 40% maior quando comparadas com os Cartórios Tradicionais, uma vez que a uniformização de procedimentos conferia maior celeridade e eficiência ao fluxo processual judicial, contribuindo, assim, para o aprimoramento da prestação jurisdicional. Ao final, o ofício circular conjunto recomendava aos Diretores de Foro das Comarcas do TJGO que tomassem as providências cabíveis para a implantação de UPJs nas suas localidades (TJGO, 2022).

Posteriormente, ainda na Comarca de Goiânia/GO, foram implantadas, entre outras, a UPJ das Varas Criminais dos Crimes contra Vítimas Hipervulneráveis e Crimes de Trânsito, em 16 de maio de 2022 (PROAD 20220500337214); a UPJ dos Juizados Especiais Criminais, em 9 de agosto de 2023 (PROAD 202307000427879); e a UPJ das Varas dos Crimes Dolosos contra a Vida e Tribunal do Júri, em 29 de abril de 2024 (PROAD 202404000509725).

Quanto às atribuições de cada UPJ da Comarca de Goiânia/GO, ressalta-se que são geridas por PROADs próprios. A título de exemplo, pode-se citar o PROAD 202202000316923,

que disciplina as atribuições dos integrantes da 1ª e da 2ª UPJs das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção. Segundo esse PROAD, um Gestor *Master* é responsável, em linhas gerais, por coordenar e administrar a UPJ; acompanhar e avaliar a produtividade dos servidores e das equipes que a compõem; atender ao(à) Juiz(a) Coordenador(a) e aos(às) Juízes(as) das demais Varas que a compõem; analisar e enviar frequência de servidores e de estagiários; autorizar férias e licenças de servidores, entre outros. Já os Subgestores de Equipe, subordinados ao Gestor *Master*, são responsáveis, em linhas gerais, por coordenar e distribuir os trabalhos da respectiva Equipe; acompanhar a produtividade dos servidores da Equipe que coordena; sugerir ao Gestor *Master* medidas para aprimorar o fluxo de trabalho da respectiva Equipe; auxiliar o Gestor *Master* no que lhe for solicitado, entre outros (TJGO, 2022).

Nas UPJs citadas como exemplo, o trabalho é dividido em quatro equipes: Equipe de Atendimento; Equipe de Análise; Equipe de Cumprimento; e Equipe de Cumprimento de Audiência. A Equipe de Atendimento é responsável por atender aos usuários do TJGO e executar tarefas de mero expediente. A Equipe de Análise, por sua vez, é responsável pela análise e andamento de processos judiciais, e controle de prazos processuais. Já a Equipe de Cumprimento é responsável pela expedição de documentos, exceto os referentes a audiências. Por fim, a Equipe de Cumprimento de Audiência é responsável pela expedição de documentos referentes a audiências (TJGO, 2022).

Do ponto de vista da Gestão de Negócios Públicos, uma UPJ, analisada de forma isolada do Poder Judiciário, e inclusive focando unicamente nas funções de linha, a saber, nas atividades-fim do Poder Judiciário, quais sejam, tramitar e julgar processos judiciais, poderia ser classificada, segundo Maximiano (2000), como uma Departamentalização por Função. Conforme anteriormente mencionado, trata-se do tipo mais simples e comum de departamentalização, muito aplicável a organizações estáveis que fornecem apenas um serviço.

O referido conceito se aplicaria perfeitamente a um Tribunal de Justiça, o qual tramita e julga processos judiciais. Essa estrutura de organização funcional, segundo se pode depreender de Maximiano (2000), seria aplicável a uma UPJ porque há a incorporação de dois ou mais Cartórios Tradicionais na sua estrutura própria, com clara divisão de tarefas por Equipes (Departamentos) e especialização de servidores por tarefa cartorária dentro de cada Equipe.

Nessa classificação, ainda segundo Maximiano (2000), um Juiz de Direito, entre os que compõem a UPJ, atuaria no topo da Cadeia de Comando, tendo Amplitude de Controle de estrutura aguda ao assumir a função de Juiz Coordenador, com maior quantidade de chefes comandando um menor número de subordinados. Em seguida, viria o Gestor *Master*, que gere

toda a UPJ, num tipo de autoridade descentralizada, pois tem ascendência direta sobre os Subgestores de Equipe e indireta sobre os Analistas. Os Subgestores de Equipe, por sua vez, têm ascendência sobre os Analistas.

Uma UPJ, segundo se depreende de Maximiano (2000), e partindo do critério de Departamentalização por Função, apresentaria como vantagens a especialização dos servidores na função (facilita a atribuição, a localização e a cobrança de responsabilidades), a certeza sobre as responsabilidades de cada Equipe, a economia de escala e o aumento da produtividade. Como desvantagens, e mantendo o critério de Departamentalização por Função, poderia haver a falta de sinergia entre as Equipes e a carência de visão abrangente da UPJ, visto que cada Equipe tende a focar somente nas suas próprias tarefas e deficiências e, conseqüentemente, se distanciar do objetivo principal da UPJ, quer dizer, da prestação de serviços judiciários.

Ainda sob o ponto de vista da Gestão de Negócios Públicos, agora a respeito do nível hierárquico de uma organização, mantendo a análise da UPJ de forma isolada do Poder Judiciário, depreende-se de Maximiano (2000) que o Juiz Coordenador se enquadraria como executivo (nível mais alto da hierarquia), o Gestor *Master*, como gerente intermediário (segundo nível da hierarquia), os Subgestores de Equipe, como supervisores (último nível da hierarquia), e, por fim, os Analistas se enquadrariam como funcionários operacionais.

2.4 O Papel Administrativo do CNJ no Poder Judiciário Brasileiro

Ao longo de pouco mais de 20 anos, o Poder Judiciário brasileiro se espelhou em três planos de reforma do Aparelho do Estado instituídos pelo Poder Executivo Federal. Segundo Silva e Fadul (2011), em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro – PDRAE, iniciou-se, no Brasil, uma reforma gerencial, impulsionada, entre outros fatores, pelo esgotamento do Modelo Burocrático de Gestão¹¹ que se encontrava vigente desde a década de 1930. A fim de que as instituições pudessem alcançar a eficiência almejada, foram previstas inúmeras modificações que necessitavam ocorrer nas ferramentas de Gestão Pública.

Nesse contexto, a crescente insatisfação da sociedade brasileira e de entidades com a ineficiência do Poder Judiciário, que vinha se acentuando desde o início da década de 1990 (Pozzi, 2023), culminou com uma resposta do Congresso Nacional (Didier Jr.; Fernandez, 2023). Trata-se da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Emenda

¹¹ *Burocracia* é um termo que se refere a uma organização ou sistema baseado na formalidade e impessoalidade, com vistas ao benefício próprio (Maximiano, 2000).

Constitucional n.º 45/2004, conhecida como a Reforma do Judiciário (CNJ, 2025). A finalidade dessa Reforma era tentar modernizar, integrar e aperfeiçoar a prestação jurisdicional por meio da implantação do planejamento estratégico, uma das principais técnicas aplicadas pelo CNJ e, por extensão, por diversos Tribunais pelo Brasil (Pozzi, 2023).

A implementação do CNJ ocorreu no ano seguinte à sua criação, em 14 de junho de 2005 (CNJ, 2025). Nesse mesmo ano, foi publicado o Decreto 5.378/2005, denominado Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (Brasil, 2005). Trata-se de mais uma reforma instituída pelo Poder Executivo Federal com a finalidade de fazer com que as instituições públicas adotassem práticas de excelência em gestão, visando à eficiência na prestação de serviços públicos (Silva; Fadul, 2011).

A instauração do CNJ tenta colocar em prática a determinação da Constituição Federal do Brasil de 1988, artigo 5º, inciso LXXVIII, o qual prevê que seja garantida a todos os jurisdicionados a razoável duração de processos judiciais e administrativos, bem como a adoção de práticas que promovam uma tramitação mais célere (Brasil, 1988).

Quanto à forma de organização, o CNJ é um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília/DF e atuação em todo o território nacional (CNJ, 2025). O CNJ não exerce função jurisdicional, isto é, função de julgar. Exerce, todavia, controle financeiro e administrativo¹² do próprio Poder Judiciário brasileiro (Didier Jr; Fernandez, 2023).

Para o Controle Administrativo, o CNJ institui a Política Judiciária, elabora Programas de Avaliação Institucional e emite relatórios estatísticos semestrais acerca do andamento de processos judiciais e da atividade jurisdicional (Krüger, 2021). O CNJ, inclusive, recomenda a adoção por todo o Poder Judiciário brasileiro de inúmeras ações com o objetivo de assegurar a razoável duração dos processos judiciais e, assim, apresentar soluções para a redução da sua Taxa de Congestionamento (Priebe; Spengler, 2022). O CNJ, ainda, efetua uma inspeção por meio do monitoramento de Indicadores de Desempenho para Juízes e Tribunais (Castelliano; Guimarães; Gomes, 2024).

Em suma, o CNJ é responsável pela instituição de programas voltados à eficiência da Justiça brasileira, como a elaboração do Planejamento Estratégico com a definição de Objetivos, a criação de Metas e o monitoramento de Indicadores da atividade jurisdicional (CNJ, 2025).

É oportuno um aprofundamento no Planejamento Estratégico adotado pelo CNJ.

12 As ações do Controle Administrativo do CNJ, segundo se depreende de Maximiano (2000), são executadas por meio do Ciclo PODC, que consiste nas funções básicas da Administração, a saber, Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar os processos aplicados a toda a organização a partir de uma tomada de decisão.

Um meio para a sua elaboração é recorrer ao *Balanced Score Card* (BSC), que consiste na determinação de indicadores não financeiros, o que inclui até mesmo os indicadores relacionados às pessoas que integram a organização. O CNJ passou, então, a fomentar uma mudança radical na gestão dos diversos Tribunais brasileiros com, por exemplo, o emprego de técnicas gerenciais e o consequente aprimoramento e monitoramento dos seus serviços, entre os quais, a tramitação de processos judiciais (Pozzi, 2023).

É importante ressaltar inclusive que a Resolução nº 70/2009 do CNJ, para o seu sexênio, adotou formalmente o BSC e o Gerencialismo na nova filosofia de Gestão do Poder Judiciário brasileiro. Posteriormente, a Resolução n.º 198/2014 do CNJ e, atualmente, a Resolução n.º 325/2020 do CNJ, atualizaram e aprimoraram, para os seus respectivos sexênios, o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário brasileiro (Pozzi, 2023).

O Planejamento Estratégico do CNJ, que se inspira no movimento *New Public Management*¹³, consiste num instrumento de gestão emprestado da iniciativa privada (presumidamente mais eficiente que a iniciativa pública) e inclusive por criar Metas, que constituem um mecanismo de controle e estímulo da Nova Gestão Neoliberal (Dardot; Laval, 2016).

Assim, o Planejamento Estratégico visa, a partir do que se depreende de Dardot e Laval (2016), a estimular a concorrência, por meio de *benchmarking*, entre servidores de um mesmo Tribunal ou de Tribunais diversos, entre os próprios Tribunais, e até mesmo entre um Tribunal e uma empresa privada com o intuito de se identificarem boas práticas e de se criarem metas de desempenho mais ambiciosas.

Por meio das novas diretrizes do Planejamento Estratégico, pretende-se buscar de cada servidor atitudes empreendedoras, com maior adaptabilidade e flexibilidade, a fim de potencializar os resultados obtidos. Nesse novo contexto, os conhecimentos técnicos de cada servidor são mensurados por sua aplicação prática e, consequentemente, no que é entregue por cada um deles (Pozzi, 2023).

Isso pode ser conceituado como Gestão por Competências, conforme define o próprio CNJ no documento *Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação*

13 A *New Public Management* (NPM), ou Nova Gestão Pública (NGP), tem suas origens entre 1970 e 1975 e está associada ao Estado Neoliberal ou Contratualista. Embora não haja consenso, pode-se conceituá-la como o nome dado a um movimento adotado nas mais recentes reformas administrativas de diferentes Estados, na tentativa de haver um alinhamento entre a Esfera Pública e a Esfera Privada, com a adoção de ferramentas de Gestão Empresarial. Em substituição aos valores convencionais dos serviços públicos, a NPM encampa conceitos como incremento nas estruturas e processos organizacionais, redução de custos, eficiência, eficácia, produtividade, Gestão de Desempenho e seu monitoramento, entre outros (Maia; Correia, 2022).

(2016), do qual se depreende que os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes (CHA)¹⁴ de um servidor ultrapassam as meras atribuições do cargo público que ocupa, visto que agora o foco está naquilo que o próprio servidor pode entregar para o serviço público (Pozzi, 2023).

A Avaliação de Desempenho, no contexto da Gestão por Metas, que engloba o controle e o fomento à concorrência, é obtida a partir dos objetivos, das metas e dos indicadores de resultados, alinhados à Missão, à Visão e aos Valores (Quadros 1, 2 e 3) dos Tribunais de Justiça nacionais (Pozzi, 2023).

Quadro 1 – Identidade Organizacional do Poder Judiciário

Poder Judiciário	
Missão	Realizar Justiça
Visão	Poder Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e o desenvolvimento do país
Valores	Acessibilidade; Inovação; Agilidade; Integridade; Credibilidade; Segurança Jurídica; Eficiência; Sustentabilidade; Ética; Transparência; Imparcialidade; Responsabilização

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 2 – Identidade Organizacional do Conselho Nacional de Justiça

Conselho Nacional de Justiça	
Missão	Promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira.
Visão	Órgão de excelência em governança e gestão do Poder Judiciário, a garantir eficiência, transparência e responsabilidade social da Justiça brasileira.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 3 – Identidade Organizacional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	
Missão	Realizar Justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz e efetivo, que resguarde a todos o direito à dignidade e à cidadania.
Visão	Ser reconhecido como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.
Valores	Acessibilidade; Celeridade; Credibilidade; Ética; Imparcialidade; Modernidade; Transparência e Controle Social; Responsabilidade Socioambiental; Probidade

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Um dos órgãos internos do CNJ é a Corregedoria Nacional de Justiça (Oliveira, 2021), que tem por dever supervisionar os Tribunais brasileiros, com a finalidade de realizar um diagnóstico das unidades, sugerir melhorias nos procedimentos e normas (Policarpo e

14 *Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)* compõem, segundo os Recursos Humanos, um conjunto sinérgico das competências de cada indivíduo. *Conhecimentos* são a formação educacional (informações aplicáveis e capacidade de aprender). *Habilidades* são a experiência profissional (técnicas, capacidades, rede social). *Atitudes* são os atributos pessoais (determinação, valores, responsabilidade, comprometimento, motivação, confiança, iniciativa) (Ribas; Salim, 2013).

Oliveira, 2024) e, dessa maneira, buscar aperfeiçoar os serviços prestados pelo Poder Judiciário (CNJ, 2025).

A partir de 2009, o Corregedor Nacional de Justiça passou a realizar tais inspeções com a faculdade de visitar unidades, verificar características processuais judiciais e administrativas do trabalho realizado e contatar desde o presidente do Tribunal até servidores, para coletar esclarecimentos e sugestões. Ao verificar inconsistências, o Corregedor, a fim de corrigi-las, pode emitir provimentos (regramentos) e orientações. Nas inspeções, também são verificadas as chamadas Boas Práticas, que são iniciativas que promovem um melhor acesso aos serviços judiciais, contribuem para a contenção de despesas e a celeridade processual judicial (CNJ, 2025).

Em 17 de julho de 2017, o Poder Judiciário brasileiro passou a se espelhar no terceiro plano de reforma do Aparelho do Estado instituído pelo Poder Executivo Federal nos últimos 20 anos. Na referida data, foi publicado o Decreto 9.094/2017 (Decreto da Simplificação), o qual permanece em vigor até os dias atuais (Brasil, 2017). Esse Decreto substitui o GesPública (Juliatto; Orviedo, 2021), e normatiza a facilitação do acesso aos serviços públicos pelos cidadãos (Brasil, 2017).

O Decreto da Simplificação implementa, ainda, a Carta de Serviços ao Usuário, a qual se constitui numa importante ferramenta de Gestão Pública, uma vez que, objetivando a eficácia e a eficiência, bem como o aprimoramento da gestão e do atendimento, contém informações para qualquer cidadão que necessite de um serviço de determinado departamento público (Reis et al., 2023).

Cerca de seis meses após a edição do Decreto da Simplificação, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em associação com o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União editaram a Instrução Normativa Conjunta nº 1 de 12 de janeiro de 2018, que levou à elaboração do formulário eletrônico denominado *Simplifique!*, o qual dispõe os procedimentos a serem seguidos na solicitação de simplificação e desburocratização de serviços públicos por meio de reclamações, denúncias e solicitações de usuários ao *e-Ouv*¹⁵ (Brasil, 2018).

Um dos métodos do Decreto da Simplificação é a Gestão de Processos (Brasil, 2017). A partir disso, há o entendimento de que os órgãos públicos têm que orientar sua Gestão de Processos (Juliatto; Orviedo, 2021).

A Gestão de Processos de Negócio, ou *Business Process Management* (BPM), ou

15 *e-Ouv* é o Sistema Informatizado de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (Brasil, 2018).

simplesmente Gestão de Processos, consiste numa disciplina cuja ideia é otimizar a execução das operações de uma organização, focando em mais eficiência e eficácia no alcance de melhores resultados. A Gestão de Processos, de modo mais esmiuçado, assume uma abordagem sistemática que procura otimizar os procedimentos; foca nos resultados; naturalmente se subdivide em subprocessos; procura engajar pessoas a identificar oportunidades e inovar nos processos aumentando o nível de maturidade da organização; foca na melhoria da qualidade e na satisfação dos clientes; retroalimenta-se com auxílio de ferramentas da Melhoria Contínua de processos identificando gargalos e oportunidades de aprimoramento; e, assim, preconiza uma rápida adaptação às mudanças. Enfim, a Gestão de Processos procura aprimorar o trabalho e aumentar a eficiência das organizações, alinhando a estratégia da organização com a inovação e com a Melhoria Contínua (Brasil, 2024).

A partir da exposição do conceito de Gestão de Processos, ou BPM, depreende-se que, com o fomento do CNJ, os Tribunais brasileiros necessitam estar submetidos a um constante Ciclo de Melhoria Contínua. Isso pode ser realizado por meio das ferramentas do BPM e da retroalimentação dos processos adotados, focando, conjuntamente com o Planejamento Estratégico, na inovação, na flexibilidade, na eficiência, na eficácia e na efetividade. O propósito é buscar uma melhor prestação dos serviços judiciais e, conseqüentemente, atingir a excelência no serviço público prestado aos usuários.

Ressalta-se que *eficiência* e *eficácia* são conceitos que mensuram e avaliam o desempenho das organizações (Maximiano, 2000).

Eficiência é definida a partir da Administração de Recursos como um conceito que vai muito além de uma mera medida de desempenho, pois busca se basear na avaliação de como os recursos atingem os resultados. Há dois critérios que devem ser analisados de forma isolada para avaliar a *eficiência*: a produtividade e a qualidade (Maximiano, 2000). A partir desse conceito de Maximiano, depreende-se que, nos Tribunais brasileiros, *eficiência* consiste em transpor a simples mensuração da produtividade de servidores, haja vista que, além da quantidade de processos judiciais tramitados, deve haver também a avaliação da qualidade do que é tramitado por determinado contingente de servidores.

Eficácia, por sua vez, é definida como o desempenho obtido por meio dos objetivos de uma organização (e o ambiente no qual se insere) confrontados com os resultados reais alcançados. É fazer a coisa certa (Maximiano, 2000). A partir desse conceito de Maximiano, depreende-se que, nos Tribunais brasileiros, *eficácia* consiste no desempenho obtido por meio da quantidade de processos judiciais tramitados desejada e aquela que realmente é atingida por determinado contingente de servidores.

Há ainda a *efetividade*¹⁶, que é definida como o impacto de uma ação sobre uma população (Borges; Bordin, 2023). A partir desse conceito de Borges e Bordin, depreende-se que, nos Tribunais brasileiros, *efetividade* consiste em se avaliar o resultado positivo que, por exemplo, a tramitação de processos judiciais célere e de qualidade tem na entrega de sentenças judiciais aos usuários da Justiça.

O CNJ permanece atuante no Poder Judiciário brasileiro, tendo se consolidado como um agente da modernização, visto que regulamenta e define estratégias que promovem transparência, eficiência e eficácia, características do Gerencialismo aplicável à iniciativa pública (Pozzi, 2023).

Para tanto, o CNJ tem buscado identificar os principais problemas e tem implementado, para a sua correção, várias Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas (PJNP). Entre as inúmeras PJNP, cita-se a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, instituída pela Resolução n.º 325/2020 do CNJ, já citada no presente capítulo, e cujo Macrodesafio é o aprimoramento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária e, como seus atributos de valor, podem-se citar a agilidade e a eficiência (CNJ, 2020).

2.4.1 Metas Nacionais do CNJ

O Planejamento Estratégico no Poder Judiciário brasileiro, seguindo a metodologia BSC, assume grande importância na tomada de decisão sobre os processos adotados e, assim, determina decisivamente o modo de organização das políticas de Gestão e dos Processos de Trabalho. O resultado do trabalho por metas é medido segundo o Princípio Gerencial de Organização do Trabalho, cujos resultados são obtidos por meio da concentração de esforços. Nesse caso, o Núcleo Decisório Central é quem as define e o Processo de Trabalho é monitorado e aferido a partir de parâmetros quantitativos. As metas de desempenho, no Planejamento Estratégico, evoluem com o passar do tempo, buscando sempre níveis mais altos de produtividade (Pozzi, 2023).

16 De acordo com as Ciências Jurídicas, os termos *eficiência*, *eficácia* e *efetividade* assumem significados não necessariamente iguais aos da Ciência da Administração. *Eficiência*, do ponto de vista do Direito Administrativo, refere-se à atividade pública realizada com presteza, na busca de melhores resultados práticos e menos desperdício de recursos. A *eficiência* está diretamente ligada à celeridade (Carvalho, 2022). *Eficácia*, ou *Eficácia Jurídica*, por sua vez, do ponto de vista do Direito Constitucional, pode ser compreendida como a capacidade que a norma tem de produzir seus efeitos ou de ser aplicada (Novelino, 2015). *Efetividade*, ou *Eficácia Social*, por fim, igualmente do ponto de vista do Direito Constitucional, relaciona-se aos efeitos produzidos pela norma. Para haver *efetividade*, uma norma precisa cumprir a finalidade social para a qual foi criada. Podem-se citar, por exemplo, as normas constitucionais que tratam de direitos sociais fundamentais, como o direito à moradia, cuja *efetividade* se encontra prejudicada em virtude de limitações orçamentárias (Novelino, 2015).

Segundo Ferreira e Costa (2025), as Metas do CNJ são ações determinadas aos Tribunais brasileiros, as quais devem ser cumpridas no período de um ano após serem oficializadas. O CNJ formula as Metas nacionais com base nas maiores demandas sociais, isto é, a diminuição do quantitativo de processos judiciais a serem julgados, a busca pela razoável duração dos processos judiciais e a produtividade de Juízes e servidores.

As Metas Nacionais do CNJ foram desenvolvidas pela primeira vez no ano de 2009, como resultado de um acordo celebrado entre Presidentes de Tribunais brasileiros, e constituem-se numa importante ferramenta para impulsionar a busca pela efetivação dos principais objetivos a serem alcançados pelo Poder Judiciário brasileiro (CNJ, 2021).

No 18º Encontro Nacional do Poder Judiciário (ENPJ)¹⁷, realizado em dezembro de 2024, foram aprovadas dez Metas Nacionais a serem alcançadas pelos Tribunais brasileiros em 2025 (CNJ, 2025), a saber: julgar mais processos do que os distribuídos; julgar processos mais antigos; estimular a conciliação; priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a Administração Pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais; reduzir a Taxa de Congestionamento; priorizar o julgamento das ações ambientais; priorizar o julgamento dos processos relacionados aos indígenas e quilombolas; priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra as mulheres; estimular a inovação no Poder Judiciário; e promover os direitos da criança e do adolescente (Tabela 1). Entre as Metas nacionais do CNJ, destaca-se a Meta 2, cujo objetivo consiste em identificar e julgar processos judiciais mais antigos, uma vez que promove a busca pela efetivação do princípio constitucional da razoável duração do processo judicial (CNJ, 2021).

Tabela 1 – Metas Nacionais do Conselho Nacional de Justiça

Metas Nacionais do Conselho Nacional de Justiça	
Meta	Descrição
Meta 1	Julgar mais processos do que os distribuídos.

17 O *Encontro Nacional do Poder Judiciário* (ENPJ) ocorre anualmente e consiste num evento que reúne todos os presidentes de Tribunais brasileiros, com a finalidade de analisar os resultados obtidos e estipular as Metas Nacionais para o ano seguinte. Na ocasião, é concedido o *Prêmio CNJ de Qualidade*, que tem cinco objetivos principais: 1) incentivar e valorizar a implementação de ferramentas de Governança e de Gestão no Poder Judiciário; 2) auxiliar no aperfeiçoamento da prestação jurisdicional; 3) estimular a transparência e a otimização da divulgação de informações; 4) aprimorar o uso da inovação e da tecnologia e o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário; e 5) impulsionar a elaboração do Planejamento Estratégico e o desenvolvimento das Metas Nacionais do Poder Judiciário. A avaliação é realizada por meio de um rigoroso sistema de pontuação, construído com base nas Políticas Judiciárias descritas no regulamento. Há mais de 50 critérios de avaliação, divididos em mais de 150 itens, cuja pontuação máxima seria de 2.300 pontos. A Portaria n.º 411 do CNJ, de 2 de dezembro de 2024, é a responsável por definir as diretrizes para a obtenção de pontos no *Prêmio CNJ de Qualidade*, o qual se firma como um meio relevante para o reconhecimento da inovação, da transparência, da boa Governança e da Gestão Estratégica no Poder Judiciário brasileiro. O CNJ, ao valorizar e premiar os Tribunais brasileiros que se destacam, acaba por incentivar uma busca contínua por um elevado desempenho, a fim de aprimorar cada vez mais os serviços oferecidos à sociedade (CNJ, 2025).

Meta 2	Julgar processos mais antigos.
Meta 3	Estimular a conciliação.
Meta 4	Priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a Administração Pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais.
Meta 5	Reduzir a Taxa de Congestionamento.
Meta 6	Priorizar o julgamento das ações ambientais.
Meta 7	Priorizar o julgamento dos processos relacionados aos indígenas e quilombolas.
Meta 8	Priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra as mulheres.
Meta 9	Estimular a inovação no Poder Judiciário.
Meta 10	Promover os direitos da criança e do adolescente.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Desde 2021, com a Estratégia Nacional 2021-2026, a Meta 1 (Julgar mais processos do que os distribuídos) e a Meta 2 (Julgar processos mais antigos) começaram a ser continuamente monitoradas e se tornaram obrigatórias para todos os ramos da Justiça brasileira. Segundo o próprio CNJ, as Metas nacionais refletem o compromisso do Poder Judiciário brasileiro com o aprimoramento da prestação jurisdicional, buscando oferecer ao jurisdicionado um serviço prestado com mais agilidade, eficiência e qualidade (CNJ, 2021).

2.4.2 Indicadores do CNJ

Indicadores de Desempenho são medidas quantitativas ou qualitativas, por meio dos quais é possível analisar o progresso das metas de uma organização. Por serem utilizados para examinar o modo com que um serviço tem sido realizado, possibilitam uma melhor tomada de decisões pelos gestores e a identificação de pontos que precisam ser aprimorados (SEBRAE, 2023). Constituem, assim, ferramentas relevantes para avaliar o desempenho organizacional (Schmidt et al., 2022).

Segundo Luz (2024), os Indicadores de desempenho aplicáveis ao Poder Judiciário brasileiro, que são de alta relevância, encontram-se previstos na Resolução n.º 76/2009 do CNJ, em seu artigo 14, e são definidos pelo CNJ como ferramentas auxiliares no desenvolvimento do trabalho de órgãos do Poder Judiciário brasileiro para o alcance dos Macrodesafios estabelecidos, constituindo-se, assim, em importantes sinalizadores da implementação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário brasileiro.

Entre os inúmeros Macrodesafios e seus respectivos Indicadores de Desempenho estabelecidos pela Estratégia Nacional 2021-2026, pode-se citar como exemplo o *Macrodesafio Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional*, cujos Indicadores são: Taxa de Congestionamento Líquida; Índice de Atendimento à Demanda; e Tempo de Tramitação dos Processos Pendentes Líquidos (CNJ, 2021).

Tais Indicadores podem ser monitorados por meio do DataJud, que consiste na Base Nacional de Dados do Poder Judiciário. Trata-se de um sistema informatizado implementado pela Resolução n.º 331/2020 do CNJ e que se encarrega de centralizar o armazenamento de dados processuais judiciais referentes aos Tribunais brasileiros (CNJ, 2020).

De forma mais pormenorizada, tais Indicadores encontram-se divididos no DataJud em dois grupos, a saber: Indicadores, composto pela Taxa de Congestionamento Bruta; Taxa de Congestionamento Líquida; e Índice de Atendimento à Demanda; e Tempos, composto pelo Tempo entre o Início do Processo e o Primeiro Julgamento; Tempo entre o Início do Processo e a Primeira Baixa; Tempo do Pendente; e Tempo do Pendente Líquido (Tabela 2).

Tabela 2 – Indicadores do Conselho Nacional de Justiça

Macrodesafio: Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional	
Indicador	Finalidade
Taxa de Congestionamento Bruta	Indica o percentual de processos não solucionados em relação ao ano de 2024.
Taxa de Congestionamento Líquida	Indica o percentual de processos não solucionados em relação ao ano de 2024, excluindo-se os suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório.
Índice de Atendimento à Demanda	Indica se o órgão procedeu à baixa de processos pelo menos em número igual ao de casos novos. O ideal é que esse Indicador seja maior que 100%, para evitar que ocorra um acréscimo de processos pendentes.
Tempo	Finalidade
Tempo entre o Início do Processo e o Primeiro Julgamento	Indica o tempo médio (calculado em dias) entre o início do processo e a data do primeiro julgamento, considerando os processos julgados nos 12 meses anteriores ao período de referência demonstrado.
Tempo entre o Início do Processo e a Primeira Baixa	Indica o tempo médio (calculado em dias) entre o início do processo e a data da primeira baixa, considerando os processos baixados nos 12 meses anteriores ao período de referência demonstrado.
Tempo do Pendente	Indica o tempo médio (calculado em dias) em que cada processo esteve pendente até o último dia do período de referência demonstrado, para os processos que se encontram pendentes.
Tempo do Pendente Líquido	Indica o tempo médio (calculado em dias) entre o início do processo e o último dia do período de referência demonstrado para os processos que se encontram pendentes, excluindo-se os suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Para Pereira, Pacheco e Pedro Filho (2021), os Indicadores de Desempenho são instrumentos essenciais para se organizar e fiscalizar a qualidade de um serviço público prestado, sendo o monitoramento de suma importância para alcançar as metas propostas e para realizar os ajustes necessários para se atingir o resultado esperado.

2.5 A Produtividade a partir da Implementação do Novo Modelo de Organização Cartorária

A fim de discorrer sobre a produtividade com base em Indicadores do CNJ, a partir da implementação das UPJs de 1º Grau, foram analisados sete Indicadores do CNJ no DataJud. Para tanto, foi selecionada a 1ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção da Comarca de Goiânia/GO. A referida UPJ, doravante chamada de 1ª UPJ, é composta por 14 servidores efetivos e trabalha para quatro Juízes, os quais atuam de forma independente. Cada Gabinete de Juiz, por sua vez, é composto por quatro assessores, sendo a maioria servidores comissionados. Tais Gabinetes de Juízes foram selecionados para a obtenção dos dados no DataJud, cujos Indicadores do CNJ foram verificados de forma agrupada, entre as datas disponíveis, no mês de maio de 2022, ou seja, o mês de inauguração da 1ª UPJ; no mês de maio de 2023, quer dizer, um ano após a inauguração da 1ª UPJ; e no mês de maio de 2025, isto é, três anos após a inauguração da 1ª UPJ.

2.5.1 Taxa de Congestionamento Bruta e Líquida

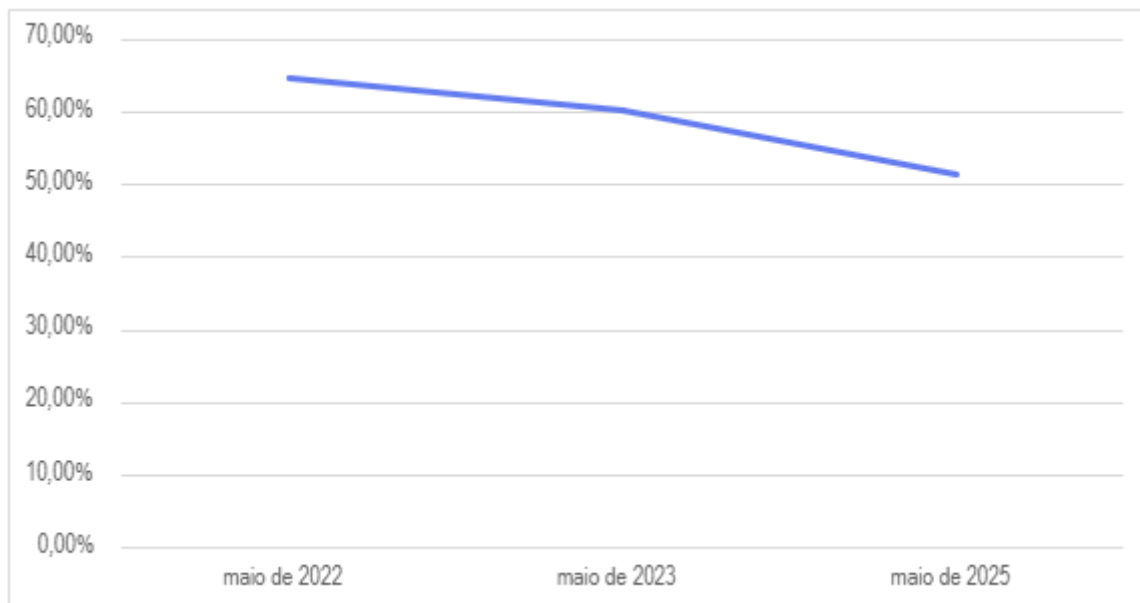
A Taxa de Congestionamento Bruta considera o percentual de todos os processos judiciais que se encontram pendentes de solução em relação ao total que tramitou em um ano. Já a Taxa de Congestionamento Líquida leva em consideração o percentual de processos judiciais que se encontram pendentes de solução em relação ao total que tramitou em um ano, com exceção dos processos judiciais suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório (DataJud, 2025).

Em linhas gerais, um processo judicial é suspenso quando há a necessidade de realizar alguma medida que paralisa temporariamente o seu andamento, tal como a não localização de algum acusado (Brasil, 1996). Por outro lado, um processo judicial é sobrestado quando precisa aguardar o julgamento de uma matéria jurídica, por exemplo, pelo STJ ou pelo STF (TJMT, 2025). Já um processo judicial arquivado provisoriamente é aquele que, por algum motivo determinado em Lei, não foi julgado, mas ainda não pode ser extinto (TJSE, 2018). Quanto menor for a Taxa de Congestionamento Bruta ou Líquida, mais eficiente é o Tribunal (TJMT, 2022).

Segundo dados do DataJud (Gráfico 1), em maio de 2022, ou seja, quando da inauguração da 1ª UPJ, a Taxa de Congestionamento Bruta era de 64,64%. Em maio de 2023, quer dizer, um ano após a inauguração da 1ª UPJ, a taxa foi reduzida para 60,31%. Já em maio

de 2025, isto é, três anos após a inauguração da 1ª UPJ, a taxa foi reduzida para 51,31%.

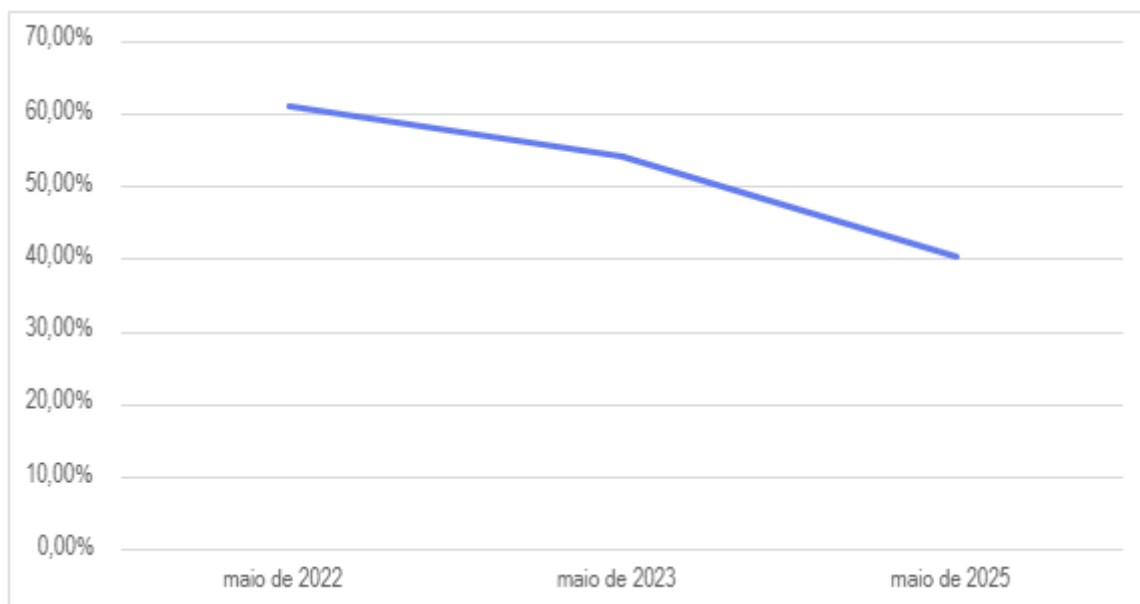
Gráfico 1 – Série Histórica da Taxa de Congestionamento Bruta por Mês



Fonte: DataJud (2025).

Já a Taxa de Congestionamento Líquida (Gráfico 2), em maio de 2022, era de 61,08%. Em maio de 2023, a taxa foi reduzida para 54,24%. Por fim, em maio de 2025, a taxa era de 40,31%.

Gráfico 2 – Série Histórica da Taxa de Congestionamento Líquida por Mês



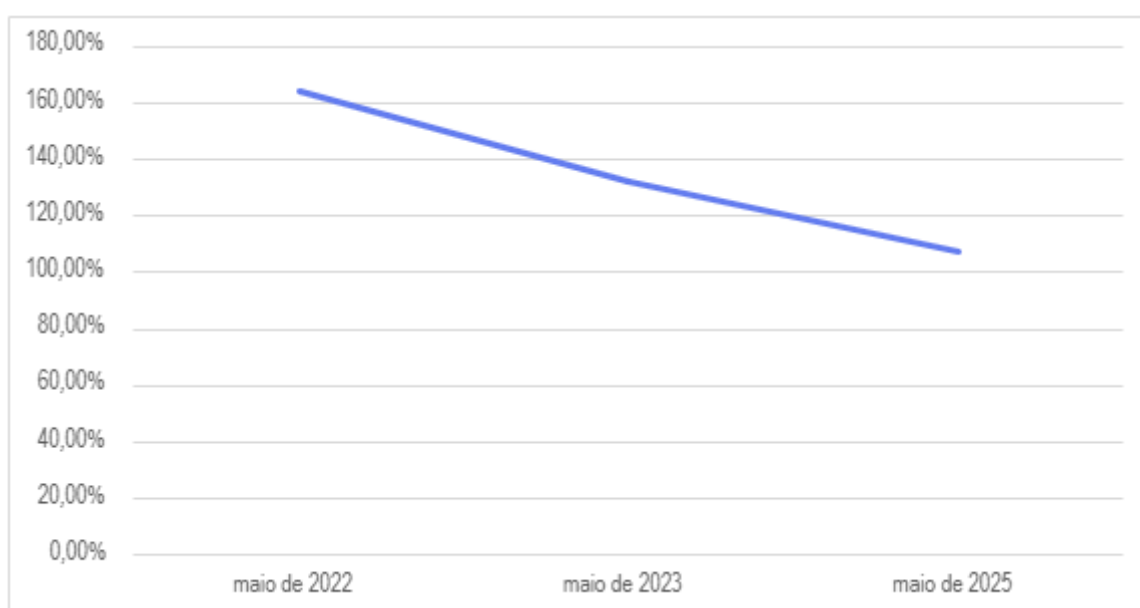
Fonte: DataJud (2025).

2.5.2 Índice de Atendimento à Demanda

O Índice de Atendimento à Demanda considera se foram arquivados processos judiciais ao menos em quantitativo idêntico ao número de processos judiciais novos. É desejável que tal Indicador supere 100%, pois, dessa forma, contribuirá para que não haja um aumento do número de processos judiciais pendentes (DataJud, 2025).

Conforme o DataJud, em relação à 1ª UPJ, em maio de 2022, o índice correspondia a 163,80%. Em maio de 2023, o índice teve uma queda para 132,42%. Já em maio de 2025, o índice apresentou mais uma queda, alcançando 107,40% (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Série Histórica do Índice de Atendimento à Demanda por Mês



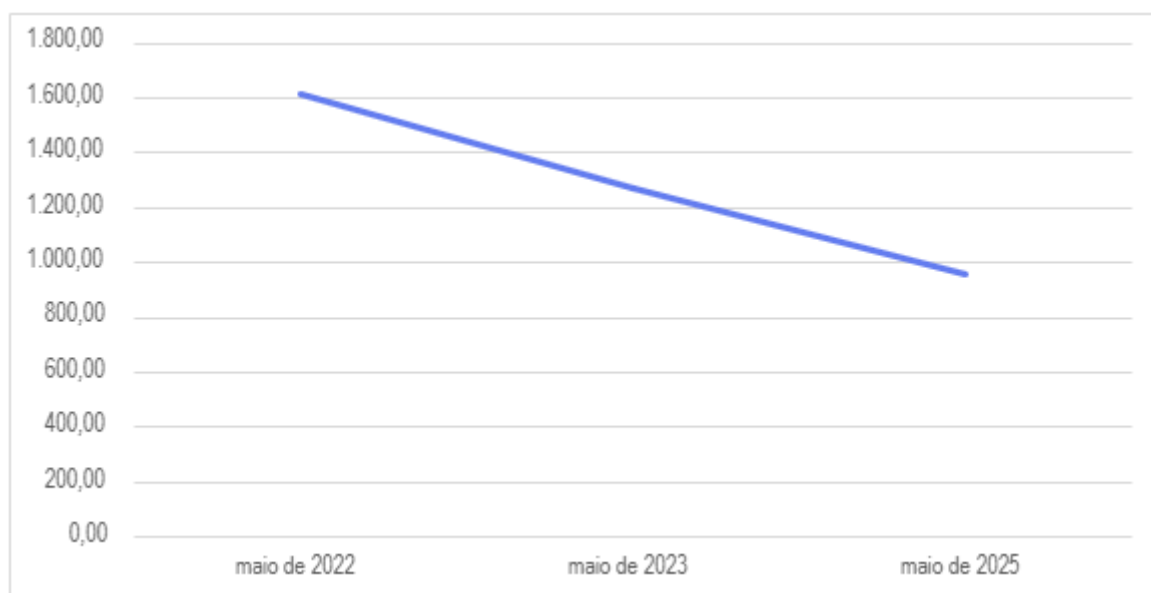
Fonte: DataJud (2025).

2.5.3 Tempo Médio entre o Início do Processo e o Primeiro Julgamento

Tal Indicador considera a média (calculada em dias) do tempo transcorrido entre a data do início do processo judicial e a data do primeiro julgamento, levando-se em consideração os processos judiciais julgados nos 12 meses anteriores ao período analisado (DataJud, 2025).

Segundo o DataJud, em maio de 2022, a média entre o início do processo judicial e o primeiro julgamento referente aos processos judiciais em trâmite na 1ª UPJ correspondia a 1.612,13 dias. Em maio de 2023, a média foi reduzida para 1.270,64 dias. Já em maio de 2025, a média diminuiu para 958,88 dias (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Série Histórica do Tempo Médio entre o Início do Processo e o Primeiro Julgamento por Mês



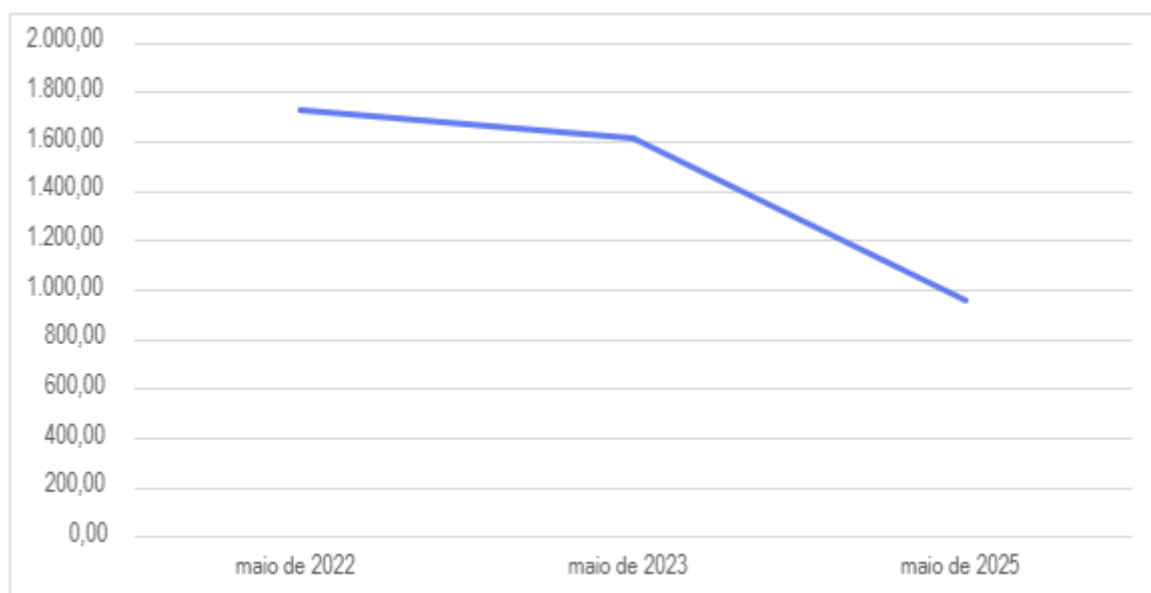
Fonte: DataJud (2025).

2.5.4 Tempo Médio entre o Início do Processo e a Primeira Baixa por Mês

Tal Indicador considera a média (calculada em dias) do tempo transcorrido entre a data de início do processo judicial e a data da primeira baixa, levando-se em consideração os processos judiciais baixados nos 12 meses anteriores ao período analisado (DataJud, 2025).

Segundo o DataJud, em maio de 2022, a média entre o início do processo judicial e a primeira baixa referente aos processos judiciais em trâmite na 1ª UPJ correspondia a 1.727,97 dias. Em maio de 2023, a média foi reduzida para 1.617,16 dias. Já em maio de 2025, a média diminuiu para 958,06 dias (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Série Histórica do Tempo Médio entre o Início do Processo e a Primeira Baixa por Mês



Fonte: DataJud (2025).

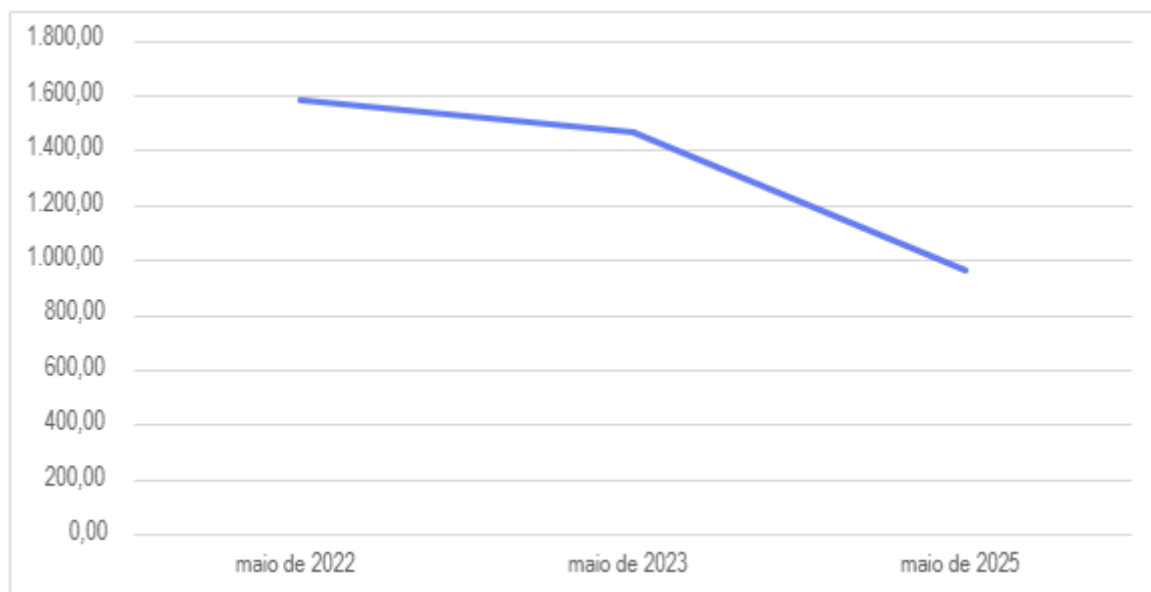
2.5.5 Tempo do Pendente e Tempo do Pendente Líquido

O Tempo do Pendente considera a média (calculada em dias) com a qual cada processo judicial esteve pendente até o último dia do período analisado, para todos os processos judiciais que se encontram pendentes.

Já o Tempo do Pendente Líquido considera a média (calculada em dias) do tempo transcorrido entre o início do processo judicial e o último dia do período analisado para os processos judiciais que se encontram pendentes, excluindo-se os suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório (DataJud, 2025).

Conforme o DataJud, em maio de 2022, o Tempo do Pendente era, em média, de 1.587,94 dias. Em maio de 2023, apresentou queda, alcançando 1.466,77 dias. Já em maio de 2025, o Tempo do Pendente atingiu a média de 962,94 dias (Gráfico 6).

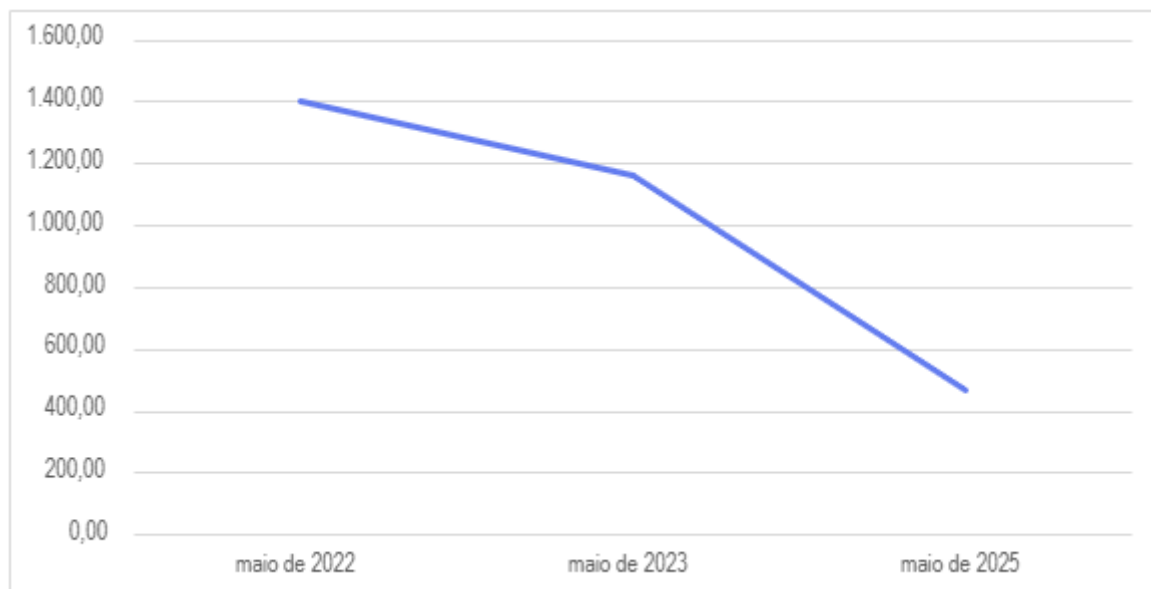
Gráfico 6 – Série Histórica do Tempo Médio do Pendente por Mês



Fonte: DataJud (2025).

Em maio de 2022, o Tempo do Pendente Líquido, por sua vez, referente aos processos judiciais em trâmite na 1ª UPJ, correspondia à média de 1.401,85 dias. Em maio de 2023, a média foi reduzida para 1.165,33 dias. Já em maio de 2025, a média diminuiu para 469,04 dias, ou seja, um decréscimo de mais de 900 dias (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Série Histórica do Tempo Médio do Pendente Líquido por Mês



Fonte: DataJud (2025).

2.5.6 A Efetividade das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO

Com base nos gráficos 1 a 7 anteriormente expostos, percebe-se que, a partir da implementação da 1ª UPJ, em maio de 2022, até maio de 2025, houve uma melhora em todos os Indicadores referentes ao *Macrodesafio Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional*, com exceção do Índice de Atendimento à Demanda, que sofreu uma queda, no período em questão, de 163,80% para 107,40% (Tabela 3). Manteve-se, no entanto, acima de 100%, ou seja, dentro do que é desejável, conforme preconizado pelo próprio DataJud.

Tabela 3 – Indicadores Anteriores e Posteriores à Implementação da UPJ

Indicador	Maio/2022	Maio/2025
Taxa de Congestionamento Bruta	64,66%	51,31%
Taxa de Congestionamento Líquida	61,08%	40,31%
Índice de Atendimento à Demanda	163,80%	107,40%
Tempo Médio entre o Início do Processo e o Primeiro Julgamento	1.612,13 dias	958,88 dias
Tempo Médio entre o Início do Processo e a Primeira Baixa por Mês	1.727,97 dias	958,06 dias
Tempo do Pendente	1.587,94 dias	962,94 dias
Tempo do Pendente Líquido	1.401,85 dias	469,04 dias

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

De acordo com o que se observa na tabela 3, houve um ganho significativo de produtividade na 1ª UPJ, visto que se observou uma considerável melhora nos Indicadores do CNJ ao longo de três anos após a sua criação.

Vale ressaltar que os Indicadores do CNJ são considerados instrumentos importantes para o atingimento das Metas do CNJ pelo Poder Judiciário brasileiro. Nesse sentido, pode-se concluir que a 1ª UPJ, em comparação com os Cartórios Tradicionais por ela incorporados, está proporcionando um resultado muito mais positivo para a população interessada, sendo, dessa maneira, efetiva na prestação de serviços judiciais.

3. METODOLOGIA

O termo *metodologia* tem origem grega, sendo o vocábulo formado por *meta*, que significa largo; *odos*, cujo significado é caminho; e *logos*, que quer dizer estudo. A Metodologia consiste, dessa forma, num instrumento da ciência para se alcançar um resultado, e seu escopo é examinar, interpretar e analisar os diversos métodos científicos e as variadas técnicas de pesquisa existentes, que podem ser utilizados para se realizar um estudo acadêmico, buscando a coleta de dados e a solução de problemas de pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013).

O presente capítulo aborda, portanto, a metodologia, uma vez que demonstra o método empregado para a sua realização, e está dividido em três subcapítulos. O primeiro subcapítulo classifica a natureza da pesquisa. O segundo, por sua vez, expõe os procedimentos realizados para a coleta de dados. O terceiro subcapítulo, por fim, dedica-se à análise dos dados obtidos.

3.1 Natureza da Pesquisa

É possível categorizar uma pesquisa científica sob vários aspectos. Uma pesquisa pode, por exemplo, ser classificada quanto à sua finalidade e ao seu delineamento (Gil, 2019).

Quanto à sua finalidade, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa (Gil, 2019).

As pesquisas exploratórias objetivam principalmente aprimorar e elucidar noções e ideias, e geralmente utilizam-se de levantamento bibliográfico e documental (Gil, 2019). Ademais, uma pesquisa exploratória é geralmente utilizada quando da ocorrência de novos fenômenos (Oliveira, 2018) ou o assunto a ser abordado é pouco pesquisado (Gil, 2019).

As pesquisas descritivas, por sua vez, visam, sobretudo, a retratar os aspectos de um acontecimento ou de um certo grupo populacional (tais como faixa etária, educação ou rendimento), além de relacionar variáveis (como nas pesquisas eleitorais, em que se associa a preferência por um partido político a uma faixa de renda). Tais pesquisas podem dedicar-se, por exemplo, ao estudo do atendimento de um órgão público de uma localidade, ou a buscar opiniões de um grupo de pessoas (Gil, 2019). As pesquisas descritivas caracterizam-se, ainda, pelo emprego de técnicas sistematizadas de coleta de dados, tais como um questionário (Prodanov; Freitas, 2013).

Já as pesquisas explicativas têm como objetivo primordial verificar quais são as causas de certos fenômenos. E, exatamente pelo fato de esclarecerem o motivo dos

acontecimentos, acabam consistindo nas pesquisas que mais ampliam o conhecimento dos fatos, apesar de serem as mais difíceis de se executar (Gil, 2019). Frequentemente, nas pesquisas explicativas, é adotado o método experimental (Prodanov; Freitas, 2013), pelo qual os objetos de estudo, em condições estabelecidas e reconhecidas pelo pesquisador, são expostos à ação de certas variáveis, a fim de verificar quais são os resultados produzidos por tais variáveis nesses objetos de estudo (Gil, 2019).

Quanto ao delineamento, uma pesquisa pode ter abordagem quantitativa ou qualitativa (Gil, 2019).

A pesquisa quantitativa é amparada pela frequência de aparição de elementos numa mensagem e cujos dados descritivos obtidos recebem um tratamento estatístico. Isso a torna objetiva, quer dizer, há observação controlada (Bardin, 2016).

A pesquisa qualitativa, por sua vez, faz uso de indicadores, que permitem inferências a partir da sua presença ou mesmo ausência, o que pode levar a um índice mais proveitoso que a própria frequência de aparição. Trata-se de um procedimento bastante intuitivo e perfeitamente adaptável a índices imprevistos ou à progressão das hipóteses. Nessas circunstâncias, o contexto e o ambiente da pesquisa são extremamente necessários para reduzir a margem de erro (Bardin, 2016).

Conclui-se, então, que a análise qualitativa não despreza a análise quantitativa propriamente dita. Na verdade, apenas os índices são internalizados de modo não frequencial, o que permite ao pesquisador tirar proveito de testes quantitativos por meio da inferência, quer por indicadores qualitativos, quer por indicadores quantitativos (Bardin, 2016).

A partir do exposto, pode-se afirmar que a presente pesquisa tem finalidade exploratória e descritiva. É exploratória, haja vista que procurou coletar a percepção de servidores atuantes em UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO, com o propósito de comparar os dois modelos de organização cartorária. Para esse fim, houve a aplicação de um questionário estruturado, o qual teve como objetivo gerar dados e informações muito específicos acerca de um assunto que ainda é pouco abordado e pesquisado.

Além de exploratória, a pesquisa também é descritiva, porque procurou retratar características dos Cartórios Tradicionais e das UPJs. Ademais, comparou-se o desempenho das UPJs com os Cartórios Tradicionais, por meio dos Indicadores do CNJ coletados, a partir da implantação das UPJs na Comarca de Goiânia/GO.

E, por fim, em relação ao delineamento, a presente pesquisa é qualitativa, porque, embora tenham sido apresentados dados estatísticos, buscou-se analisar o que estava além dos números, trazendo uma inferência sobre a percepção dos servidores acerca do objeto da

pesquisa.

3.2 Coleta de Dados

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, num primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, uma vez que foram utilizados artigos científicos, livros, dissertações e textos acerca do tema oriundos da internet, ou seja, fundamentada em material que já se encontrava publicado (Prodanov; Freitas, 2013). Para Gil (2019), em quase todas as pesquisas, é necessária a realização de uma pesquisa bibliográfica.

Nesse sentido, foi promovido um levantamento de dados nas plataformas *Google Acadêmico* e *SciELO*, com a utilização de diversos termos pertinentes ao tema, tais como: Poder Judiciário, Conselho Nacional de Justiça, Metas e Indicadores do CNJ, Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Unidade de Processamento Judicial, Cartório do Futuro, Modelo de Administração Burocrática, Modelo de Administração Gerencial, Governança Judiciária, Planejamento Estratégico, Gestão de Processos, *Balanced Score Card*, *Benchmarking*, Departamentalização, *Accountability*, Melhoria Contínua, Produtividade, Eficiência, Eficácia e Efetividade, entre outros. Foram descartados os documentos que não apresentavam classificação adequada e que não tinham pertinência com o tema da presente pesquisa.

Também foi promovida uma pesquisa documental, tendo em vista que foram usados documentos oficiais que ainda não tinham recebido tratamento analítico (Gil, 2019) oriundos do CNJ (DataJud e Justiça em Números) e do TJGO (Tabela 4). Os referidos documentos versam sobre Cartórios Tradicionais, UPJs, Metas do CNJ e Indicadores do CNJ.

Tabela 4 – Documentos internos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás referentes à Criação das UPJs na Comarca de Goiânia/GO

Documento	Normatização
Provimento Conjunto 01/2019	Criação das UPJs no Âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás
PROAD 201709000056319	Criação das UPJs no Âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás
PROAD 201909000188667	Criação da UPJ das Varas de Família da Comarca de Goiânia/GO
Portaria nº 211/2020	Criação da UPJ das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia/GO
PROAD 202005000225919	Criação da UPJ das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia/GO
Portaria nº 272/2020	Criação da UPJ dos Juizados da Fazenda Pública da Comarca de Goiânia/GO
PROAD 202007000231503	Criação da UPJ dos Juizados da Fazenda Pública da Comarca de Goiânia/GO
Portaria nº 440/2020	Criação da UPJ dos Juizados Especiais de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher

PROAD 202012000253132	Criação da UPJ dos Juizados Especiais de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher
Portaria nº 469/2020	Criação da UPJ das Varas dos Feitos Relativos a Delitos Praticados por Organização Criminosa e de Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores
PROAD 202101000253561	Criação da UPJ das Varas dos Feitos Relativos a Delitos Praticados por Organização Criminosa e de Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores
Portaria nº 122/2022	Criação da 1ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão da Comarca de Goiânia/GO
Portaria nº 123/2022	Criação da 2ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão da Comarca de Goiânia/GO
PROAD 202202000316923	Criação das UPJs das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão da Comarca de Goiânia/GO
Portaria nº 285/2022	Criação da UPJ das Varas Criminais dos Crimes contra Vítimas Hipervulneráveis e Crimes de Trânsito
PROAD 20220500337214	Criação da UPJ das Varas Criminais dos Crimes contra Vítimas Hipervulneráveis e Crimes de Trânsito
Portaria nº 578/2023	Criação da UPJ dos Juizados Especiais Criminais da Comarca de Goiânia/GO
PROAD 202307000427879	Criação da UPJ dos Juizados Especiais Criminais da Comarca de Goiânia/GO
Portaria nº 371/2024	Criação da UPJ das Varas dos Crimes Dolosos contra a Vida e Tribunal do Júri da Comarca de Goiânia/GO
PROAD 202404000509725	Criação da UPJ das Varas dos Crimes Dolosos contra a Vida e Tribunal do Júri da Comarca de Goiânia/GO

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Tais dados foram coletados com o propósito de descrever o que foi exposto no Capítulo 2, a saber, a configuração dos Cartórios Tradicionais; a criação do Cartório do Futuro; a implantação das UPJs na Comarca de Goiânia/GO; o papel administrativo do CNJ no Poder Judiciário brasileiro, com a criação de Metas e Indicadores; e a produtividade a partir da implementação das UPJs.

A finalidade foi analisar comparativamente o modelo de organização cartorária entre as UPJs e os Cartórios Tradicionais a partir da perspectiva de servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO, que consiste no objetivo geral da presente pesquisa. Buscou-se, também, contemplar os objetivos específicos da presente pesquisa, quais sejam, demonstrar o funcionamento das UPJs de 1º Grau e dos Cartórios Tradicionais; verificar, com base em Indicadores do CNJ, a produtividade das UPJs de 1º Grau a partir da sua implementação; e examinar a percepção de servidores sobre as UPJs de 1º Grau como novo modelo de organização cartorária em comparação com os antigos Cartórios Tradicionais.

Para atingir esses objetivos, foi empregado como instrumento um questionário estruturado, o qual foi enviado a 101 servidores atuantes nas seguintes UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO: UPJ dos Juizados Especiais de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, que atua para quatro Juízes; UPJ das Varas dos Feitos Relativos a Delitos Praticados

por Organização Criminosa e de Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores, que atua para dois Juízes; 1ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção, que atua para quatro Juízes; 2ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção, que atua para cinco Juízes; UPJ das Varas Criminais dos Crimes contra Vítimas Hipervulneráveis e Crimes de Trânsito, que atua para dois Juízes; UPJ dos Juizados Especiais Criminais, que atua para três Juízes; e UPJ das Varas dos Crimes Dolosos contra a Vida e Tribunal do Júri, que atua para quatro Juízes (Tabela 5).

A escolha dos respondentes se deu por conveniência, em razão da similaridade de procedimentos cartorários realizados pelas referidas UPJs. Não foram incluídas, dessa maneira, a UPJ das Varas das Garantias e a UPJ das Varas de Execução Penal, haja vista que, embora também atuem na Área Criminal, tratam de momentos processuais distintos, apresentando, portanto, uma tramitação processual judicial diferente.

Tabela 5 – UPJs e Contingente de Juízes e Servidores

Unidade	Juízes	Servidores	Servidores Respondentes
UPJ dos Juizados Especiais de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher	4	14	4
UPJ das Varas dos Feitos Relativos a Delitos Praticados por Organização Criminosa e de Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores	2	9	5
1ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção	4	13	12
2ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção	5	17	14
UPJ das Varas Criminais dos Crimes contra Vítimas Hipervulneráveis e Crimes de Trânsito	2	9	8
UPJ dos Juizados Especiais Criminais	3	10	4
UPJ das Varas dos Crimes Dolosos contra a Vida e Tribunal do Júri	4	10	5
Todas as UPJs Criminais	—	19	8
Total	24	101	60

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Embora o questionário estruturado tenha sido enviado a 101 servidores, o número de respondentes foi de 80. Ressalta-se, no entanto, que não foram consideradas as respostas de estagiários, tendo em vista que a duração máxima do seu contrato de estágio, segundo a Gestão de Pessoas, é de dois anos, e, além disso, há muita rotatividade nos diferentes departamentos do TJGO durante o seu período de permanência. Também não foram consideradas as respostas de novos servidores do TJGO (terceirizados, comissionados e efetivos) que nunca atuaram em Cartórios Tradicionais. Nesse cenário, tanto o tempo de trabalho de estagiários quanto a não atuação de novos servidores no modelo de organização cartorária tradicional seriam

inadequados para realizar uma comparação entre as UPJs e os Cartórios Tradicionais. Em ambos os casos, há carência de percepção mais abrangente do TJGO por parte deles, como o funcionamento de diversos setores e as mudanças implementadas ao longo do tempo, sobretudo, o desconhecimento do modelo adotado anteriormente à implementação das UPJs, a saber, os Cartórios Tradicionais. Assim, consideraram-se 60 respostas válidas.

O questionário estruturado foi composto por cinco seções. A *Seção 1 – Perfil do Respondente* abrangia cinco perguntas básicas sobre dados funcionais dos servidores, como vínculo, lotação e tempo de trabalho no TJGO. As Seções 2, 3 e 4 continham 21 perguntas de atributos fechadas da Escala *Likert*, com a seguinte graduação: concordo totalmente; concordo; nem concordo e nem discordo; discordo; e discordo totalmente. As referidas seções foram denominadas: *Seção 2 – A Transição dos Cartórios Tradicionais para a UPJ*; *Seção 3 – O Fluxo de Atos Processuais na UPJ em Comparação com os Cartórios Tradicionais*; e *Seção 4 – A UPJ e o Poder Judiciário*. Por fim, a *Seção 5 – Pontos Positivos e Pontos a serem melhorados na UPJ* foi composta por duas perguntas abertas, que abordaram aspectos positivos e aspectos a serem melhorados nas UPJs na percepção de servidores (Tabela 6). Todas as perguntas foram elaboradas com base nos questionários de Castro (2024), Silva (2024) e Soares (2021), com adequações feitas pela presente autora (2025).

Conforme mencionado acima, as Seções 2, 3 e 4 do questionário estruturado adotaram a escala *Likert*, a qual é amplamente usada em pesquisas (Martins; Cornacchione, 2021). Isso porque permite mensurar de forma confiável o sentido e a intensidade de opiniões e percepções com uma única aplicação (Lucian, 2016), razão pela qual foi escolhida para a realização da presente pesquisa.

De acordo com essa escala, um respondente escolhe, a partir de uma dada pergunta de atributos fechada, uma das cinco, sete, nove, por assim dizer, graduações da escala. Essa quantidade de atributos da graduação deve obrigatoriamente ser ímpar, a fim de se manter a simetria entre os seus intervalos (Martins; Cornacchione, 2021).

O produto de uma Escala *Likert* usualmente recebe o nome de Escala de Avaliação, pois, na maior parte das vezes, o foco é avaliar opiniões. O autor da Escala *Likert*, Rensis Likert, não expressou um limite de quantidade de perguntas de atributos fechadas para compor um questionário com a referida escala. No questionário estruturado aplicado aos servidores, foi necessário elaborar a redação de cada pergunta de atributos fechada com clareza, para traduzir a finalidade da presente pesquisa e a direção que se pretendia tomar com as respostas obtidas (Martins; Cornacchione, 2021).

O questionário estruturado da presente pesquisa foi aplicado de 28 de julho de 2025

a 13 de agosto de 2025 aos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO pela ferramenta *Google Forms* por sua conveniência, praticidade, gratuidade e abrangência. Um *link* do questionário foi enviado pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp* aos servidores, e foi adotado, segundo Martins e Cornacchione (2021), o método da autoadministração, quer dizer, uma vez acessado o *link* do questionário nessa ferramenta, o próprio respondente, na Seção 1, assinalava a opção que melhor definia o perfil dos seus dados funcionais básicos; nas Seções 2, 3 e 4, destinadas às perguntas de atributos fechadas da Escala *Likert*, assinalava a opção que melhor definia a sua percepção; e, por fim, na Seção 5, digitava as respostas abertas para concluir o questionário e enviá-lo automaticamente.

Tabela 6 – Seções do Questionário

Seção	Classificação	Objetivos
I	Perfil do Respondente	Obter dados funcionais básicos dos respondentes, a saber, vínculo, lotação e tempo de trabalho no TJGO.
II	A Transição dos Cartórios Tradicionais para a UPJ	Apresentar a percepção dos servidores sobre a transição dos Cartórios Tradicionais para as UPJs, no que diz respeito à implementação, à padronização e ao treinamento oferecido.
III	O Fluxo de Atos Processuais na UPJ em Comparação com os Cartórios Tradicionais	Discorrer sobre a percepção dos servidores acerca das funções da UPJ em comparação com os Cartórios Tradicionais. Essa Seção abordou a rotina, a dinâmica, a produtividade e a qualidade dos atos processuais.
IV	A UPJ e o Poder Judiciário	Examinar a atuação do TJGO quanto ao cumprimento de Metas e Indicadores do CNJ a partir do novo modelo de organização cartorária (UPJ).
V	Pontos Positivos e Pontos a serem melhorados na UPJ	Apresentar os aspectos positivos e os aspectos a serem melhorados nas UPJs na percepção dos servidores.

Fonte – Elaborado pela autora (2025).

3.3 Análise de Dados

Segundo a autora Laurence Bardin (2016), a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados sistemática e objetiva que investiga o conteúdo de uma mensagem para identificar os significantes (palavras escritas ou verbalizadas) e, sobretudo, os significados (conceito mental de cada palavra). A análise de conteúdo é flexível e pode ser empregada pelo pesquisador na determinação de padrões encontrados em muitas bases de dados, uma vez que admite uma concisa interpretação dos significantes por regras (associação, equivalência e/ou exclusão) com fundamento no que se procura ou no que se pretende resolver. É importante destacar que, embora se assemelhe à análise documental na categorização, a análise de conteúdo extrapola a mera análise do teor de um documento, efetuando uma inferência detalhada do objeto de estudo e, assim, superando o que está exposto superficialmente nos achados.

Diante disso, a inferência pode ser conceituada como a dedução lógica das relações entre os significantes de um texto e o seu contexto, quer dizer, um padrão de repetição de palavras e seus significados. A inferência, apoiada em indicadores (quantitativos ou não), é crucial para a pesquisa, pois permite transpor a exposição rasa dos dados e, então, criar análises objetivas a partir do perfil do entrevistado ou do seu meio. É preciso salientar, entretanto, que toda análise objetiva visa a ajustar impressões e intuições à natureza do material e à finalidade da pesquisa, com a ajuda de operações analíticas que levam a conclusões confiáveis (Bardin, 2016).

A organização da análise de achados desenvolve-se em três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016).

A etapa de pré-análise trata do levantamento e da classificação do material para sistematização das ideias e suas relevâncias para o objeto da pesquisa. Formulam-se, então, as hipóteses e elaboram-se os indicadores a partir das suas frequências no material (Bardin, 2016).

Em seguida, vem a etapa de exploração do material, na qual se procede com a codificação do conteúdo relevante para a pesquisa por meio de padrões nos dados ou categorias de frequência preestabelecidas sobre os conceitos. Na sequência, elaboram-se a categorização da codificação, que consiste na classificação do que se codificou com base no gênero daquilo que se predefiniu (Bardin, 2016).

A terceira e última etapa da técnica de Análise de Conteúdo é o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, por meio do qual se conferem sentido e significado ao que se obteve e se busca um elo com a referência bibliográfica disponível para a pesquisa (Bardin, 2016).

Na presente pesquisa, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016) com a finalidade de analisar o questionário estruturado aplicado acerca da percepção de servidores numa comparação entre UPJs Criminais e Cartórios Tradicionais Criminais na Comarca de Goiânia/GO, ou seja, o novo modelo e o modelo de organização cartorária tradicional.

Para as perguntas fechadas do questionário estruturado, as quais são objetivas e, portanto, não necessitam de uma análise mais elaborada, bastou agrupar o conteúdo das respostas da Seção 1, baseada nos dados funcionais básicos, e das Seções 2, 3 e 4, baseadas na graduação da Escala *Likert*. Todas as respostas a essas perguntas fechadas foram assinaladas por cada um dos servidores respondentes, e, alicerçando-se na familiaridade da presente pesquisadora com os ambientes das UPJs abrangidas pelo questionário estruturado, inferiram-se os resultados obtidos (Bardin, 2016).

Já nas duas perguntas abertas da Seção 5 do questionário estruturado, foram abordados três aspectos positivos e três aspectos a serem melhorados nas UPJs na percepção de cada servidor respondente. Por serem perguntas cujas respostas são subjetivas, demandaram uma análise mais elaborada, seguindo-se, para tanto, a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), na qual a autora define que perguntas abertas representam um formato clássico porque exploram as relações das pessoas com objetos da sua rotina. Isso pode ser observado nos ambientes das UPJs dos servidores respondentes.

Para uma análise coerente, segundo o que se depreende da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), é crucial a familiaridade da presente pesquisadora com os ambientes dos servidores respondentes, explicitando os indicadores que conduzem à inferência.

O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação a partir das respostas às duas perguntas abertas seguiu uma organização predefinida (Bardin, 2016).

Inicialmente, procedeu-se com a codificação das palavras-chave (unidades de registro) digitadas pelos servidores respondentes, as quais se encontravam ora isoladas, ora inseridas em frases ou parágrafos (unidades de contexto). Posteriormente, procedeu-se com a enumeração pela presença, frequência ou intensidade das palavras-chave das respostas abertas (Bardin, 2016).

Por fim, procedeu-se com a categorização dessas palavras-chave pela divisão e classificação por temas, partindo-se do particular para o geral, isto é, organizando todo o conteúdo antes de se definir as categorias e se inferir os achados. Trata-se da categorização por acervo (categorização não apriorística). Para tanto, levou-se em conta a semântica (significado das palavras-chave codificadas), a sintática (organização frasal das palavras-chave codificadas),

o léxico (posição das palavras-chave na frase) e a expressão (o que o respondente quis dizer ou exemplificar com cada palavra-chave codificada) (Bardin, 2016).

A análise dos resultados obtidos e a sua discussão, baseadas em tratamento, inferências e interpretações, respeitando-se as três etapas da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), serão efetuadas no capítulo seguinte.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo tem a finalidade de apresentar e discutir os resultados obtidos por meio do questionário estruturado aplicado aos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO, acerca da sua percepção sobre as UPJs Criminais em comparação com os Cartórios Tradicionais Criminais, quer dizer, o novo modelo e o modelo tradicional de organização cartorária. Foram obtidas 60 respostas de 101 possíveis. Os resultados e a discussão ora apresentados são essenciais para entender a visão dos servidores respondentes acerca das UPJs Criminais na Comarca de Goiânia/GO como novo modelo de organização cartorária.

Para a devida análise das respostas do questionário estruturado de percepção de servidores, foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

O questionário estruturado foi composto por 28 perguntas dispostas em cinco seções. Os resultados das respectivas respostas são apresentados em gráficos de pizza, a fim de expor o ponto de vista dos servidores respondentes numa comparação entre as UPJs e os Cartórios Tradicionais. Os gráficos de pizza, inclusive, ilustram pontos da fundamentação teórica previamente exposta no capítulo 2 da presente pesquisa.

Os tópicos abordados pelo questionário estruturado da percepção de servidores abrangeram, na *Seção 1 – Perfil do Respondente*, dados funcionais básicos dos servidores respondentes; na *Seção 2 – A Transição dos Cartórios Tradicionais para a UPJ*, a percepção dos servidores respondentes acerca da transição dos Cartórios Tradicionais para as UPJs, tais como a implementação, a padronização e o treinamento disponibilizado pelo TJGO; na *Seção 3 – O Fluxo de Atos Processuais na UPJ em Comparação com os Cartórios Tradicionais*, a percepção dos servidores respondentes acerca das atividades da UPJ em comparação com os Cartórios Tradicionais, a saber, a rotina, a dinâmica, a produtividade e a qualidade dos atos processuais; na *Seção 4 – A UPJ e o Poder Judiciário*, a percepção dos servidores respondentes acerca da atuação das UPJs Criminais no cumprimento de Metas e Indicadores do CNJ; e, por fim, na *Seção 5 – Pontos Positivos e Pontos a serem melhorados na UPJ*, três aspectos positivos e três aspectos a serem melhorados nas UPJs na percepção dos servidores respondentes.

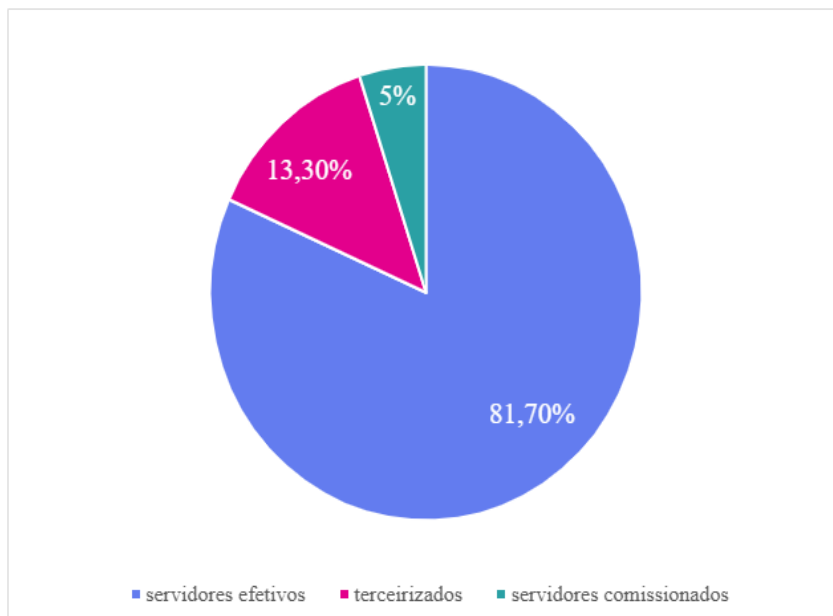
4.1 Questionário aplicado aos Respondentes da Pesquisa

4.1.1 Seção 1 – Perfil do Respondente

A presente seção aborda, de cada servidor respondente, o tipo de vínculo e o tempo

de atuação no TJGO; em qual UPJ Criminal atua e por quanto tempo; e, por fim, o tempo de atuação num Cartório Tradicional.

Gráfico 8 – Qual é o seu vínculo com o TJGO?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 8 apresenta, 81,7% dos respondentes são servidores efetivos, ao passo que 13,3% são terceirizados e apenas 5% são servidores comissionados.

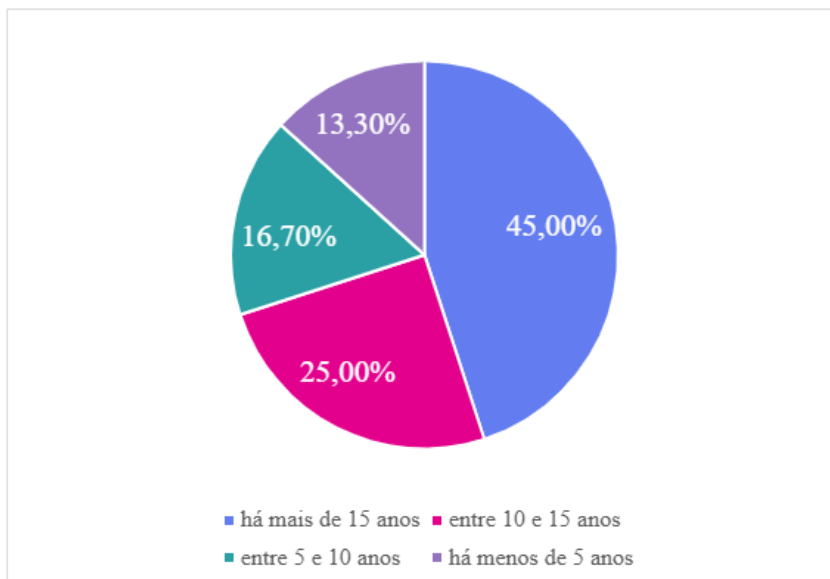
O gráfico 8 revela, inclusive, que não há estagiários, uma vez que não foram consideradas as suas respostas, por não terem tempo de casa suficiente para realizar uma comparação entre os dois modelos de organização cartorária.

Infere-se que há predominância de servidores efetivos nas UPJs Criminais que responderam ao questionário estruturado, visto que sua lotação geralmente se dá em Cartórios Tradicionais e/ou UPJs.

A respeito do percentual de terceirizados, nota-se que a incidência é mais baixa que a de servidores efetivos porque atuam em equipes específicas de apoio em diversos setores do TJGO, e não apenas em UPJs Criminais.

A baixa incidência de servidores comissionados indica que há predominância de sua atuação em Gabinetes de Juízes e em setores administrativos do TJGO.

Gráfico 9 – Há quanto tempo você trabalha no TJGO?

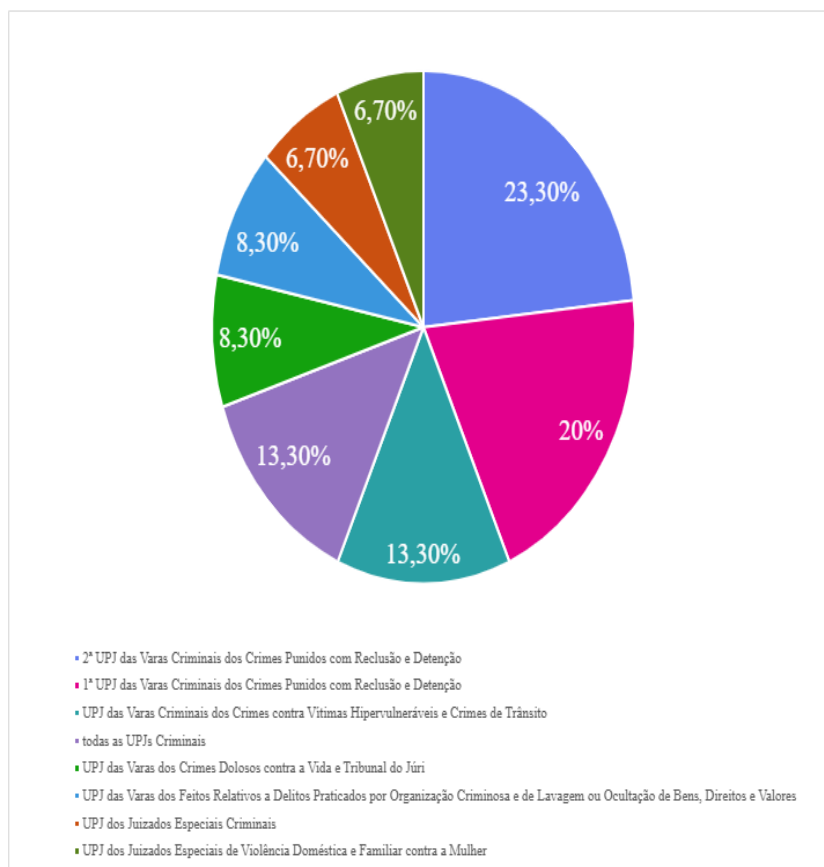


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 9 apresenta, 45% dos servidores respondentes atuam no TJGO há mais de 15 anos; 25% atuam entre 10 e 15 anos; 16,7% atuam entre 5 e 10 anos; e, por fim, 13,3% atuam há menos de 5 anos.

Infere-se que há predominância de servidores experientes em atuação no TJGO, haja vista que 86,7% dos servidores respondentes trabalham há mais de 5 anos. Infere-se, ainda, que, por terem experiência em ambos os modelos de organização cartorária, tais servidores apresentam uma percepção mais abrangente e, por conseguinte, mais confiável para compará-los. Infere-se, também, que os 13,3% restantes revelam um contingente baixo de novos servidores no TJGO. Infere-se, por fim, que a variedade no tempo de serviço observado indica que há diversidade no quadro funcional das UPJs Criminais, o que proporciona diferentes perspectivas e contribuições para o trabalho desempenhado.

Gráfico 10 – Em qual UPJ Criminal da Comarca de Goiânia/GO você atua?



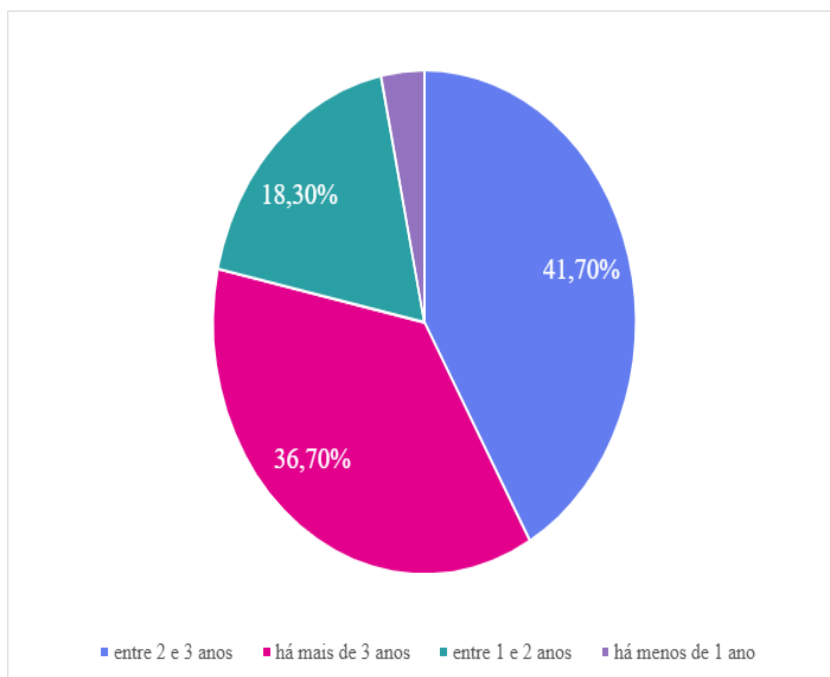
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 10 apresenta, 23,3% dos servidores respondentes atuam na 2ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção; 20% atuam na 1ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção; 13,3% atuam na UPJ das Varas Criminais dos Crimes contra Vítimas Hipervulneráveis e Crimes de Trânsito; igualmente 13,3% atuam em todas as UPJs Criminais; 8,3% atuam na UPJ das Varas dos Crimes Dolosos contra a Vida e Tribunal do Júri; igualmente 8,3% atuam na UPJ das Varas dos Feitos Relativos a Delitos Praticados por Organização Criminosa e de Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores; 6,7% atuam na UPJ dos Juizados Especiais Criminais; e, por fim, igualmente 6,7% atuam na UPJ dos Juizados Especiais de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher.

Infere-se que há uma ampla variedade de servidores respondentes de UPJs Criminais. No entanto, não há possibilidade de se valorar o quantitativo, devido ao fato de haver contingente diferente em cada UPJ Criminal pesquisada. Além do mais, não haveria garantia de adesão ao questionário estruturado de todos os integrantes de cada UPJ Criminal.

É importante destacar, por fim, que o propósito da pergunta do gráfico 10 foi apenas delimitar o campo da pesquisa.

Gráfico 11 – Há quanto tempo você trabalha na sua UPJ?



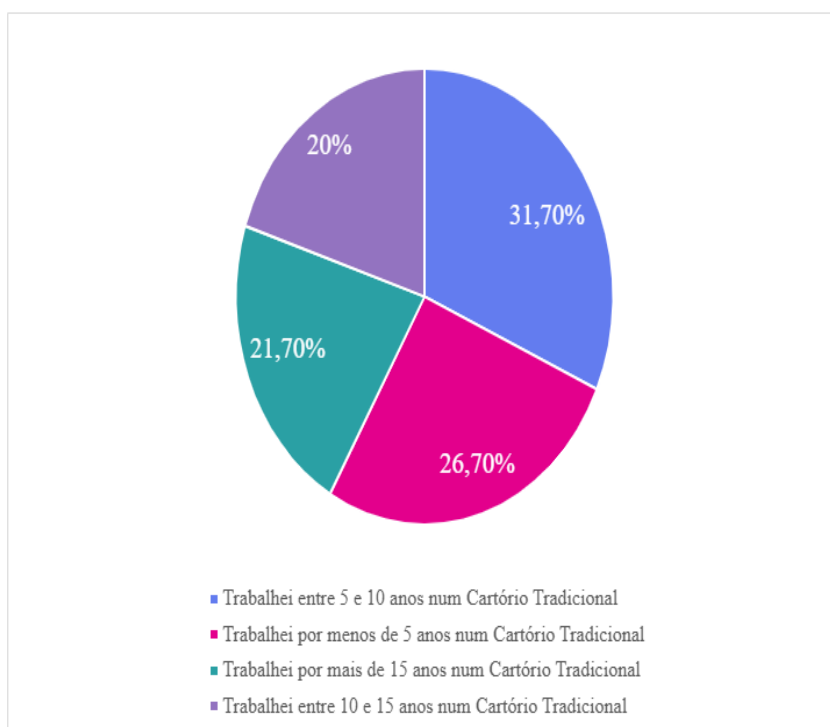
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 11 apresenta, 41,7% dos servidores respondentes atuam em UPJs Criminais entre 2 e 3 anos; 36,7% atuam há mais de 3 anos; 18,3% atuam entre 1 e 2 anos; e, por fim, 3,3% atuam há menos de 1 ano.

Interpreta-se que há predominância de maior experiência em UPJs Criminais, uma vez que 78,4% dos servidores respondentes atuam há mais de 2 anos no novo modelo de organização cartorária.

Assim, pode-se inferir que, apesar de o lapso temporal ser aparentemente curto para a presente pesquisa, trata-se de um recorte temporal apropriado, haja vista que o tempo médio de criação das UPJs Criminais é de aproximadamente 3 anos.

Gráfico 12 – Por quanto tempo você trabalhou num Cartório Tradicional antes da UPJ?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 12 apresenta, 31,7% dos servidores respondentes trabalharam num Cartório Tradicional entre 5 e 10 anos; 26,7% trabalharam num Cartório Tradicional por menos de 5 anos; 21,7% trabalharam num Cartório Tradicional por mais de 15 anos; e, por fim, 20% trabalharam num Cartório Tradicional entre 10 e 15 anos.

O gráfico 12 revela, inclusive, que não há servidores respondentes que nunca trabalharam num Cartório Tradicional, uma vez que não foram consideradas as suas respostas, por não terem conhecimento de como era o modelo de organização cartorária tradicional, o que inviabilizaria uma análise comparativa entre os dois modelos de organização cartorária analisados na presente pesquisa.

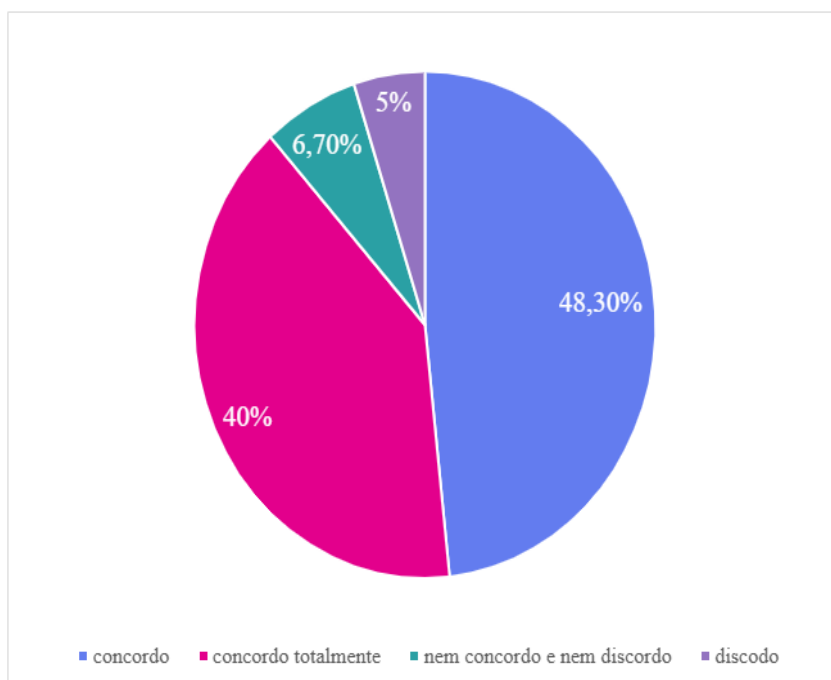
Interpreta-se que há predominância de servidores respondentes com ampla experiência em Cartórios Tradicionais, visto que 73,4% dos respondentes trabalharam no modelo tradicional por mais de 5 anos.

Inferre-se que os servidores respondentes, pelo seu tempo de trabalho num Cartório Tradicional, apresentam grande capacidade de comparação entre os dois modelos de organização cartorária e podem trazer importantes contribuições para a presente pesquisa.

4.1.2 Seção 2 – A Transição dos Cartórios Tradicionais para a UPJ

A presente seção aborda a percepção de cada servidor respondente acerca da divisão de trabalho por equipes na UPJ e o seu elevado nível de especialização; a padronização de atos processuais cartorários; o treinamento oferecido pelo TJGO, num primeiro momento, na implantação da UPJ Criminal do servidor respondente, e, num segundo momento, na sua implementação. Por fim, a presente seção aborda também o engajamento de cada servidor respondente na respectiva UPJ Criminal em comparação com o Cartório Tradicional no qual atuava anteriormente.

Gráfico 13 – Na sua opinião, a divisão do trabalho por equipes na UPJ trouxe melhor organização cartorária, uma vez que cada servidor passou a executar uma tarefa específica?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 13 apresenta, 88,3% dos servidores respondentes concordam; 6,7% nem concordam e nem discordam; e 5% discordam. O gráfico 13 revela, inclusive, que não há servidores respondentes que discordam totalmente.

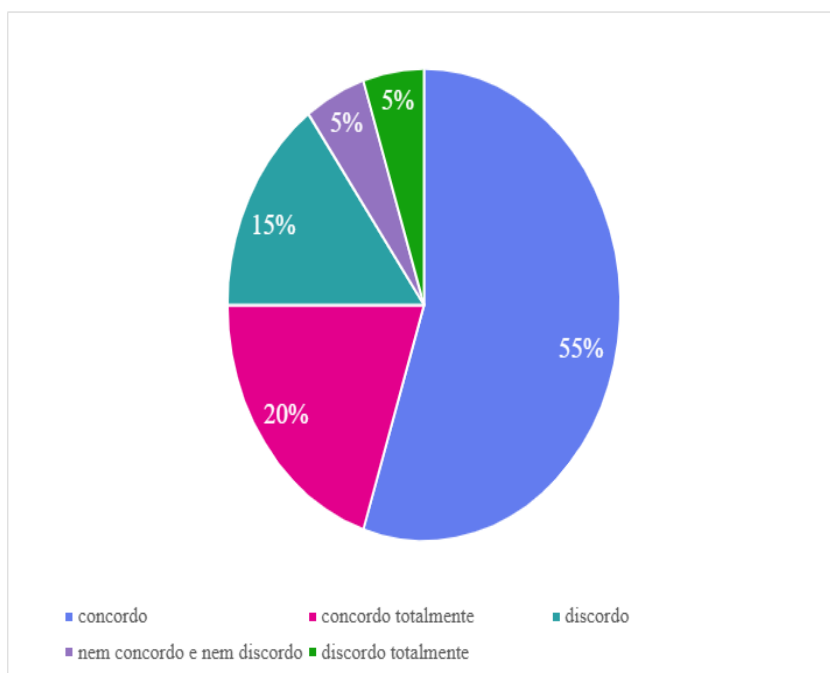
Interpreta-se que há ampla concordância dos servidores respondentes quanto à melhoria da organização cartorária com a execução de tarefas por equipes numa UPJ. Interpreta-se, também, que a neutralidade e a discordância são praticamente nulas.

Infere-se que os servidores respondentes entendem que o novo modelo de

organização cartorária, por meio da divisão do trabalho por equipes, é mais benéfico para as atividades rotineiras que o modelo de organização cartorária tradicional, em que todos os servidores eram responsáveis pela execução integral das tarefas.

Nesse contexto, observa-se que 88,3% dos servidores respondentes, ou seja, a grande maioria, veem de forma positiva a especialização do serviço cartorário numa UPJ, visto que o novo modelo de organização cartorária pode ser definido como uma Departamentalização por Função, na qual a especialização dos servidores em cada uma das equipes apresenta como vantagens a certeza das responsabilidades de cada um, a economia de escala e uma maior produtividade.

Gráfico 14 – Na sua opinião, o elevado nível de especialização das funções por equipes na UPJ impede que cada servidor tenha uma visão abrangente de todos os procedimentos praticados na tramitação processual, como ocorria num Cartório Tradicional?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 14 apresenta, 75% dos servidores respondentes concordam; 20% discordam; e 5% nem concordam e nem discordam.

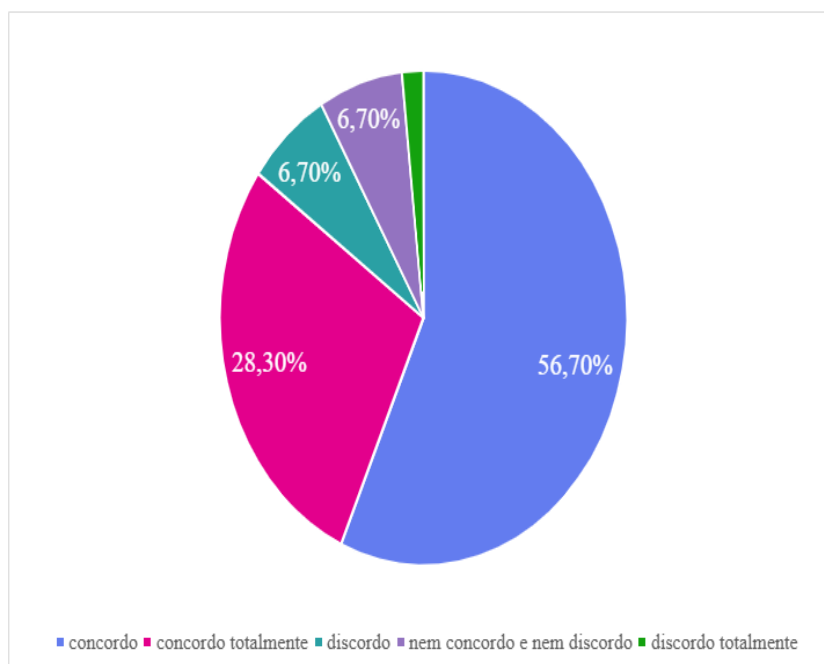
Interpreta-se que há ampla concordância dos servidores respondentes sobre as limitações na abrangência de visão de todos os procedimentos praticados na tramitação processual dentro de uma UPJ. Interpreta-se, curiosamente, que a soma dos que discordam e discordam totalmente representa uma minoria pouco expressiva para esse tópico.

Apesar de parecer uma contradição com o que foi exposto no gráfico 13, infere-se

do gráfico 14 que, embora um alto nível de especialização, num primeiro momento, seja visto como positivo para a organização cartorária, isso acaba limitando os conhecimentos aplicados nas tarefas diárias, tornando-as repetitivas e cansativas, e isso também acaba gerando um maior foco dentro da própria equipe. Essas desvantagens da Departamentalização por Função levam os servidores a se distanciar da UPJ como um todo. Nesse contexto, é que se infere do gráfico 14 que 75% dos servidores respondentes, isto é, a grande maioria, sentem a necessidade de variar o trabalho executado, com a realização de um rodízio periódico entre os integrantes das equipes.

Infere-se, por fim, que, apesar da ampla concordância a respeito das limitações de aplicação de conhecimentos técnicos ocasionadas pelo alto nível de padronização, isso não significa que os servidores respondentes preferem os Cartórios Tradicionais. Na verdade, o problema está apenas na rotina da execução das tarefas altamente especializadas.

Gráfico 15 – Na sua opinião, a UPJ trouxe padronização aos atos processuais cartorários praticados pelos servidores e agilizou a tramitação processual?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 15 apresenta, 85% dos servidores respondentes concordam; 8,4% discordam; e 6,7% nem concordam e nem discordam.

Interpreta-se que há ampla concordância dos servidores respondentes com a padronização da rotina cartorária ocasionada com a implementação da UPJ, agilizando, dessa forma, a tramitação dos processos judiciais. Interpreta-se, inclusive, que os que discordam e

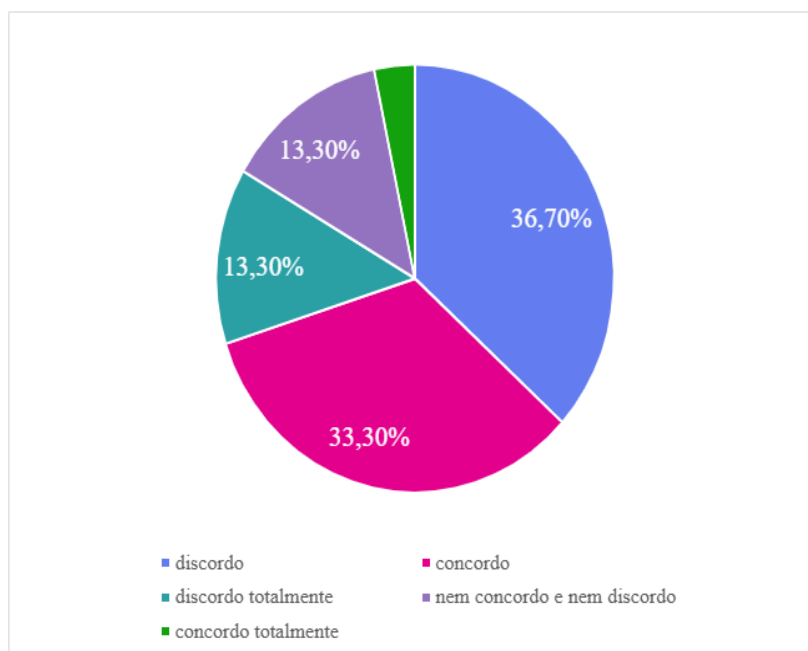
discordam totalmente atingem um percentual mínimo.

Infere-se que o fato de as equipes atuarem de maneira padronizada é visto de forma benéfica pelos servidores respondentes para o atingimento de uma maior celeridade processual, já que uma equipe que ou analisa processos judiciais, ou expede documentos, ou cumpre audiências não precisa mais interromper o serviço para atender ao público.

Essas podem ser consideradas vantagens da Departamentalização por Função, que, inclusive, proporciona certeza sobre as responsabilidades de cada equipe, facilita a atribuição, a localização e a cobrança de responsabilidades, e, também, gera uma maior produtividade.

Nos Cartórios Tradicionais, ocorria o oposto. Embora fossem de igual competência, não adotavam a mesma dinâmica cartorária de uma UPJ. Ademais, o trabalho era interrompido por constantes intercorrências diversas inerentes ao modelo de organização cartorária tradicional, tais como atendimento ao balcão, ao telefone, e virtual (e-mails e malote digital).

Gráfico 16 – Na sua opinião, o treinamento oferecido pelo TJGO na implementação da UPJ foi adequado para o cumprimento das demandas da sua equipe?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 16 apresenta, 50% dos servidores respondentes discordam; 36,6% concordam; e 13,3% nem concordam e nem discordam.

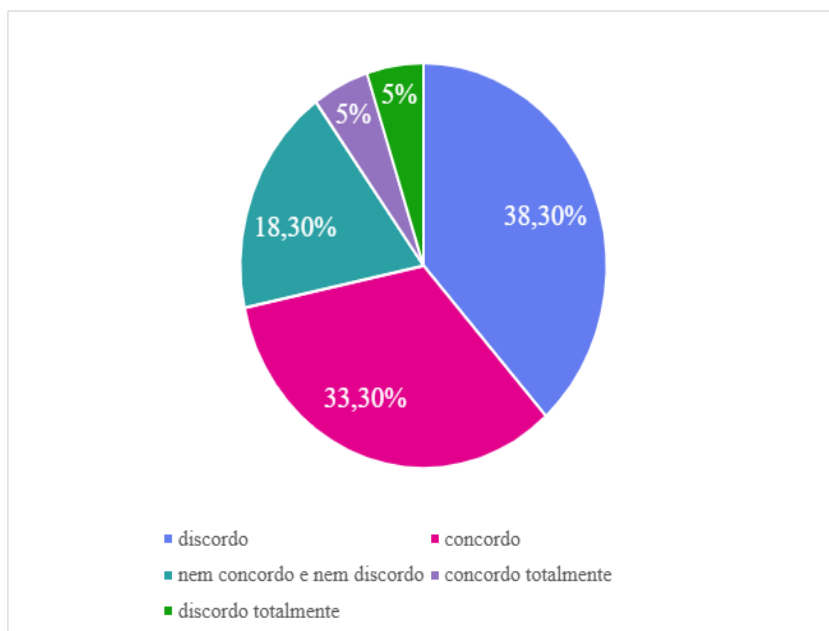
Interpreta-se que metade dos servidores respondentes considerou inadequado o treinamento oferecido pelo TJGO para a adaptação ao novo modelo de organização cartorária que estava sendo implementado. Interpreta-se, ainda, que 36,6% dos servidores respondentes entenderam o oposto, quer dizer, que o TJGO ofereceu um treinamento adequado à

implementação de uma UPJ. Interpreta-se, por fim, que 13,3% dos servidores respondentes não manifestaram opinião sobre o treinamento oferecido pelo TJGO.

Tendo em vista que 50% dos servidores respondentes não consideraram satisfatório o treinamento, infere-se que os 13,3% que nem concordaram e nem discordaram provavelmente não quiseram expor sua opinião negativa acerca do treinamento oferecido pelo TJGO. Infere-se, por fim, que os 36,6% que aprovaram o treinamento oferecido pelo TJGO, ou não necessitaram de treinamento para a adaptação às novas equipes compostas pela UPJ, ou não quiseram emitir uma opinião negativa sobre as ações de treinamento oferecidas pelo TJGO.

De qualquer maneira, é importante ressaltar que treinamentos periódicos podem melhorar o desempenho dos servidores com o propósito de assegurar uma boa prestação de serviços aos usuários da Justiça. Assim, há um ganho coletivo, haja vista que o TJGO alcança a excelência na prestação jurisdicional; os Gestores atingem os resultados desejados; e, por fim, os servidores se sentem valorizados e mais engajados dentro de uma UPJ.

Gráfico 17 – Na sua opinião, o TJGO detecta os procedimentos cartorários que demandam aprimoramento, disponibiliza periodicamente cursos de treinamento e reciclagem adequados aos servidores da UPJ, e realiza acompanhamento para aperfeiçoar as funções executadas?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 17 apresenta, 43,3% dos servidores respondentes discordam; 38,3% concordam; e 18,3% nem concordam e nem discordam.

Interpreta-se que quase metade dos servidores respondentes entende que o TJGO

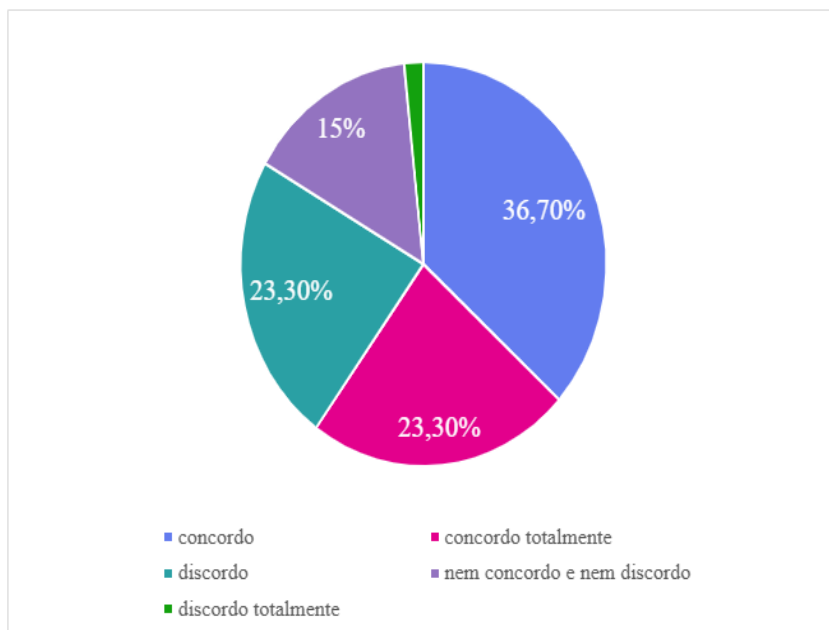
não percebe quais procedimentos cartorários necessitam ser aprimorados e, dessa forma, não realizam Cursos de Treinamento e Reciclagem compatíveis com as necessidades dos servidores. Interpreta-se, ainda, do gráfico 17, a sua grande similaridade com o gráfico 16, visto que, em ambos os casos, há uma divisão de opiniões positivas e negativas a respeito do tópico analisado. O gráfico 16 trata do treinamento preparatório para a implementação das UPJs Criminais. Já o gráfico 17 trata de Cursos de Treinamento e Reciclagem periódicos para a execução das atividades pelos servidores nessas UPJs.

Neste momento, pode-se fazer a mesma inferência do gráfico 16. Isso porque, no caso do gráfico 17, os 18,3% dos servidores respondentes que nem concordam e nem discordam provavelmente não quiseram expor sua opinião negativa acerca da falta de conectividade do TJGO com as reais necessidades dos servidores das UPJs Criminais, uma vez que possivelmente esse Tribunal não oferece Cursos de Treinamento e Reciclagem adequados.

Infere-se, por fim, que os 38,3% dos servidores respondentes que aprovam provavelmente não quiseram emitir uma opinião negativa. É preciso mencionar que, além de ações de treinamento e reciclagem periódicas, há que se focar na Melhoria Contínua dos procedimentos cartorários, a fim de otimizar a execução das suas tarefas, em busca da excelência na prestação dos serviços judiciais.

De qualquer maneira, treinamento e reciclagem periódicos podem melhorar o desempenho dos servidores com a finalidade de assegurar uma boa prestação de serviços aos usuários da Justiça. Assim, pode haver um ganho coletivo, na medida em que o TJGO alcança a excelência na prestação jurisdicional; os Gestores atingem os resultados almejados; e, por fim, os servidores sentem-se valorizados e mais motivados dentro de uma UPJ.

Gráfico 18 – Você se considera mais engajado nas funções da sua equipe e nas funções da UPJ do que num Cartório Tradicional?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 18 apresenta, 60% dos servidores respondentes concordam; 25% discordam; e 15% nem concordam e nem discordam.

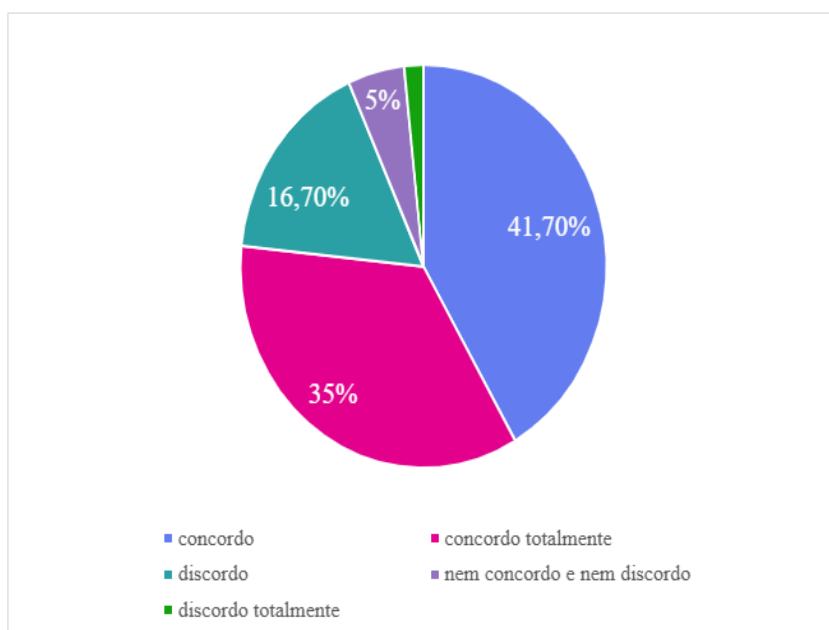
Interpreta-se que mais da metade dos servidores respondentes considera-se mais engajada numa UPJ do que num Cartório Tradicional. Interpreta-se, ainda, que uma minoria de 25% dos servidores respondentes não se considera mais engajada no novo modelo de organização cartorária em comparação com o modelo tradicional, e apenas 15% dos servidores respondentes não se sentem mais ou menos engajados em ambos os modelos.

Infere-se que a UPJ e sua divisão em equipes, isto é, a especialização do serviço, tem sido vista de forma positiva no que diz respeito ao engajamento dos servidores pela maioria dos servidores respondentes. Isso porque a celeridade dos atos processuais promovida por uma UPJ torna o trabalho mais dinâmico e, conseqüentemente, há a entrega de uma melhor prestação jurisdicional aos usuários da Justiça, o que traz a sensação de dever cumprido para com a sociedade. Infere-se, por fim, que os demais 40% dos servidores respondentes possivelmente necessitam de outros fatores para se considerarem mais engajados no cumprimento de suas funções, como, por exemplo, compensações de outra natureza, quer de aumento salarial, quer de benefícios pecuniários, quer de premiações diversas das já existentes.

4.1.3 Seção 3 – O Fluxo de Atos Processuais na UPJ em Comparação com os Cartórios Tradicionais

A presente seção aborda a percepção de cada servidor respondente, numa comparação da UPJ com os Cartórios Tradicionais, no que se refere ao número de atos processuais praticados; à redução no tempo de tramitação processual; à melhora na qualidade dos atos processuais cartorários; à incidência de erros e ao retrabalho nesses atos processuais pela maior especialização do trabalho; ao tempo de envio de processos judiciais aos Gabinetes dos Juízes; e à qualidade no atendimento ao público. Por fim, a presente seção aborda a percepção de cada servidor respondente no que se refere à forma como o Gestor *Master* e os Subgestores de Equipe apresentam os indicadores que avaliam a performance da respectiva UPJ Criminal, além da sua atuação na melhora da Gestão Administrativa.

Gráfico 19 – Na sua opinião, o número de atos processuais praticados na UPJ, em função da divisão de funções em equipes, é maior do que o de um Cartório Tradicional, em que um servidor realizava todas as funções?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

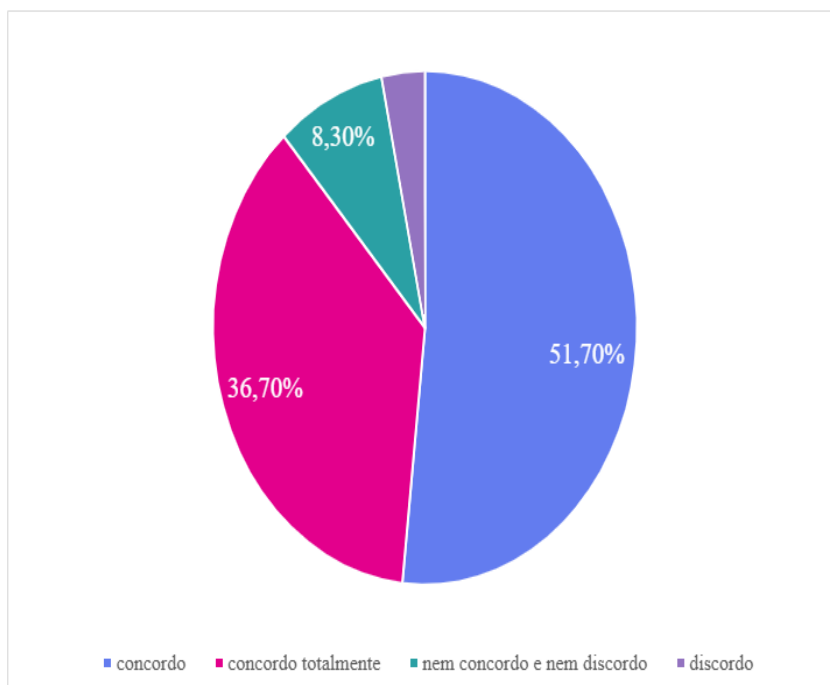
De acordo com o que o gráfico 19 apresenta, 76,7% dos servidores respondentes concordam; 18,4% discordam; e 5% nem concordam e nem discordam.

Interpreta-se que a grande maioria dos servidores respondentes concorda que a especialização por equipes resulta em maior produtividade, com mais atos processuais praticados que no modelo de organização cartorária tradicional. Interpreta-se, ainda, que 18,4%

dos servidores respondentes não concordam que a especialização de trabalho de uma UPJ resulta em mais atos processuais praticados. Interpreta-se, por fim, que 5% dos servidores respondentes nem concordam e nem discordam que a especialização em equipes proporciona um aumento na produtividade de servidores.

Infer-se que o elevado nível de especialização do trabalho das equipes de uma UPJ é visto de forma benéfica por grande parte dos servidores respondentes, uma vez que potencializa a prática de atos processuais, resultando em maior produtividade, que é uma das vantagens da Departamentalização por Função. Isso ocorre devido ao fato de que a divisão de funções em equipes permite maior concentração na execução de tarefas, e, conseqüentemente, a repetição acaba conduzindo à excelência. Infer-se, por outro lado, que 18,4% dos servidores respondentes entendem que um Cartório Tradicional, em que um servidor realizava todas as atividades, era mais produtivo que uma UPJ, apesar de todas as intercorrências e interrupções inerentes ao modelo de organização cartorária tradicional. Infer-se, por fim, que 5% dos servidores respondentes entendem que não há diferença entre o volume de atos processuais praticados numa UPJ e num Cartório Tradicional.

Gráfico 20 – Na sua opinião, a UPJ favorece a celeridade e reduz o tempo de tramitação processual?



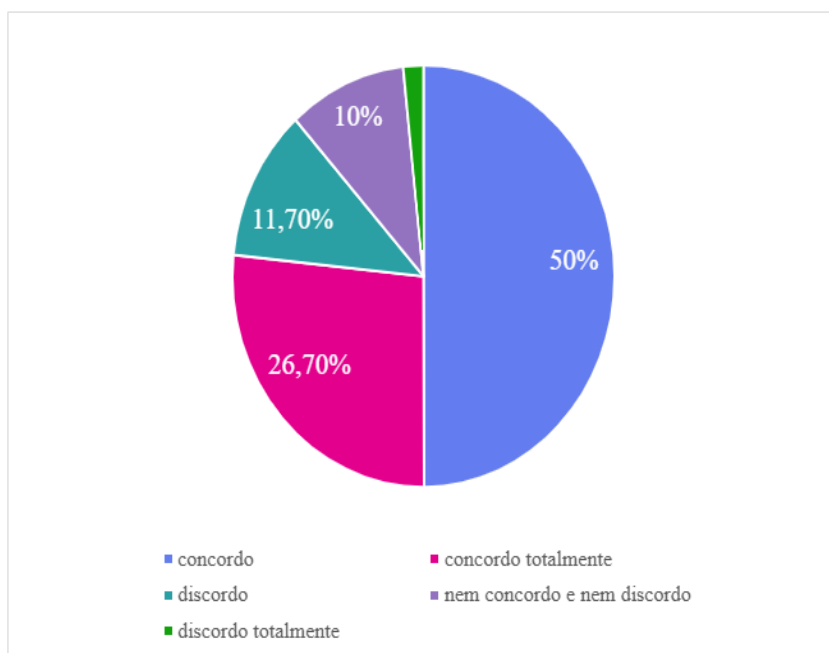
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 20 apresenta, 88,4% dos servidores respondentes concordam; 8,3% nem concordam e nem discordam; e 3,3% discordam.

Interpreta-se que a maioria expressiva dos servidores respondentes concorda que a UPJ agilizou a tramitação de processos judiciais, reduzindo o tempo de permanência destes em cartório.

Infere-se, assim, que, para a maioria expressiva dos servidores respondentes, a celeridade na tramitação dos processos em cartório, quer dizer, uma maior produtividade, principal objetivo para a criação de uma UPJ, está sendo atingida. Infere-se, ainda, que a UPJ é uma solução viável para solucionar a ineficiência citada na presente pesquisa, isto é, o gargalo de 80% a 95% do tempo de permanência de um processo judicial em Cartório. Infere-se, por fim, que as UPJs cumprem as Metas e os Indicadores do CNJ de forma desejável, haja vista a significativa melhora dos Indicadores e Tempos do CNJ, à exceção do Índice de Atendimento à Demanda, que, embora tenha apresentado uma queda, ainda se manteve em nível satisfatório, segundo a métrica do CNJ.

Gráfico 21 – Na sua opinião, a UPJ melhorou a qualidade da prática dos atos processuais cartorários, tornando o trabalho dos servidores mais dinâmico e célere?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

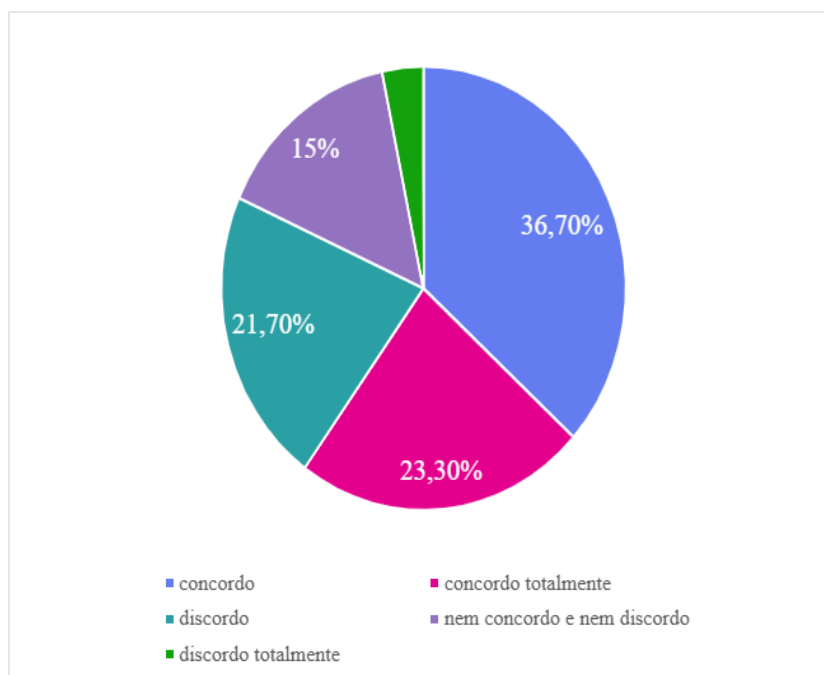
De acordo com o que o gráfico 21 apresenta, 76,7% dos servidores respondentes concordam; 13,4% discordam; e 10% nem concordam e nem discordam.

Interpreta-se que a ampla maioria dos servidores respondentes concorda que a UPJ trouxe mais dinamismo e celeridade à prática dos atos processuais cartorários, melhorando, assim, a qualidade do trabalho. Interpreta-se, ainda, que 13,4% dos servidores respondentes não concordam que o novo modelo de organização cartorária tenha maior qualidade e seja mais ágil

que um Cartório Tradicional. Interpreta-se, por fim, que 10% dos servidores respondentes nem concordam e nem discordam que a UPJ cumpra esse papel.

Infere-se, assim, que, para a ampla maioria dos servidores respondentes, a UPJ é mais eficiente que um Cartório Tradicional, já que proporciona maior produtividade e qualidade. Infere-se, por outro lado, que apenas 13,4% dos servidores respondentes consideram que um Cartório Tradicional proporcionava melhores resultados que uma UPJ. Infere-se, por fim, que os 10% dos servidores respondentes que nem concordam e nem discordam não entendem que qualquer dos dois modelos de organização cartorária seja o fator determinante para a eficiência do serviço prestado.

Gráfico 22 – Na sua opinião, a UPJ diminuiu a incidência de erros e o retrabalho nos atos processuais cartorários praticados rotineiramente em virtude do maior nível de especialização dos servidores?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 22 apresenta, 60% dos servidores respondentes concordam; 25% discordam; e 15% nem concordam e nem discordam.

Interpreta-se que a maioria dos servidores respondentes concorda que a UPJ minimizou a incidência de erros e o consequente retrabalho. Interpreta-se, ainda, que 25% dos servidores respondentes não concordam que a UPJ tenha menor incidência de erros e de retrabalho que um Cartório Tradicional. Interpreta-se, por fim, que 15% dos servidores respondentes nem concordam e nem discordam que uma UPJ e um Cartório Tradicional

diminuam a incidência de erros e de retrabalho.

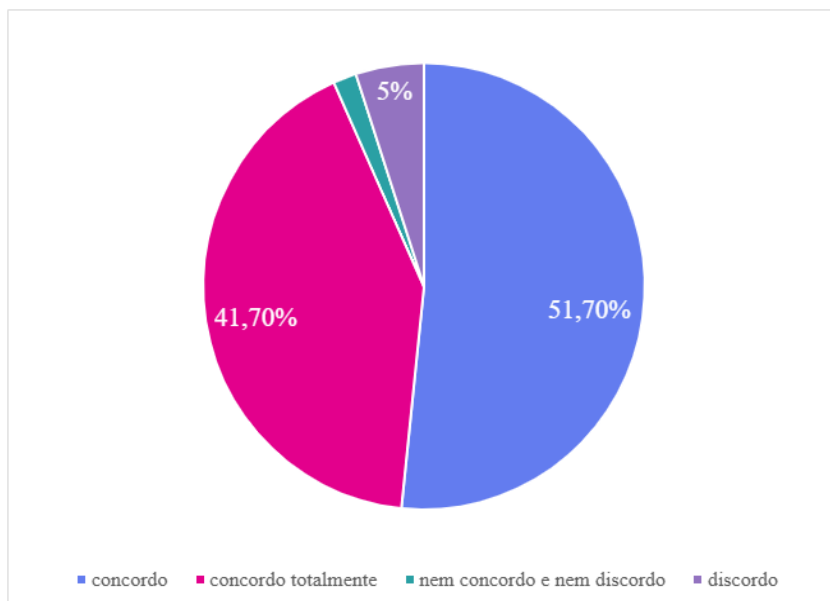
Infere-se, assim, que os 60% dos servidores respondentes que concordam que o papel de uma UPJ de diminuir erros e evitar retrabalho tem sido atingido atribuem tal fato à execução do serviço por equipes especializadas, nas quais há maior foco na execução eficiente das tarefas. Além disso, o trabalho especializado em equipes proporciona maior troca de informações e experiências intra-equipes e intequipes, bem como a revisão do serviço realizado por vários servidores sequencialmente. Infere-se, dessa maneira, que a menor incidência de erros e a consequente diminuição do retrabalho são ocasionados, na verdade, por um trabalho revisional coletivo, ao passo que, num Cartório Tradicional, o trabalho era individualizado e com pouca clareza da definição de responsabilidades, uma das desvantagens da Departamentalização por Função em organizações menos estruturadas.

No modelo de organização cartorária tradicional, erros e consequente retrabalho eram passíveis de detecção apenas pelo Escrivão/Encarregado de Escrivania e/ou por outros setores, como Gabinetes de Juízes, Ministério Público, ou Defensoria Pública, por exemplo.

Numa UPJ, por outro lado, as equipes especializadas, que representam uma das vantagens da Departamentalização por Função em organizações mais estruturadas, são capazes de revisar as tarefas executadas, fazendo com que a detecção de erros seja realizada dentro da própria UPJ, antes de os processos judiciais serem encaminhados a outros setores.

Infere-se, ainda, que os 25% dos servidores respondentes que não concordam possivelmente entendem que, embora haja maior prática de atos processuais numa UPJ, isso não significa que sejam executados com qualidade, mas sim em quantidade, quer dizer, trata-se de um trabalho ineficiente. Infere-se, por fim, que os 15% dos servidores respondentes que nem concordam e nem discordam não entendem que qualquer dos dois modelos de organização cartorária seja o fator determinante para a diminuição de erros e retrabalho.

Gráfico 23 – Na sua opinião, a UPJ agilizou o envio de processos judiciais aos gabinetes dos juízes?



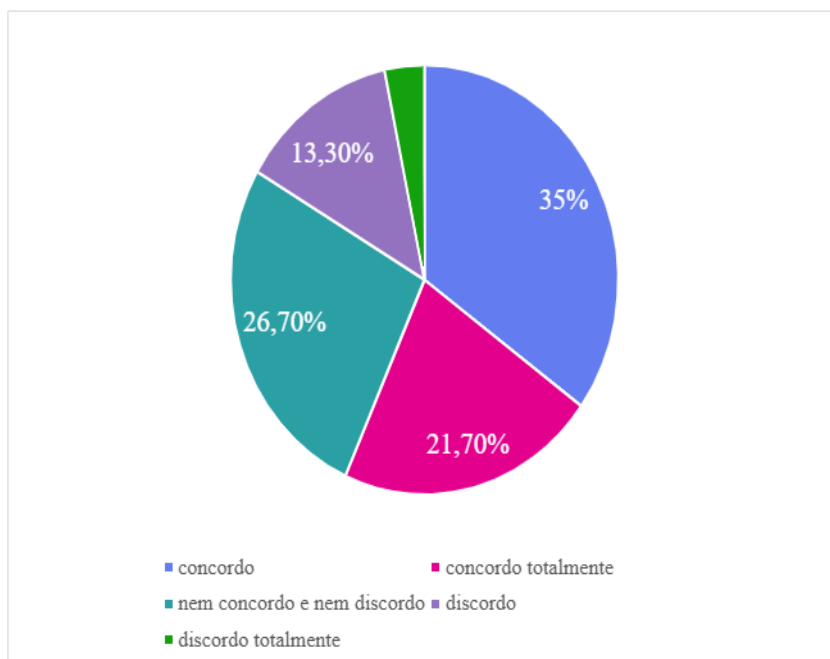
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 23 apresenta, 93,4% dos servidores respondentes concordam; 5% discordam; e 1,7% nem concorda e nem discorda.

Interpreta-se que a maioria expressiva dos servidores respondentes concorda que a UPJ agilizou o envio de processos judiciais aos Gabinetes dos Juízes, reduzindo, assim, o tempo de permanência destes em Cartório. Infere-se, dessa maneira, que, para a quase totalidade dos servidores respondentes, a remessa de processos judiciais aos Gabinetes dos Juízes tem sido bem mais ágil após a criação da UPJ.

Igualmente ao que foi exposto no gráfico 20, o qual tratava da celeridade de tramitação processual numa UPJ, infere-se do gráfico 23 que a UPJ é uma solução viável para a ineficiência citada na presente pesquisa, isto é, o gargalo de 80% a 95% do tempo de permanência de um processo judicial em Cartório.

Gráfico 24 – Na sua opinião, o atendimento ao público melhorou com a UPJ?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 24 apresenta, 56,7% dos servidores respondentes concordam; 26,7% nem concordam e nem discordam; e 16,6% discordam.

Interpreta-se que pouco mais da metade dos servidores respondentes concorda que a UPJ contribuiu para um atendimento de melhor qualidade. Interpreta-se, ainda, que 16,6% dos servidores respondentes discordam que o atendimento ao público tenha sido aprimorado com a implementação da UPJ. Interpreta-se, por fim, que 26,7% dos servidores respondentes nem concordam e nem discordam que a UPJ seja melhor que um Cartório Tradicional no que diz respeito ao atendimento ao público.

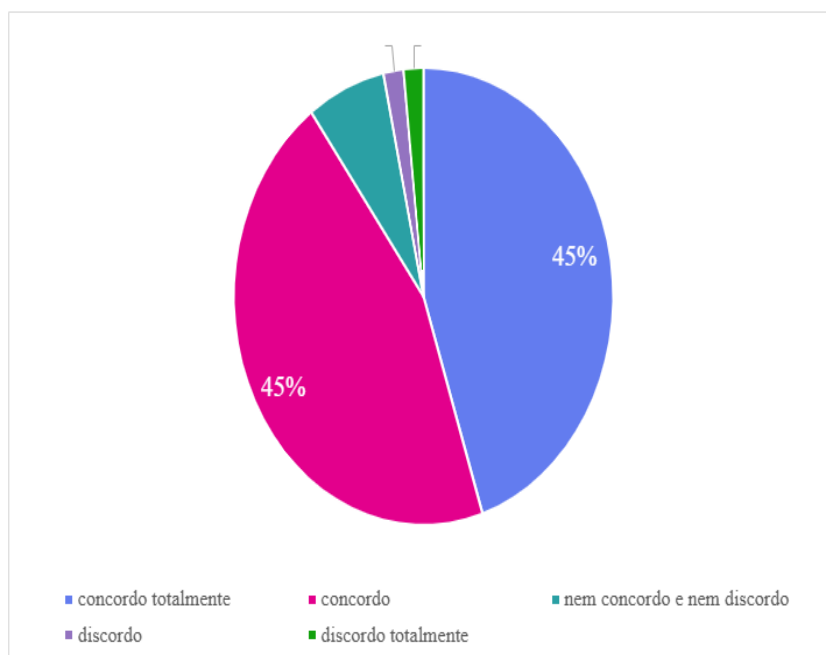
Infere-se, assim, que, para a maioria dos servidores respondentes, uma equipe especializada no atendimento ao público trouxe maior eficiência na prestação do serviço judiciário, uma vez que a dedicação ocorre de forma exclusiva.

É importante ressaltar que, numa UPJ, equipes especializadas constituem uma das vantagens da Departamentalização por Função em organizações mais estruturadas. No Cartório Tradicional, diferentemente do que ocorre numa UPJ, os servidores desempenhavam todas as funções, sendo constantemente interrompidos, ora para se deslocarem ao balcão de atendimento presencial, ora para prestarem atendimento telefônico, ora para prestarem atendimento virtual.

Infere-se, por fim, que os 43,3% dos servidores respondentes restantes (26,7% que nem concordam e nem discordam somados aos 16,6% que discordam) não entendem que haja melhora no atendimento ao público por uma equipe especializada nessa função em uma UPJ.

Isso ocorre provavelmente porque a Departamentalização por Função em organizações mais estruturadas, que é o caso de uma UPJ Criminal num Fórum Criminal, acaba por causar pouca sinergia entre as equipes e, ademais, uma falta de visão abrangente da UPJ. Nessa forma de Departamentalização por Função há, inclusive, uma forte tendência de as Equipes focarem apenas nas suas próprias atribuições e desafios, distanciando-se, assim, de outras finalidades da UPJ, entre as quais, o atendimento ao público.

Gráfico 25 – Na sua opinião, o Gestor *Master* e os Subgestores de Equipe apresentam indicadores acerca da performance da UPJ e são atuantes para melhorar a sua gestão administrativa?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 25 apresenta, 90% dos servidores respondentes concordam; 6,7% nem concordam e nem discordam; e 3,4% discordam.

Interpreta-se que a maioria expressiva dos servidores respondentes concorda que o Gestor *Master* e os Subgestores de Equipe são hábeis na apresentação de Indicadores de Desempenho da UPJ e são atuantes na melhoria da sua Gestão Administrativa. Infere-se, dessa forma, que quase todos os servidores respondentes concordam que o Gestor *Master* e os Subgestores de Equipe mantêm os servidores informados acerca do desempenho da UPJ mediante o monitoramento e a apresentação regulares de Indicadores do CNJ.

Nesse caso, a finalidade dos Gestores é desempenhar a Governança Judiciária, que pode ser entendida como o cumprimento das Metas do CNJ por intermédio do atingimento dos

seus Indicadores para a otimização do trabalho.

O Gestor *Master* e os Subgestores de Equipe, inclusive, atuam identificando gargalos e apresentando soluções para a melhoria da eficiência do trabalho prestado, o que é realizado por meio de reuniões periódicas pautadas por uma comunicação assertiva e com abertura para a manifestação dos servidores participantes.

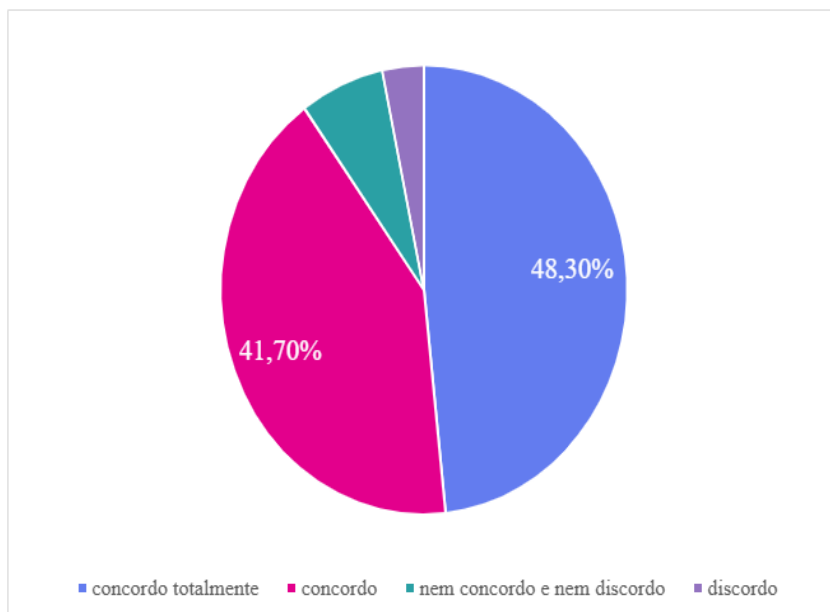
4.1.4 Seção 4 – A UPJ e o Poder Judiciário

A presente seção aborda a percepção de cada servidor respondente acerca da contribuição da respectiva UPJ para o cumprimento de Metas e Indicadores do CNJ; a diminuição do acervo de processos judiciais; e o acompanhamento periódico das Metas e Indicadores do CNJ por cada um dos servidores respondentes. As Metas e os Indicadores do CNJ que foram selecionados para o presente questionário estruturado são aqueles aplicáveis a todas as UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO.

Embora as análises a seguir possam parecer repetitivas, cada uma das Metas do CNJ tem a sua aplicabilidade e constitui um instrumento relevante para concretizar os principais objetivos a serem atingidos pelo Poder Judiciário brasileiro.

Os Indicadores do CNJ, por sua vez, constituem-se em ferramentas auxiliares para a execução do trabalho nos diversos órgãos do Poder Judiciário brasileiro, com o propósito de alcançar os Macrodesafios estabelecidos, entre os quais, destaca-se o *Macrodesafio Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional*.

Gráfico 26 – Na sua opinião, a UPJ contribui para o cumprimento de Metas e Indicadores do CNJ?

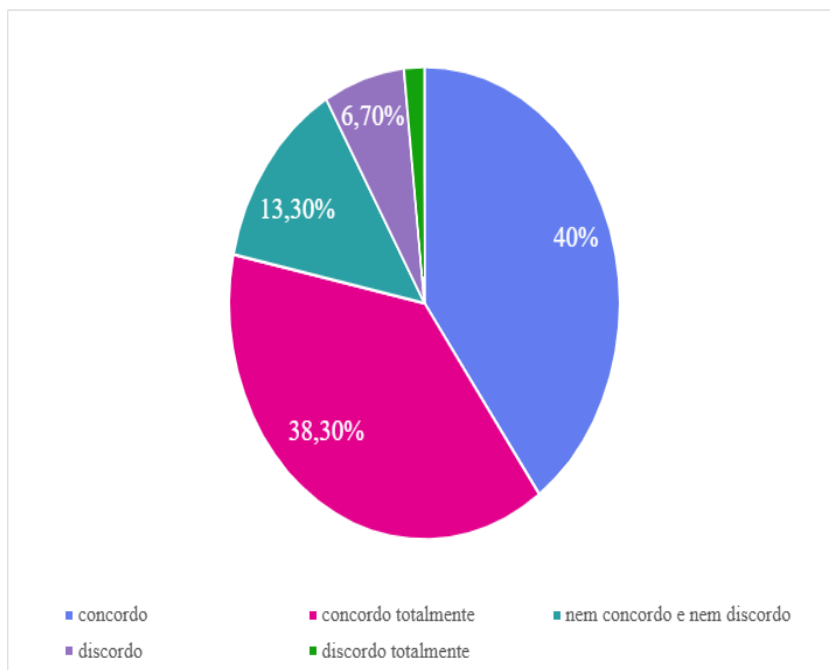


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 26 apresenta, 90% dos servidores respondentes concordam; 6,7% nem concordam e nem discordam; e 3,3% discordam.

Interpreta-se que a maioria expressiva dos servidores respondentes concorda que a UPJ desempenha o papel de cumprir as Metas e Indicadores do CNJ. Infere-se, dessa maneira, que a maioria expressiva dos servidores respondentes considera que a UPJ está alinhada com a Missão do CNJ, que consiste, em suma, na promoção do desenvolvimento do Poder Judiciário em prol da sociedade, a partir, por exemplo, do controle da atuação administrativa. Infere-se, também, que a maioria expressiva dos servidores respondentes entende que a UPJ está igualmente alinhada com a Visão do CNJ de ser reconhecido como um “*Órgão de excelência em governança e gestão do Poder Judiciário, a garantir eficiência, transparência e responsabilidade social da Justiça brasileira*”.

Gráfico 27 – Na sua opinião, o acervo de processos judiciais diminuiu com a implementação da UPJ?



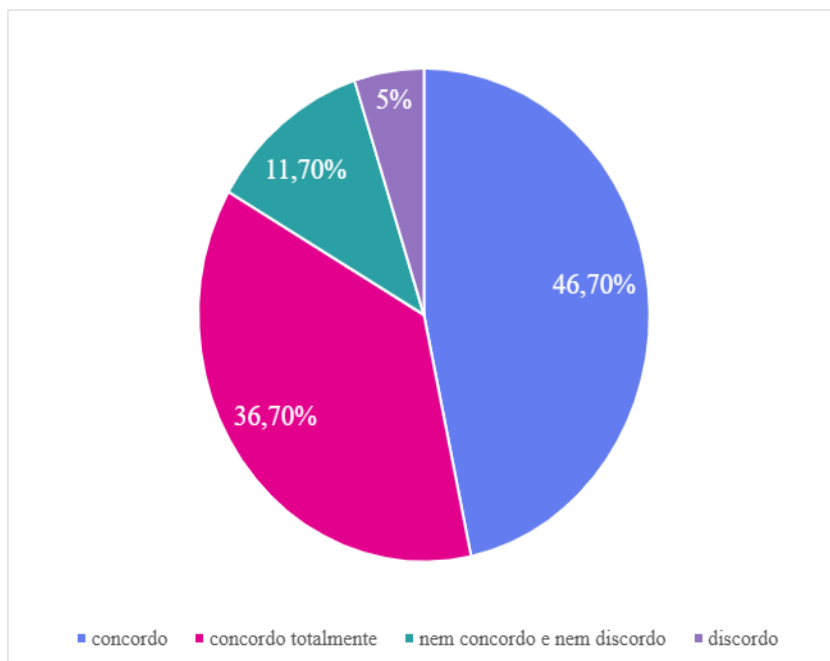
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 27 apresenta, 78,3% dos servidores respondentes concordam; 13,3% nem concordam e nem discordam; e 8,4% discordam.

Interpreta-se que a grande maioria dos servidores respondentes concorda que o novo modelo de organização cartorária consegue auxiliar na diminuição do acervo de processos judiciais. Interpreta-se, ainda, que 13,3% dos servidores respondentes não veem diferença entre uma UPJ e um Cartório Tradicional para essa finalidade. Interpreta-se, por fim, que uma minoria inexpressiva de 8,4% dos servidores respondentes entende que o modelo de organização cartorária tradicional contribuía mais que o novo modelo para a diminuição do acervo de processos judiciais.

Infere-se que, para a grande maioria dos servidores respondentes, a UPJ constitui-se num importante instrumento para auxiliar no julgamento de processos judiciais, promovendo, assim, a diminuição do acervo e, consequentemente, a busca pela excelência na prestação jurisdicional. Infere-se, ainda, que, para a grande maioria dos servidores respondentes, a UPJ, além de estar alinhada com a Missão do CNJ, também está alinhada com a Missão do TJGO, cujo propósito, em suma, está em realizar justiça, por meio da prestação de um serviço ágil, eficaz e efetivo. Infere-se, por fim, que a grande maioria dos servidores respondentes entende que a UPJ, além de estar alinhada com a Visão do CNJ, também está alinhada com a Visão do TJGO, cujo desejo, em suma, é ser reconhecido como um instrumento efetivo de justiça.

Gráfico 28 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para, conforme determinação do CNJ, reduzir processos judiciais sem movimentação por mais de 100 dias?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 28 apresenta, 83,4% dos servidores respondentes concordam; 11,7% nem concordam e nem discordam; e 5% discordam.

Interpreta-se que a grande maioria dos servidores respondentes concorda que a UPJ cumpre a determinação do CNJ de reduzir processos judiciais sem movimentação por mais de 100 dias. Interpreta-se, ainda, que 11,7% dos servidores respondentes não entendem que haja diferença entre os dois modelos de organização cartorária. Interpreta-se, por fim, que uma minoria inexpressiva de 5% dos servidores respondentes entende que um Cartório Tradicional contribuía mais que a UPJ para esta finalidade.

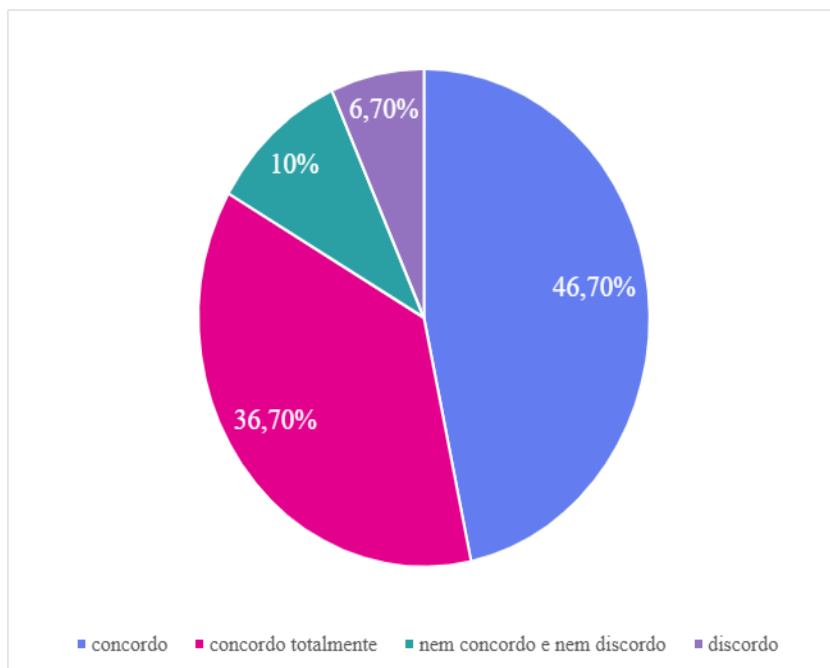
Infere-se, assim, que, para a grande maioria dos servidores respondentes, o novo modelo de organização cartorária está em consonância com o compromisso do Poder Judiciário brasileiro de otimizar a prestação jurisdicional, ao oferecer aos usuários da Justiça um serviço mais ágil.

Além disso, a UPJ contribui para colocar em prática o princípio constitucional da razoável duração de processos judiciais, promovendo, para tanto, uma maior produtividade de servidores. Tanto a razoável duração de processos judiciais, quanto uma maior produtividade dos servidores consistem, entre outras, nas maiores demandas sociais que servem de base para a formulação das Metas do CNJ.

Infere-se, por fim, que a ação de reduzir processos judiciais sem movimentação por

mais de 100 dias, isto é, uma tramitação de processos judiciais mais célere, melhora a efetividade da UPJ, visto que, mesmo sendo 100 dias, quer dizer, um espaço curto de tempo, essa ação já causa um resultado positivo para a sociedade, que acompanha a movimentação do seu processo judicial e tem a clara noção de que não há esquecimento da sua demanda.

Gráfico 29 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 1 do CNJ, ou seja, andamentar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos de 20/12/2024 a 19/12/2025?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

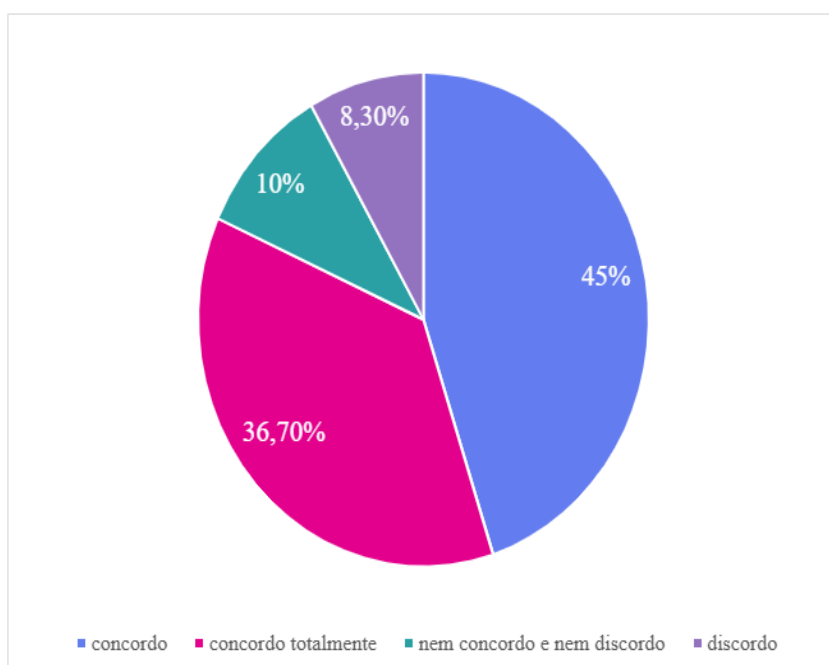
De acordo com o que o gráfico 29 apresenta, 83,4% dos servidores respondentes concordam; 10% nem concordam e nem discordam; e 6,7% discordam.

Interpreta-se que a grande maioria dos servidores respondentes concorda que a UPJ cumpre a Meta 1 do CNJ, haja vista que contribui para o julgamento de um número maior de processos judiciais que a quantidade de casos novos que ingressam no período de um ano. Isso significa que, por exemplo, se 1.000 novos processos judiciais são distribuídos num ano, há a necessidade de se julgar 1.001 processos judiciais no mesmo período, para evitar um aumento do acervo total. Interpreta-se, ainda, que 10% dos servidores respondentes não veem diferença entre os dois modelos de organização cartorária para o cumprimento da Meta 1 do CNJ. Interpreta-se, por fim, que uma minoria inexpressiva de apenas 6,7% dos servidores respondentes entende que um Cartório Tradicional conseguia atingir melhor a Meta 1 do CNJ.

Infere-se, dessa maneira, que a grande maioria dos servidores respondentes entende

que, ao cumprir a Meta 1 do CNJ, a UPJ é eficiente na prestação dos serviços judiciais e, assim, visa a disponibilizar um serviço de excelência aos usuários da Justiça. A UPJ é, inclusive, efetiva, porque contribui para a diminuição do crescente acervo de processos judiciais, proporcionando, assim, mais um resultado positivo para a sociedade interessada. Infere-se, ainda, que, por meio do cumprimento da Meta 1 do CNJ, a UPJ encontra-se alinhada com a Estratégia Nacional 2021-2026 do Poder Judiciário, que torna obrigatório o cumprimento da Meta 1 do CNJ por todos os ramos da Justiça brasileira. Infere-se, por fim, que a UPJ busca colocar em prática o princípio constitucional da razoável duração de processos judiciais.

Gráfico 30 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 2¹⁸ do CNJ, ou seja, priorizar processos distribuídos há mais de três anos (UPJ dos Juizados Especiais Criminais) ou há mais de quatro anos (demais UPJs Criminais)?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 30 apresenta, 81,7% dos servidores respondentes concordam; 10% nem concordam e nem discordam; e 8,3% discordam.

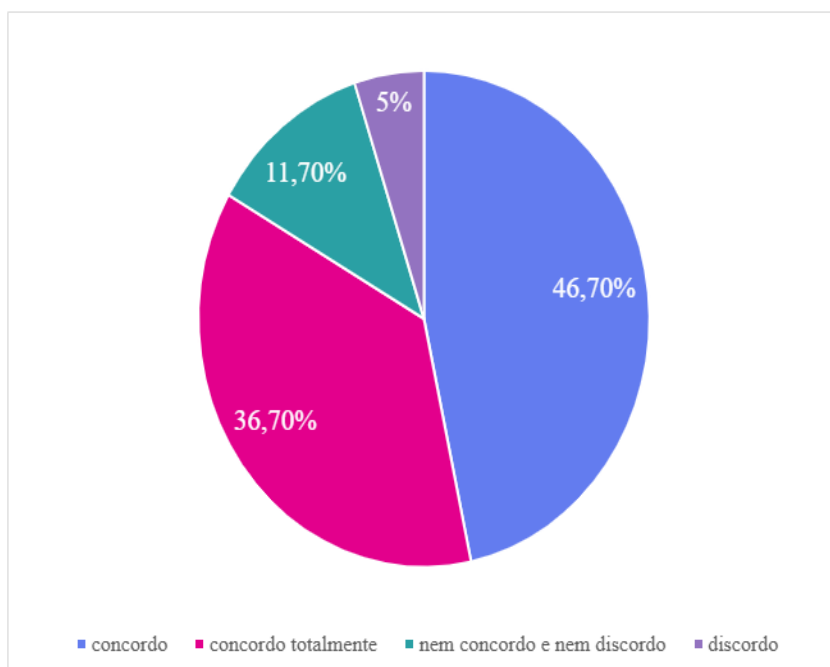
Interpreta-se que a grande maioria dos servidores respondentes concorda que a UPJ cumpre o Desdobramento 1 da Meta 2 do CNJ. Isso porque prioriza processos com mais de três anos, no caso da UPJ dos Juizados Especiais Criminais, ou de quatro anos, no caso das demais

18 É preciso ressaltar que a Meta 2 do CNJ tem dois Desdobramentos. O Desdobramento 1 trata de priorizar processos judiciais distribuídos há mais de três anos, no segmento dos Juizados Especiais Criminais, ou há mais de quatro anos, no segmento das Varas Criminais. O Desdobramento 2, por sua vez, trata de priorizar processos de conhecimento pendentes de julgamento há 15 anos ou mais, para ambos os segmentos (CNJ, 2024).

UPJs Criminais. Interpreta-se, ainda, que 10% dos servidores respondentes não veem diferença entre os dois modelos de organização cartorária para o cumprimento do Desdobramento 1 da Meta 2 do CNJ. Interpreta-se, por fim, que uma minoria inexpressiva de apenas 8,3% dos servidores respondentes entende que um Cartório Tradicional conseguia atingir melhor o Desdobramento 1 da Meta 2 do CNJ.

Infere-se, dessa maneira, que a grande maioria dos servidores respondentes entende que, ao cumprir o Desdobramento 1 da Meta 2 do CNJ, a UPJ é eficaz na prestação dos serviços judiciais e, assim, visa a disponibilizar um trabalho de excelência aos usuários da Justiça. A UPJ atinge, inclusive, um maior índice de efetividade, porque contribui para tramitar processos com médio grau de antiguidade, proporcionando mais agilidade no seu julgamento. Infere-se, ainda, que, por meio do cumprimento do Desdobramento 1 da Meta 2 do CNJ, a UPJ encontra-se alinhada com a Estratégia Nacional 2021-2026 do Poder Judiciário, que torna obrigatório o cumprimento do Desdobramento 1 da Meta 2 do CNJ por todos os ramos da Justiça brasileira. Infere-se, por fim, que a UPJ busca colocar em prática o princípio constitucional da razoável duração de processos judiciais.

Gráfico 31 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 2 do CNJ, ou seja, priorizar processos de conhecimento pendentes de julgamento há 15 anos ou mais?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

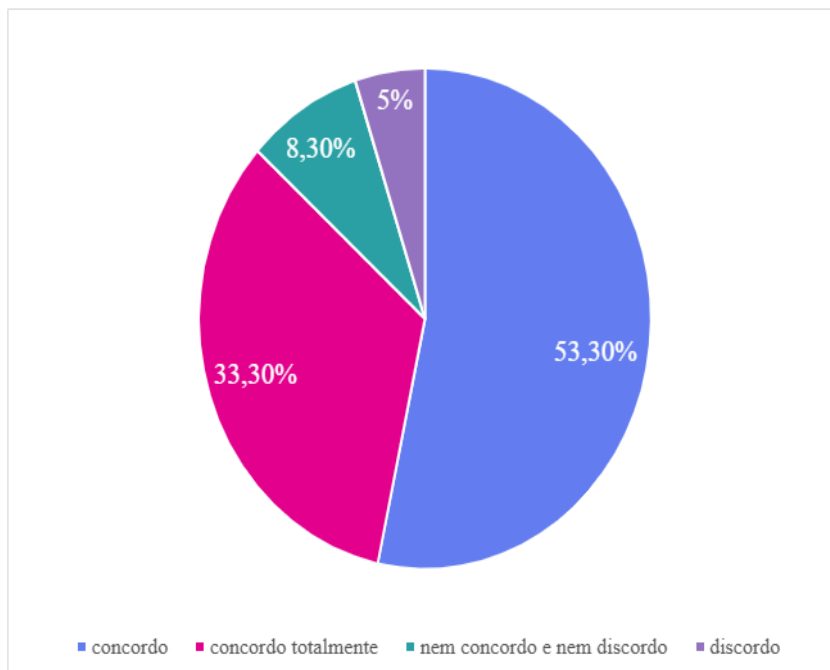
De acordo com o que o gráfico 31 apresenta, 83,4% dos servidores respondentes

concordam; 11,7% nem concordam e nem discordam; e 5% discordam.

Interpreta-se que a grande maioria dos servidores respondentes concorda que a UPJ cumpre o Desdobramento 2 da Meta 2 do CNJ. Isso porque prioriza processos com mais de 15 anos que ainda não foram julgados. Interpreta-se, ainda, que 11,7% dos servidores respondentes não veem diferença entre os dois modelos de organização cartorária para o cumprimento do Desdobramento 2 da Meta 2 do CNJ. Interpreta-se, por fim, que uma minoria inexpressiva de apenas 5% dos servidores respondentes entende que um Cartório Tradicional conseguia atingir melhor o Desdobramento 2 da Meta 2 do CNJ.

Infere-se, dessa forma, que a grande maioria dos servidores respondentes entende que, ao cumprir o Desdobramento 2 da Meta 2 do CNJ, a UPJ é eficiente na prestação dos serviços judiciais e, assim, visa a disponibilizar um trabalho de excelência aos usuários da Justiça. A UPJ atinge, inclusive, um elevado índice de efetividade, porque contribui para andamentar processos com alto grau de antiguidade, proporcionando mais agilidade no seu julgamento. Infere-se, ainda, que, por meio do cumprimento do Desdobramento 2 da Meta 2 do CNJ, a UPJ encontra-se alinhada com a Estratégia Nacional 2021-2026 do Poder Judiciário, que torna obrigatório o cumprimento do Desdobramento 2 da Meta 2 do CNJ por todos os ramos da Justiça brasileira. Infere-se, por fim, que a UPJ busca colocar em prática o princípio constitucional da razoável duração de processos judiciais.

Gráfico 32 – Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 5 do CNJ, ou seja, reduzir a taxa de congestionamento de processos de conhecimento, em relação a 2024?



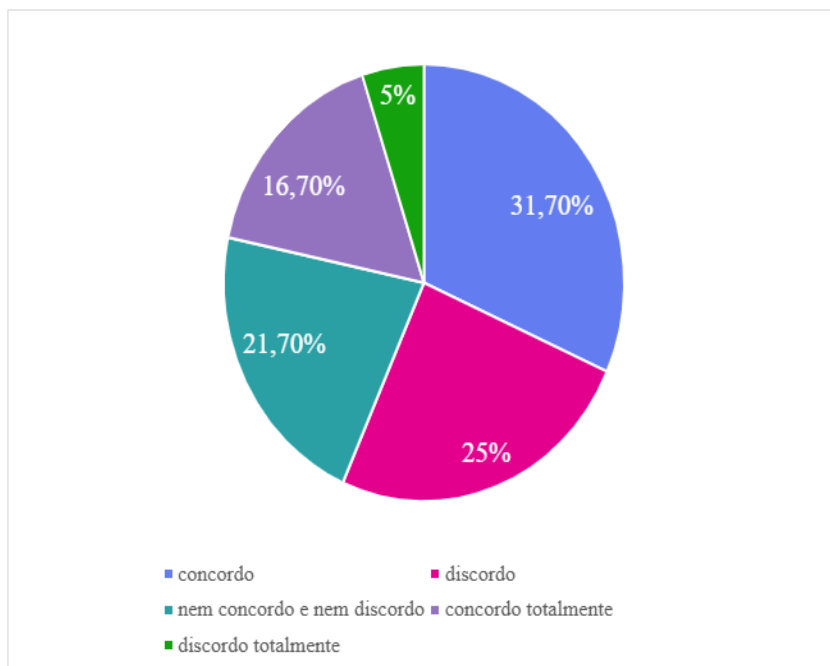
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 32 apresenta, 86,6% dos servidores respondentes concordam; 8,3% nem concordam e nem discordam; e 5% discordam.

Interpreta-se que a expressiva maioria dos servidores respondentes concorda que a UPJ cumpre a Meta 5 do CNJ. Isso porque contribui para o julgamento de mais processos judiciais do que o quantitativo de novos casos que ingressam no Poder Judiciário. Interpreta-se, ainda, que 8,3% dos servidores respondentes não veem diferença entre os dois modelos de organização cartorária para o cumprimento da Meta 5 do CNJ. Interpreta-se, por fim, que uma minoria inexpressiva de apenas 5% dos servidores respondentes entende que um Cartório Tradicional conseguia atingir melhor a Meta 5 do CNJ.

Infere-se, dessa maneira, que a grande maioria dos servidores respondentes entende que, ao cumprir a Meta 5 do CNJ, a UPJ busca contribuir para uma prestação jurisdicional mais eficiente e célere e, assim, proporcionar um serviço de excelência aos jurisdicionados. Com efeito, isso pode ser constatado na análise da Taxa de Congestionamento Líquida da 1ª UPJ, a qual começou em maio de 2022 em 61,08%; passou a ser de 54,24% em maio de 2023; e, por fim, atingiu impressionantes 40,31% em maio de 2025, quer dizer, apresentou uma queda total de cerca de 20 pontos percentuais na referida taxa.

Gráfico 33 – Você faz acompanhamento periódico das Metas e Indicadores do CNJ em alguma das plataformas disponibilizadas pelo TJGO ou pelo CNJ?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 33 apresenta, 48,4% dos servidores respondentes concordam; 30% discordam; e 21,7% nem concordam e nem discordam.

Interpreta-se que 48,4% dos servidores respondentes afirmam que fazem acompanhamento periódico das Metas e Indicadores do CNJ. Interpreta-se, ainda, que 30% dos servidores respondentes afirmam que não fazem tal acompanhamento. Interpreta-se, por fim, que 21,7% dos servidores respondentes declaram-se neutros em relação ao tópico exposto.

Infere-se, dessa forma, que, apesar de quase metade dos servidores respondentes afirmar que monitora as Metas e Indicadores do CNJ, é preciso destacar que, devido aos cargos de comando que ocupam, incumbe ao Gestor *Master* e aos Subgestores de Equipe tal atribuição, comunicando-as aos integrantes da UPJ, com a finalidade de promover um Ciclo de Melhoria Contínua a partir de ferramentas da Gestão de Processos.

Ressalta-se, no entanto, a importância da conscientização de servidores sobre as Metas e Indicadores do CNJ, a fim de haver um alinhamento com a Identidade Organizacional do próprio CNJ e, inclusive, do TJGO. Isso porque, a partir dos princípios da Gestão por Competências, pode-se compreender que o conjunto sinérgico das competências de cada servidor (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) ultrapassa as meras atribuições do cargo público que ocupa. Sendo assim, cada servidor precisa desempenhar além daquilo que pode entregar ao serviço público por meio de um trabalho padronizado somente.

4.1.5 Seção 5 – Pontos Positivos e Pontos a serem melhorados na UPJ

A presente seção aborda a percepção de cada servidor respondente acerca de três aspectos positivos e de três aspectos a serem melhorados na UPJ Criminal na qual atua.

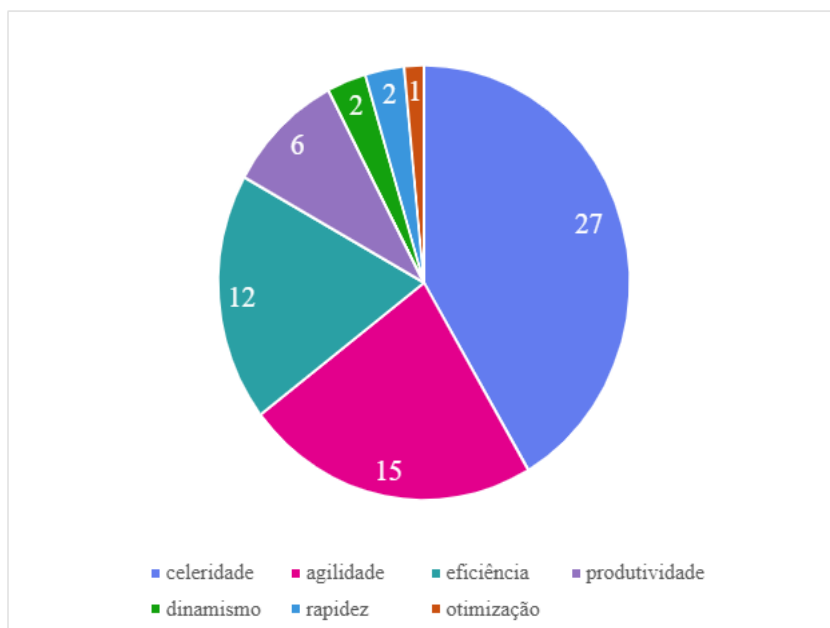
Pergunta aberta 1: *Cite três aspectos que você considera positivos a partir da implementação da UPJ.*

Das respostas abertas dos servidores respondentes obtidas da pergunta aberta 1 do questionário estruturado acerca do novo modelo de organização cartorária, adotou-se, para uma organização predefinida, a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

Inicialmente, procedeu-se com a codificação das palavras-chave (unidades de registro) digitadas pelos respondentes, as quais se encontravam ora isoladas, ora inseridas em frases ou parágrafos (unidades de contexto). Em seguida, procedeu-se com a enumeração pela presença, frequência ou intensidade das palavras-chave das respostas abertas. Por fim, procedeu-se com a categorização por acervo (categorização não apriorística) dessas palavras-chave, levando-se em conta a semântica (significado das palavras-chave codificadas), a sintática (organização frasal das palavras-chave codificadas), o léxico (posição das palavras-chave na frase) e a expressão (o que o servidor respondente quis dizer ou exemplificar com cada palavra-chave codificada).

Três categorias foram criadas para a pergunta aberta 1 do questionário estruturado. A primeira delas intitula-se *Fluxo de Atos Processuais na UPJ*; a segunda, *Atributos de uma UPJ*; e a terceira categoria intitula-se *Gestão de Pessoas na UPJ*.

Gráfico 34 – Fluxo de Atos Processuais na UPJ.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 34 apresenta, 27 servidores respondentes destacaram a *celeridade* como um dos pontos positivos referentes à categoria *Fluxo de Atos Processuais na UPJ*. Em seguida, foram mencionados como pontos positivos: *agilidade*, 15; *eficiência*, 12; *produtividade*, 6; *dinamismo*, 2; *rapidez*, 2; e, por fim, *otimização*, 1.

Para a palavra-chave *celeridade*, o servidor respondente A, por exemplo, mencionou que a UPJ trouxe “maior celeridade na tramitação dos processos”. Para o servidor respondente B, a UPJ proporciona “celeridade processual”. Já para o servidor respondente C, há “maior celeridade” na UPJ.

Para a palavra-chave *agilidade*, o servidor respondente D afirmou que a UPJ trouxe “agilidade no andamento processual”. O servidor respondente E, por sua vez, entende que a UPJ conferiu “maior agilidade no cumprimento das funções”. Já o servidor respondente F mencionou como um dos pontos positivos “agilidade”.

Para a palavra-chave *eficiência*, o servidor respondente G mencionou que a UPJ resultou na “redução da incidência de erros”, ao passo que o servidor respondente H entende que a UPJ trouxe “aprimoramento ao fluxo de trabalho”.

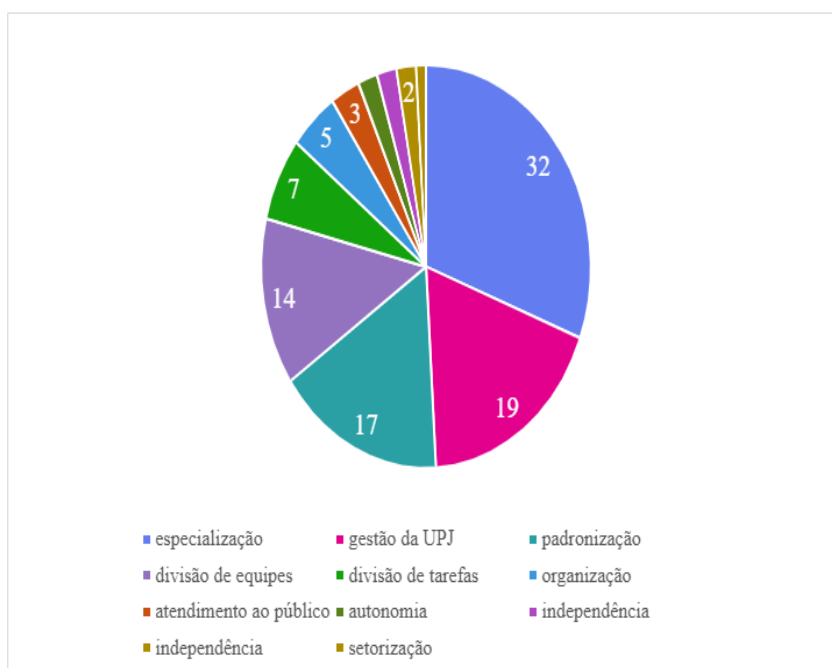
Para a palavra-chave *produtividade*, o servidor respondente I entende que a UPJ trouxe “maior produtividade”. Já o servidor respondente J afirmou que a UPJ proporciona “aumento da produtividade”. O servidor respondente K, por fim, declarou que numa UPJ há “maior clareza na identificação e cumprimento de Metas”.

A partir do exposto no gráfico 34, em que houve 46 menções à palavra-chave

celeridade e suas sinônimas (*agilidade*, *dinamismo* e *rapidez*), infere-se que os servidores respondentes têm pleno entendimento da principal razão para a criação das UPJs, qual seja, acelerar a tramitação processual.

Infere-se, por fim, que as 12 menções à palavra-chave *eficiência* e as 6 menções à palavra-chave *produtividade*, que se constitui num dos pilares da eficiência, sugerem que os servidores respondentes compreendem que não basta haver uma tramitação processual célere, é necessário também haver eficiência nessa tramitação (produtividade e qualidade).

Gráfico 35 – Atributos de uma UPJ.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 35 apresenta, 32 servidores respondentes destacaram a *especialização* como um dos pontos positivos referentes à categoria *Atributos de uma UPJ*. Em seguida, foram mencionados como pontos positivos: *gestão da UPJ*, 19; *padronização*, 17; *divisão de equipes*, 14; *divisão de tarefas*, 7; *organização*, 5; *atendimento ao público*, 3; *autonomia*, 2; *independência*, 2; *uniformização*, 2; e, por fim, *setorização*, 1.

Para a palavra-chave *especialização*, o servidor respondente A entende haver “especialização em áreas de atuação das equipes definas [sic] dentro da UPJ e melhoria no atendimento ao público”. O servidor respondente B afirmou que na UPJ houve um “aperfeiçoamento técnico na Equipe que [sic] trabalha”. Já o servidor respondente C entende que há uma melhor “especificidade das funções distribuídas a cada servidor/equipe”. Para o servidor respondente D, a UPJ trouxe “centralização das atividades”. O servidor respondente E

afirmou que numa UPJ há um “maior controle e organização dos processos”. O servidor respondente F vê como positiva numa UPJ a “divisão clara de tarefas e pelo [*sic*] foco em atividades específicas”. Por fim, o servidor respondente G entende que numa UPJ há um “trabalho especializado”.

Para a palavra-chave *gestão da UPJ*, o servidor respondente H entende que há “melhor gestão” numa UPJ. O servidor respondente I afirmou que há uma “gestão mais eficiente e transparente das atividades das unidades judiciárias”. Para o servidor respondente J, há uma “maior facilidade de identificar problemas, controlar processos de metas, prazos” na UPJ. Já o servidor respondente K valoriza a “criação dos subgestores, para atenderem diretamente sua equipe e proporcionar capacitação”. O servidor respondente L, por fim, considera que na UPJ há “subgestores muito capacitados”.

Para a palavra-chave *padronização*, o servidor respondente M considera que houve “padronização dos procedimentos”, que foi, basicamente, o entendimento dos demais respondentes que mencionaram a referida unidade de registro.

Para a palavra-chave *divisão de equipes*, o servidor respondente N afirmou que a divisão de equipes na UPJ proporciona um “melhor aproveitamento da força de trabalho”. O servidor respondente O entende que na UPJ há “equipes divididas com mais qualidade laboral”. Já o servidor respondente P mencionou a “divisão de equipes” como um dos pontos positivos da UPJ.

É interessante a resposta aberta do servidor respondente Q, o qual entende que numa UPJ há “celeridade processual, com a tramitação mais rápida dos feitos devido à padronização dos procedimentos e à atuação especializada das equipes”. Nesse caso, há uma fusão de duas categorias, quais sejam: *Fluxo de Atos Processuais na UPJ* e *Atributos de uma UPJ*. A primeira categoria, demonstrada no gráfico 34, foi citada por meio da palavra-chave *celeridade*; a segunda categoria, do presente gráfico, foi citada por meio das palavras-chave *especialização* e *padronização*.

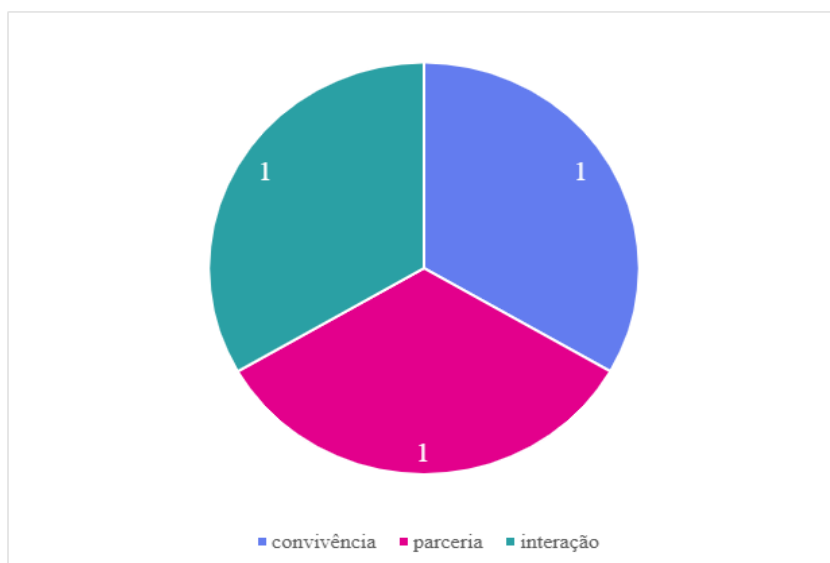
A partir do exposto no gráfico 35, em que houve 54 menções à palavra-chave *especialização* e suas sinônimas (*divisão de equipes*, *divisão de tarefas* e *setorização*), infere-se que os servidores respondentes têm pleno entendimento de que a configuração em equipes do novo modelo de organização cartorária é mais positivo que um Cartório Tradicional, em que um servidor realizava todas as funções.

Infere-se, também, que as 19 menções à palavra-chave *gestão da UPJ* indicam que, no novo modelo de organização cartorária, a criação do cargo de Subgestor de Equipe como auxiliar do Gestor *Master* foi fundamental para que houvesse maior facilidade para a

identificação e correção de problemas, para o cumprimento de Metas do CNJ, e para um melhor acompanhamento das necessidades imediatas dos servidores que compõem as respectivas Equipes.

Por fim, infere-se que as 19 menções à palavra-chave *padronização* e sua sinônima (*uniformização*) sugerem que os servidores respondentes têm clara noção de que a UPJ, diferentemente dos Cartórios Tradicionais, promoveu uma tramitação processual mais homogênea, o que facilitou o cumprimento de suas funções e a assimilação dos usuários dos serviços judiciários acerca da dinâmica cartorária.

Gráfico 36 – Gestão de Pessoas na UPJ.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 36 apresenta, 1 servidor respondente destacou *convivência* como um dos pontos positivos referentes à categoria *Gestão de Pessoas na UPJ*; 1 servidor respondente ressaltou *parceria*; e, por fim, 1 servidor respondente mencionou *interação*.

Para a palavra-chave *convivência*, o servidor respondente A afirmou que numa UPJ há “convivência com mais colegas”. O servidor respondente B citou apenas que há “parceria” numa UPJ. O servidor respondente C entende que numa UPJ há maior “interação entre os colegas”.

A partir do exposto no gráfico 36, infere-se que numa UPJ há mais proximidade entre os servidores, podendo haver, inclusive, um maior intercâmbio de informações e experiências intra-equipes e intequipes, com o compartilhamento de ideias para a otimização do serviço. Além disso, pode haver, também, a revisão do trabalho por vários servidores em

sequência, além de maior flexibilidade para suprir ausências ou substituições de colegas por variadas razões.

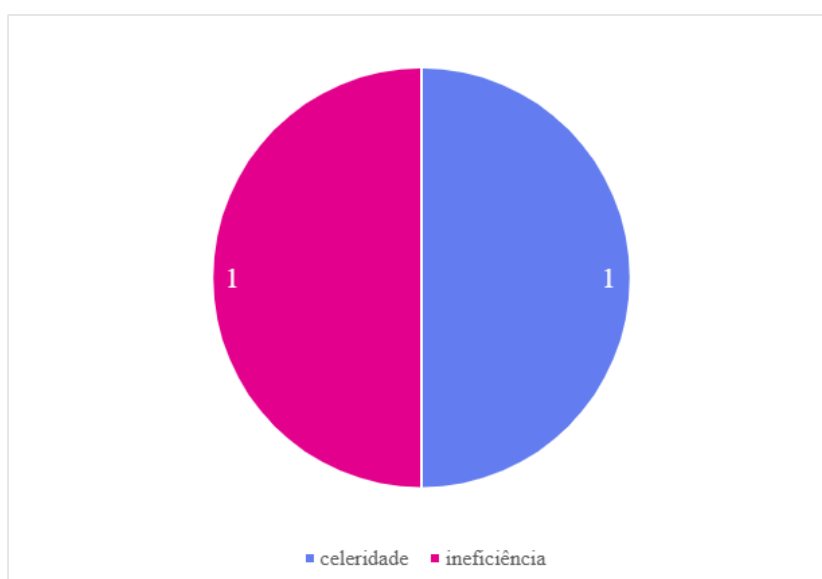
Pergunta aberta 2: *Cite três aspectos da UPJ que você considera que podem ser melhorados e necessitam de aprimoramento por parte do TJGO.*

Das respostas abertas dos servidores respondentes obtidas da pergunta aberta 2 do questionário estruturado acerca do novo modelo de organização cartorária, adotou-se, para uma organização predefinida, a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

Inicialmente, procedeu-se com a codificação das palavras-chave (unidades de registro) digitadas pelos respondentes, as quais se encontravam ora isoladas, ora inseridas em frases ou parágrafos (unidades de contexto). Em seguida, procedeu-se com a enumeração pela presença, frequência ou intensidade das palavras-chave das respostas abertas. Por fim, procedeu-se com a categorização por acervo (categorização não apriorística) dessas palavras-chave, levando-se em conta a semântica (significado das palavras-chave codificadas), a sintática (organização frasal das palavras-chave codificadas), o léxico (posição das palavras-chave na frase) e a expressão (o que o servidor respondente quis dizer ou exemplificar com cada palavra-chave codificada).

Três categorias foram criadas para a pergunta aberta 2 do questionário estruturado. A primeira delas intitula-se *Fluxo de Atos Processuais na UPJ*; a segunda, *Desafios de uma UPJ*; e a terceira categoria intitula-se *Gestão de Pessoas*.

Gráfico 37 – Fluxo de Atos Processuais na UPJ.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

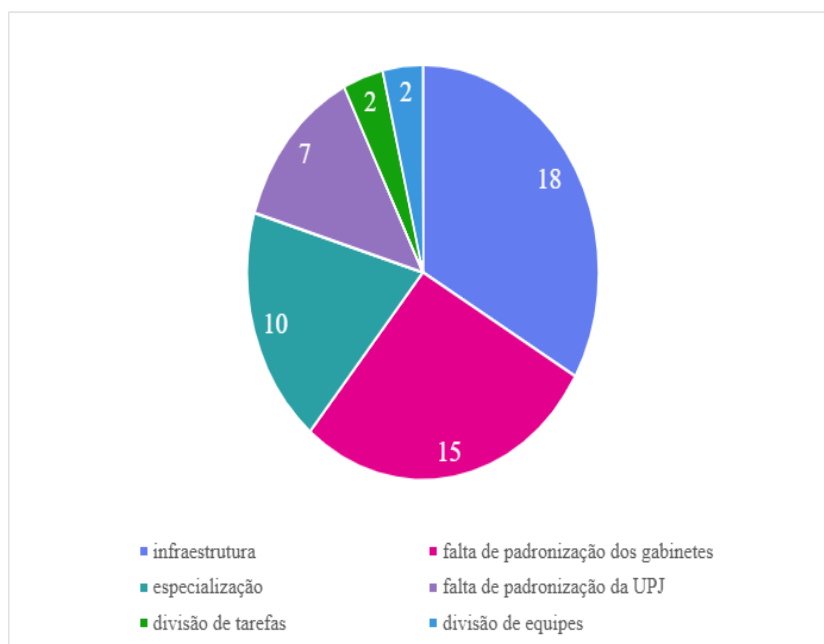
De acordo com o que o gráfico 37 apresenta, 1 servidor respondente mencionou *celeridade* como um dos pontos negativos referentes à categoria *Fluxo de Atos Processuais na UPJ*; e 1 servidor respondente citou *ineficiência*.

Para a palavra-chave *celeridade*, o servidor respondente A afirmou que numa UPJ há “celeridade nos atos processuais”, o que pode ser inferido como tramitação processual executada de forma rápida, mas sem os devidos cuidados para uma entrega de qualidade do serviço judiciário.

Já para a palavra-chave *ineficiência*, o servidor respondente B entende que “houve regressão na qualidade”, o que pode ser inferido como produtividade sem qualidade, conceito muito parecido com o que o servidor respondente A expôs.

É preciso considerar, no entanto, que essas duas palavras-chave foram citadas de forma isolada pelos servidores respondentes, o que sugere que não devem ser consideradas como um problema abrangente e frequente numa UPJ.

Gráfico 38 – Desafios de uma UPJ.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 38 apresenta, 18 servidores respondentes destacaram a *infraestrutura* como um dos pontos negativos referentes à categoria *Desafios de uma UPJ*. Em seguida, foram mencionados como pontos negativos: *falta de padronização dos gabinetes*, 15; *especialização*, 10; *falta de padronização da UPJ*, 7; *divisão de tarefas*, 2; e, por fim, *divisão de equipes*, 2.

Para a palavra-chave *infraestrutura*, o servidor respondente A declarou que deveria

haver “fornecimento de telefone celular institucional para intimações, a fim de facilitar a comunicação com as partes e advogados, agilizar os atos processuais e reduzir a dependência de recursos pessoais por parte dos servidores”. O servidor respondente B, por sua vez, ponderou que um ponto negativo da UPJ é o “espaço físico”. Já o servidor respondente C apontou que a UPJ necessita de um “maior espaço físico”. O servidor respondente D mencionou que é necessário haver melhorias na “infraestrutura e suporte tecnológico”. O servidor respondente E, por fim, afirmou que deveria haver “infraestrutura adequada para suportar as demandas”.

Para a palavra-chave *falta de padronização dos gabinetes*, o servidor respondente F afirmou que deveria haver “unificação de atos, decisões e sentenças oriundos dos Gabinetes da UPJ, quando possíveis”. O servidor respondente G, por sua vez, mencionou que falta uma “padronização dos entendimentos entre os magistrados”. Já o servidor respondente H considera haver uma “falta de padronização nos atos judiciais proferidos pelos magistrados”. O servidor respondente I vê como necessário “unificar as determinações dos gabinetes para com os cartórios”. O servidor respondente J, por fim, emitiu as seguintes considerações: “Padronização das decisões dos magistrados, Magistrados entenderem o que é a UPJ e aceitarem a movimentação cronológica dos autos e os servidores antigos serem esclarecidos do quanto a UPJ veio para facilitar nossos trabalhos. EU AMO A UPJ”.

Para a palavra-chave *especialização*, o servidor respondente K mencionou que é necessário “que todos saibam executar funcoes [sic] mesmo que fora da equipe”. O servidor respondente L, por sua vez, entende que há “especialização do trabalho que gera alienação sobre o cumprimento integral dos processos”. Já o servidor respondente M cita que deveria haver “alternância de funções entre servidores”. O servidor respondente N vê como necessário “realizar rodízio entre os servidores de cada área/equipe, respeitando a individualidade e competências de cada servidor, com [sic] objetivo de ampliar o conhecimento e [sic] prática no todo dentro da UPJ”. O servidor respondente O considera que é preciso “garantir que mais de um(a) servidor (a) [sic] esteja habilitado [sic] a realizar a mesma função, na hipótese de afastamento do servidor titular daquela função”. Para o servidor respondente P, por fim, “a atividade cartorária tornou-se ainda mais enfadonha e cansativa com a divisão de equipes e especialização de funções”.

Para a palavra-chave *divisão de equipes*, o servidor respondente Q apontou ser necessário haver um “dimensionamento adequado de pessoal”.

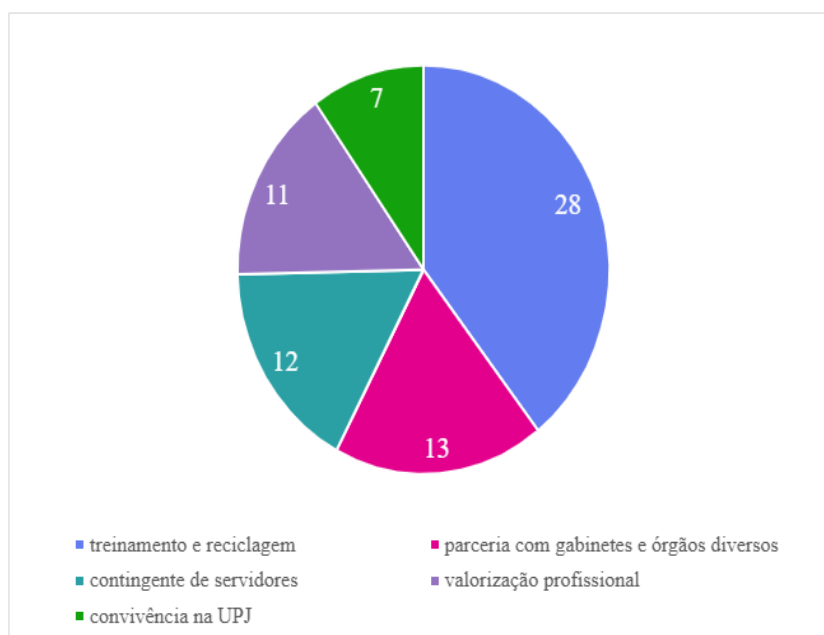
A partir do exposto no gráfico 38, em que houve 18 menções à palavra-chave *infraestrutura*, infere-se que os servidores respondentes consideram que há uma grande necessidade de melhorias no espaço físico das UPJs, a fim de separar a Equipe de Atendimento

das demais Equipes. Isso porque o atendimento ao público desvia constantemente a atenção das Equipes de Análise, de Cumprimento, e de Cumprimento de Audiências, tendo em vista a natureza das demandas próprias de uma UPJ Criminal.

Além disso, infere-se que é necessário haver um aprimoramento dos diversos sistemas processuais informatizados, com a inclusão de ferramentas próprias da Área Criminal, com melhor estabilidade e unificação de vários *softwares*, para se evitar o retrabalho.

Infere-se, também, que as 15 menções à palavra-chave *falta de padronização dos gabinetes* indicam que, pelo fato de as UPJs trabalharem para diversos Gabinetes de Juízes, a falta de uniformização das suas decisões e dos diversos procedimentos exigidos pelos Magistrados causa dificuldade para a sua operacionalização pelas equipes. Infere-se, por fim, que há também a necessidade de compreensão por parte dos Juízes de que a UPJ cumpre igualmente as demandas de todos os Gabinetes e não só de um ou de alguns Magistrados.

Gráfico 39 – Gestão de Pessoas.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com o que o gráfico 39 apresenta, 28 servidores respondentes destacaram *treinamento e reciclagem* como um dos pontos negativos referentes à categoria *Gestão de Pessoas*. Em seguida, foram mencionados como pontos negativos: *parceria com gabinetes e órgãos diversos*, 13; *contingente de servidores*, 12; *valorização profissional*, 11; e, por fim, *convivência na UPJ*, 7.

Para a palavra-chave *treinamento e reciclagem*, o servidor respondente A afirmou que deveria haver “melhor qualificação sobre sistemas processuais”. O servidor respondente B,

por sua vez, entende que são necessários “mais cursos de reciclagens [sic], treinamentos e fixação do conteúdo do trabalho, pois são muitas as informações diárias e os sistemas a serem acessados”. Já o servidor respondente C considera a necessidade de “capacitação dos servidores”. O servidor respondente D cita que “os cursos deveriam ser mais realistas e abordarem mais a realidade [sic] do cartório e o que os servidores de fato fazem no dia-a-dia [sic]”. O servidor respondente E argumenta que deve haver “capacitação contínua das equipes, considerando as constantes atualizações nos sistemas e procedimentos. A oferta regular de treinamentos técnicos e operacionais é fundamental para manter a qualidade e a uniformidade na execução das atividades”. O servidor respondente F vê a necessidade de “mais cursos para treinamento das equipes tanto da UPJ, bem como [sic] dos Gabinetes”. O servidor respondente G, por fim, considera que deve haver “capacitação dos gabinetes, para que entendam o fluxo da UPJ e trabalhem em parceria”.

Para a palavra-chave *parceria com gabinetes e órgãos diversos*, o servidor respondente H entende que deve haver uma melhor “comunicação gabinete e cartório [sic]”. Já o servidor respondente I afirmou que deveria haver “melhor interação entre gabinete e serventuários da UPJ”. O servidor respondente J, por sua vez, considera que é necessária uma “maior comunicação dos magistrados e seus Gabinetes com a UPJ”. O servidor respondente K cita a necessidade de “melhoria na comunicação entre UPJ e gabinetes”. O servidor respondente L pensa que é necessário “melhorar o relacionamento ou sinergia entre gabinete e cartório (UPJ), pois, além de ser interdependentes, essa união é fundamental para [sic] melhor desempenho judicial”. O servidor respondente M acredita faltar “integração entre sistemas judiciais e policiais”. O servidor respondente N, por fim, apresenta a necessidade de haver “aprimoramento da comunicação entre as unidades administrativas e judiciárias, para evitar ruídos na execução das atividades e promover uma integração mais efetiva entre os servidores que atuam em diferentes etapas da tramitação processual”.

Para a palavra-chave *contingente*, o servidor respondente O entende que são necessários “mais servidores efetivos”. O servidor respondente P, em contrapartida, vê a necessidade de uma “maior quantidade de servidores(as) efetivos [sic], garantindo o bom andamento da UPJ”. O servidor respondente Q, por fim, considera importante uma “maior [sic] contratação de servidores efetivos”.

Para a palavra-chave *valorização profissional*, o servidor respondente R considera que é preciso haver um “melhor reconhecimento laboral (financeiro)”. Já o servidor respondente S cita que é necessário haver “gratificação para os servidores das UPJS [sic] que movimentam a área judiciária com dedicação e eficiência”. O servidor respondente T, por fim,

entende que deve haver “incentivo para os servidores para que eles Sejam [sic] motivados a continuar melhorando os números do tribunal”.

A partir do exposto no gráfico 39, em que houve 28 menções à palavra-chave *treinamento e reciclagem*, infere-se que os servidores respondentes sentem a necessidade de que o TJGO ofereça cursos mais voltados à sua área de atuação, como, por exemplo, orientações sobre atualizações nos sistemas processuais informatizados já instalados, ou sobre novos sistemas disponibilizados. Além disso, infere-se que os servidores respondentes entendem que os cursos oferecidos não atendem às reais necessidades de uma UPJ, haja vista que tratam de assuntos diversos, alheios aos seus desafios diários.

Infere-se, também, que as 13 menções à palavra-chave *parceria com gabinetes e órgãos diversos* indicam que as UPJs vivenciam uma comunicação deficiente oriunda dos Gabinetes dos Juízes e inclusive de órgãos como a Secretaria de Segurança Pública, a Polícia Civil, o Ministério Público e a Defensoria Pública. Isso acaba por impedir o melhor funcionamento das UPJs e, por conseguinte, uma melhor prestação jurisdicional.

Infere-se, ainda, que as 12 menções à palavra-chave *contingente de servidores* indicam que há necessidade de realização de mais concursos públicos para um incremento no quantitativo de servidores efetivos. A finalidade seria evitar uma constante rotatividade de servidores não efetivos nas UPJs, o que resulta em uma contínua necessidade de preparação e adaptação à nova rotina cartorária do recém-lotado.

Infere-se, por fim, que as 11 menções à palavra-chave *valorização profissional* indicam que é preciso que o TJGO crie e implemente uma gratificação de desempenho compatível com os reais anseios dos servidores, com a finalidade de mantê-los motivados e engajados no cumprimento das Metas do CNJ. Assim, o TJGO conseguirá cumprir o seu papel de oferecer um serviço de excelência aos usuários da Justiça.

4.2 A UPJ a partir da Percepção dos Servidores do TJGO

A presente subseção tem a finalidade de trazer os achados mais relevantes obtidos por meio do questionário estruturado aplicado aos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO, acerca da sua percepção sobre as UPJs Criminais em comparação com os Cartórios Tradicionais. Procedeu-se com o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação por meio da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016). As 60 respostas obtidas dos servidores respondentes evidenciaram alguns destaques importantes.

A seção 1 destaca que há predominância de servidores efetivos, com 81,7% dos

respondentes. 86,7% dos servidores respondentes trabalham há mais de 5 anos no TJGO. 78,4% dos servidores respondentes atuam há mais de dois anos no novo modelo de organização cartorária, o que é positivo, haja vista que as UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO foram criadas, em média, há cerca de três anos.

Destaca-se também que há predominância de servidores respondentes com grande experiência em Cartórios Tradicionais, visto que 73,4% dos servidores respondentes trabalharam no modelo tradicional por mais de cinco anos. Assim, pode-se ter mais precisão nas respostas sobre a comparação entre os dois modelos de organização cartorária.

A seção 2 destaca que 88,3% dos servidores respondentes, ou seja, a grande maioria, consideram positiva a especialização do serviço cartorário numa UPJ. Observam-se, entretanto, dois polos opostos quanto a essa especialização. Por um lado, 75% dos servidores respondentes sentem a necessidade de variar o trabalho executado por meio de um rodízio periódico entre os integrantes das Equipes. Por outro lado, 85% dos servidores respondentes veem de forma benéfica o fato de as Equipes atuarem com padronização das tarefas, por resultar em maior celeridade processual.

Quanto a Cursos de Treinamento e Reciclagem, há duas considerações importantes. A primeira é que 50% dos servidores respondentes não consideraram satisfatório o treinamento para a implementação das UPJs Criminais. A segunda consideração importante é que 43,3% dos servidores respondentes não consideram os Cursos de Treinamento e Reciclagem compatíveis com as reais necessidades dos servidores.

Essas duas considerações importantes dos achados indicam que possivelmente o núcleo responsável pelos Cursos de Treinamento e Reciclagem não se encontra em consonância com a realidade das UPJs Criminais, o que poderia ser aperfeiçoado pelo TJGO por meio de sua Escola Judicial (EJUG).

Por fim, é interessante observar que 60% dos servidores respondentes se consideram mais engajados numa UPJ, o que sugere que a maioria acredita ser positivo o novo modelo de organização cartorária.

A seção 3 destaca que 76,7% dos servidores respondentes concordam que a especialização por Equipes resulta em maior produtividade. 88,4% dos servidores respondentes concordam que a UPJ agilizou a tramitação de processos judiciais, reduzindo o seu tempo de permanência em cartório. 76,7% dos servidores respondentes concordam que a UPJ trouxe mais dinamismo e celeridade à prática dos atos processuais cartorários. 60% dos servidores respondentes concordam que a diminuição de erros e de retrabalho tem sido atingida numa UPJ, levando-se em conta o maior foco na execução eficiente das tarefas dentro de uma Equipe

especializada.

Um dado interessante é que os 25% dos servidores respondentes que não concordam com a diminuição de erros e de retrabalho numa UPJ provavelmente entendem que o fato de haver uma maior prática de atos processuais numa UPJ não implica qualidade na sua execução, mas sim quantidade, resultando num trabalho ineficiente.

93,4% dos servidores respondentes concordam que a UPJ agilizou o envio de processos judiciais aos Gabinetes dos Juízes. 56,7% dos servidores respondentes concordam que a UPJ contribuiu para um melhor atendimento aos usuários da Justiça. Esse percentual relativamente baixo indica que as Equipes especializadas se concentram somente no seu próprio trabalho, desligando-se de outras funções realizadas numa UPJ, entre as quais se insere o atendimento ao público.

90% dos servidores respondentes concordam que o Gestor *Master* e os Subgestores de Equipe desempenham de forma adequada o papel de apresentar os Indicadores de desempenho da UPJ e se esforçam para melhorar a sua Gestão Administrativa.

A seção 4 destaca que 90% dos servidores respondentes entendem que uma UPJ contribui para o cumprimento de Metas e Indicadores do CNJ. 78,3% dos servidores respondentes entendem que o acervo de processos judiciais diminuiu a partir das UPJs.

Sobre uma UPJ ser um instrumento importante para cumprir as Metas do CNJ, 83,4% dos servidores respondentes entendem que as UPJs reduzem os processos judiciais sem movimentação por mais de 100 dias; 83,4% dos servidores respondentes entendem que as UPJs cumprem a Meta 1 do CNJ; 81,7% dos servidores respondentes entendem que as UPJs cumprem o Desdobramento 1 da Meta 2 do CNJ, ao passo que 83,4% entendem que as UPJs cumprem o Desdobramento 2 da Meta 2 do CNJ; e, por fim, 86,6% dos servidores respondentes concordam que as UPJs cumprem a Meta 5 do CNJ.

Vale destacar que apenas 48,4% dos servidores respondentes afirmam que fazem acompanhamento periódico das Metas e Indicadores do CNJ. Já 30% dos servidores respondentes afirmam que não fazem tal acompanhamento. Ambos os dados são relevantes para entender o nível de interesse dos servidores respondentes por essas métricas.

É preciso, todavia, fazer-se duas ressalvas. A primeira é que provavelmente o fato de a maioria dos servidores respondentes não ocuparem cargos de Gestão nas UPJs em que atuam os torna menos interessados na conscientização e no acompanhamento dessas métricas. A segunda ressalva é que esse acompanhamento é, sem dúvida, atribuição precípua dos Gestores das UPJs, uma vez que se trata de métricas estratégicas do Poder Judiciário.

Na seção 5, quanto aos aspectos positivos de uma UPJ, há 46 menções à palavra-

chave *celeridade* e suas sinônimas (*agilidade, dinamismo e rapidez*), o que aponta que os servidores respondentes entendem perfeitamente que uma tramitação processual mais célere consiste na principal razão para a criação das UPJs.

As 12 menções à palavra-chave *eficiência* e as 6 menções à palavra-chave *produtividade* sugerem que os servidores respondentes entendem que a tramitação processual precisa ser célere, mas também eficiente (produtividade e qualidade).

Há também 54 menções à palavra-chave *especialização* e suas sinônimas (*divisão de equipes, divisão de tarefas e setorização*), o que indica que, para os servidores respondentes, a configuração em Equipes de uma UPJ é mais positiva que um Cartório Tradicional, em que um servidor realizava todas as funções.

As 19 menções à palavra-chave *gestão da UPJ* apontam que a criação do cargo de Subgestor de Equipe como auxiliar do Gestor *Master* contribuiu para a identificação e correção de problemas, para o cumprimento de Metas do CNJ, e para a detecção das necessidades imediatas dos servidores das respectivas Equipes.

Por fim, as 19 menções à palavra-chave *padronização* e sua sinônima *uniformização* sugerem que os servidores respondentes entendem claramente que a tramitação processual numa UPJ é mais homogênea que nos Cartórios Tradicionais. Isso facilita a execução do trabalho e a compreensão por parte dos usuários dos serviços judiciais acerca da dinâmica de uma UPJ.

Na seção 5, quanto aos aspectos a serem melhorados numa UPJ, há 18 menções à palavra-chave *infraestrutura*, o que sugere que o espaço físico das UPJs carece de melhorias, com a finalidade de haver uma separação entre a Equipe de Atendimento e as demais Equipes. A razão disso é que o atendimento ao público, dada a natureza das demandas que são próprias de uma UPJ Criminal, provoca a desconcentração das Equipes de Análise, de Cumprimento, e de Cumprimento de Audiências.

Ademais, a palavra-chave *infraestrutura* sugere, ainda, que diversos sistemas processuais informatizados precisam ser aprimorados, com a inclusão de ferramentas próprias da área criminal, com melhor estabilidade e integração de vários *softwares*. O propósito disso é se evitar o retrabalho.

Há 28 menções à palavra-chave *treinamento e reciclagem*, o que indica que os servidores respondentes percebem que é necessário que o TJGO ofereça cursos mais voltados à sua área de atuação. É o caso, por exemplo, de atualizações nos sistemas processuais informatizados já instalados, ou de novos sistemas disponibilizados.

Além disso, há a indicação de que os servidores respondentes entendem que os

cursos oferecidos estão desconectados da realidade de uma UPJ, haja vista que o seu conteúdo não contempla corretamente os seus desafios diários. Para atender a essas necessidades, poderia haver o aperfeiçoamento dos Cursos de Treinamento e Reciclagem pelo TJGO por meio de sua Escola Judicial (EJUG).

As 15 menções à palavra-chave *falta de padronização dos gabinetes* indicam que os Gabinetes de Juízes para os quais as UPJs trabalham não uniformizaram as suas decisões e as suas determinações, o que gera dificuldades para o seu cumprimento pelas Equipes.

Por fim, as 13 menções à palavra-chave *parceria com gabinetes e órgãos diversos* apontam que as UPJs experimentam uma comunicação deficitária por parte dos Gabinetes dos Juízes e inclusive de órgãos como a Secretaria de Segurança Pública, a Polícia Civil, o Ministério Público e a Defensoria Pública. Nesse caso, uma comunicação mais assertiva certamente contribuiria para um melhor funcionamento de uma UPJ e, como resultado, para uma melhor prestação jurisdicional.

A partir da percepção exposta pelos servidores respondentes, pode-se concluir que há três aspectos centrais nos quais esforços deveriam ser concentrados para melhorar o funcionamento das UPJs: a conscientização dos servidores sobre a importância das Metas do CNJ; a padronização dos Gabinetes de Juízes; e o Treinamento e Reciclagem de servidores.

Em primeiro lugar, ressalta-se que as Metas do CNJ são formuladas com base nas maiores demandas sociais ao Poder Judiciário brasileiro. Dessa forma, cumprir as Metas do CNJ é muito mais que o TJGO melhorar os Indicadores do CNJ ou ganhar prêmios de qualidade do CNJ. O cumprimento dessas Metas significa, sobretudo, o atendimento aos anseios da sociedade, o que resulta numa melhor prestação jurisdicional. Atinge-se, assim, a efetividade nos serviços judiciários prestados, gerando melhores resultados para os usuários da Justiça.

Outro aspecto central para melhorar o funcionamento das UPJs é padronizar as determinações dos Gabinetes de Juízes no que diz respeito à operacionalização dos atos processuais que devem ser praticados pelas UPJs. A falta de uniformidade nas decisões dos Gabinetes de Juízes dificulta o entendimento do que deve ser feito pelas equipes de uma UPJ, uma vez que, para um mesmo ato processual, há vários procedimentos que podem ser adotados. Isso, inclusive, afeta, em última análise, os próprios usuários da Justiça, que não compreendem as diferentes condutas que devem ser adotadas a depender do Gabinete de Juiz responsável pelo andamento e julgamento do seu processo judicial.

Por fim, o terceiro aspecto central para melhorar o funcionamento das UPJs diz respeito a Treinamento e Reciclagem de servidores. É necessário que o TJGO realize Cursos de Treinamento e Reciclagem conectados com a realidade das demandas ao Poder Judiciário

goiano. Nesse sentido, esses cursos podem ser importantes para que os servidores, por exemplo, consigam assimilar os aprimoramentos realizados em sistemas informatizados já em utilização e, também, compreender e operacionalizar as funcionalidades de novos sistemas informatizados implantados. É necessário, ainda, que esses Cursos de Treinamento e Reciclagem abordem as Metas do CNJ, ressaltando a sua importância social e o papel decisivo que os servidores desempenham no seu cumprimento. Afinal, as Metas do CNJ foram elaboradas com o propósito de atender às demandas que realmente importam para os usuários da Justiça.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral apresentar uma análise comparativa do modelo de organização cartorária entre as UPJs e os Cartórios Tradicionais a partir da perspectiva de servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO. Além disso, apresentou como objetivos específicos demonstrar o funcionamento das UPJs de 1º Grau e dos Cartórios Tradicionais; verificar, com base em Indicadores do CNJ, a produtividade das UPJs de 1º Grau a partir da sua implementação; e examinar a percepção de servidores sobre as UPJs de 1º Grau como novo modelo de organização cartorária em comparação com os antigos Cartórios Tradicionais.

A introdução abordou a UPJ como uma das várias estratégias aplicadas pelos Tribunais brasileiros para a redução no tempo de duração de processos judiciais. Tratou, também, da importância de novos estudos sobre políticas públicas que proporcionam resultados e agregam à literatura acadêmica e à população interessada. Além disso, apontou o propósito de suprir lacunas do saber com um novo estudo sobre as UPJs. Abordou, por fim, a pertinência do tema pela franca expansão das UPJs pelas Comarcas do TJGO. Para tanto, propôs-se uma análise comparativa entre os Cartórios Tradicionais e as UPJs de 1º Grau a partir da descrição do seu funcionamento; uma exposição, com base em Indicadores do CNJ, da produtividade das UPJs de 1º Grau a partir da sua implementação; e a apresentação da percepção de servidores sobre as UPJs de 1º Grau como novo modelo de organização cartorária em comparação com os antigos Cartórios Tradicionais.

O capítulo 1 tratou da fundamentação teórica, com a abordagem, inicialmente, das configurações de um Cartório Tradicional adotadas na Comarca de Goiânia/GO. Esse modelo já não supria mais a crescente demanda por serviços judiciários, conforme detectado pelo Ministério da Justiça num estudo realizado na Comarca de São Paulo/SP. Ficou evidenciada, dessa forma, a necessidade de uma reorganização cartorária.

Em seguida, o capítulo 1 tratou da criação do Cartório do Futuro na Comarca de São Paulo/SP, uma resposta do TJSP ao estudo mencionado anteriormente. Surgiu, assim, a criação das UPJs paulistanas – um novo modelo de organização cartorária criado por meio da Gestão de Processos.

Na sequência, o capítulo 1 descreveu a criação das UPJs goianienses. É importante destacar que a mesma observação a respeito do Poder Judiciário paulista ocorreu com o Poder Judiciário goiano. A elevada procura por serviços judiciários foi agravada, nesse caso, pelo contingente reduzido de servidores, incompatível com o intenso volume de ações judiciais

novas. Esse contexto levou à criação das UPJs na Comarca de Goiânia/GO, na tentativa de otimizar a produtividade na tramitação de processos judiciais. Essa criação foi realizada de forma gradual, a partir de 2019, em alinhamento com o Planejamento Estratégico do CNJ, que visa a melhorar a eficiência dos serviços prestados aos usuários da Justiça por meio da Governança Judiciária, no que tange à eficiência, à eficácia e à transparência.

Posteriormente, abordou-se o papel administrativo do CNJ no Poder Judiciário brasileiro, descrevendo a sua Identidade Organizacional, bem como a Identidade Organizacional do Poder Judiciário e do TJGO. Foi apresentado, então, o Planejamento Estratégico do CNJ a partir do *Balanced Score Card*, com foco em fomentar uma nova postura de gestão dos Tribunais brasileiros com o uso de técnicas gerenciais e o aprimoramento e o monitoramento dos seus serviços, entre eles, a tramitação de processos judiciais. Para tanto, o CNJ criou Metas e Indicadores com o propósito de medir a atividade jurisdicional.

O capítulo 1 abordou, por fim, a produtividade das UPJs na Comarca de Goiânia/GO mediante as métricas do CNJ. Para tal finalidade, foram analisados Indicadores do CNJ ao longo de três anos na 1ª UPJ, os quais se encontravam disponíveis no DataJud.

Os Indicadores do CNJ são divididos em dois grupos, quais sejam, Indicadores e Tempos. Os Indicadores subdividem-se em Taxa de Congestionamento Bruta; Taxa de Congestionamento Líquida; e Índice de Atendimento à Demanda. Os Tempos, por sua vez, subdividem-se em Tempo entre o Início do Processo e o Primeiro Julgamento; Tempo entre o Início do Processo e a Primeira Baixa; Tempo do Pendente; e Tempo do Pendente Líquido.

Entre os indicadores do CNJ analisados no período de três anos na 1ª UPJ, houve destaques para a Taxa de Congestionamento Líquida, que apresentou uma queda de 20,77 pontos percentuais; o Tempo entre o Início do Processo e o Primeiro Julgamento, que apresentou uma queda de 653,25 dias; o Tempo entre o Início do Processo e a Primeira Baixa, que apresentou uma queda de 769,91 dias; e, por fim, o Tempo do Pendente Líquido, que apresentou uma queda de 932,81 dias. O Índice de Atendimento à Demanda, embora tenha diminuído de 163,80% para 107,40%, manteve-se acima dos 100%, o que é recomendado pelo CNJ.

A evolução em tais Indicadores do CNJ encontrada na 1ª UPJ sugere que há um novo parâmetro de produtividade no TJGO, o que resulta numa melhor prestação jurisdicional aos usuários da Justiça goiana. Isso se constata na prática, por meio de premiações conquistadas ao longo dos últimos anos. Na categoria de Tribunais de Médio Porte, o TJGO é vencedor, por exemplo, do Selo Diamante do Prêmio CNJ de Qualidade nas edições de 2022, 2023 (TJGO, 2024) e 2024 (CNJ, 2024).

O capítulo 2 apresentou a metodologia, a qual adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com o propósito de analisar a percepção de servidores numa comparação entre UPJs Criminais e Cartórios Tradicionais na Comarca de Goiânia/GO. Com esse fim, analisaram-se dados, efetuou-se a revisão da literatura pertinente, realizou-se uma pesquisa documental e aplicou-se um questionário estruturado pela ferramenta Google *Forms*, o que viabilizou a obtenção de dados de forma substancial para a análise da percepção dos servidores acerca das UPJs Criminais e dos Cartórios Tradicionais na Comarca de Goiânia/GO.

Os dados foram analisados baseando-se na técnica de Análise de Conteúdo da autora Laurence Bardin (2016), o que proporcionou, em cada uma das seções do questionário estruturado, um entendimento sistemático da percepção dos servidores respondentes, ou seja, uma visão ampla de opiniões e tendências relacionadas à implantação e à implementação das UPJs Criminais na Comarca de Goiânia/GO.

O capítulo 3 apresentou os resultados e a discussão. A partir dos objetivos específicos, o questionário estruturado foi disposto em cinco seções. A *Seção 1 – Perfil do Respondente* abrangeu cinco perguntas básicas sobre dados funcionais dos servidores, como vínculo, lotação e tempo de trabalho no TJGO. As Seções 2, 3 e 4 contiveram 21 perguntas de atributos fechadas da Escala *Likert*, com a seguinte graduação: concordo totalmente; concordo; nem concordo e nem discordo; discordo; e discordo totalmente. As referidas seções foram denominadas: *Seção 2 – A Transição dos Cartórios Tradicionais para a UPJ*; *Seção 3 – O Fluxo de Atos Processuais na UPJ em Comparação com os Cartórios Tradicionais*; e *Seção 4 – A UPJ e o Poder Judiciário*. Por fim, a *Seção 5 – Pontos Positivos e Pontos a serem melhorados na UPJ* foi composta por duas perguntas abertas, que abordaram aspectos positivos e aspectos a serem melhorados nas UPJs na percepção dos servidores respondentes.

A análise dos achados do questionário estruturado sugere uma opinião positiva pela maior parte dos servidores respondentes acerca da implementação pelo TJGO das UPJs Criminais na Comarca de Goiânia/GO.

Como exemplo, pode-se citar que, para quase 90% dos servidores respondentes, uma UPJ favorece a celeridade e reduz o tempo de tramitação processual. A respeito das Metas e Indicadores do CNJ, 90% dos servidores respondentes entendem que uma UPJ contribui para o seu cumprimento. Há, assim, uma ampla aceitação das UPJs Criminais, enfatizando-se que a percepção geral positiva supera a negativa.

Por fim, a análise dos achados do questionário estruturado sugere algumas melhorias apontadas pelos servidores respondentes. Dentre elas, podem-se citar a necessidade de padronização também dos Gabinetes de Juízes, Cursos de Treinamento e Reciclagem

periódicos voltados às reais necessidades dos servidores, e uma melhor comunicação a partir dos Gabinetes de Juízes, com a intenção de otimizar a prestação do serviço.

Recomenda-se o fomento dessas medidas pelo TJGO, cumprindo-se tanto a sua Missão de assegurar um serviço acessível, ágil, eficaz e efetivo, quanto a sua Visão de ser reconhecido como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

A presente pesquisa revela como uma limitação a recenticidade da criação das UPJs pelo TJGO no Estado de Goiás. A primeira UPJ implantada data de 18 de novembro de 2019. Trata-se da UPJ das Varas de Família da Comarca de Goiânia/GO. No que diz respeito às UPJs Criminais da referida Comarca, a mais antiga, qual seja, a UPJ dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, foi inaugurada em 18 de dezembro de 2020. Logo, tem menos de cinco anos de implementação. A UPJ Criminal mais recentemente implantada na Comarca de Goiânia/GO é a UPJ das Varas dos Crimes Dolosos contra a Vida e Tribunal do Júri, inaugurada em 29 de abril de 2024, a qual tem, portanto, aproximadamente um ano e meio de funcionamento. Vale ressaltar que o tempo médio de implementação das UPJs Criminais na Comarca de Goiânia/GO é de cerca de três anos apenas.

Mais uma limitação revelada pela presente pesquisa se refere ao universo do estudo ter se restringido à Área Criminal da Comarca de Goiânia/GO, visto que há diversos outros ramos do Direito em que foram implantadas UPJs na referida Comarca. Podem-se citar como exemplos a UPJ das Varas de Sucessões, as UPJs das Varas Cíveis e a UPJ das Varas da Fazenda Pública Estadual. Ademais, há, ainda, UPJs em funcionamento em mais Comarcas do Estado de Goiás. Podem-se citar como exemplos a UPJ das Varas de Família e Sucessões da Comarca de Anápolis/GO, a UPJ das Varas Cíveis de Aparecida de Goiânia/GO, a UPJ das Varas Criminais de Formosa/GO, a UPJ das Varas Cíveis de Rio Verde/GO, e a UPJ das Varas Criminais de Trindade/GO.

Outra limitação revelada pela presente pesquisa é o fato de o questionário estruturado ter sido aplicado somente a servidores. Embora a percepção coletada de cada servidor respondente possa apresentar alguns pontos de divergência, todos os respondentes são servidores que atuaram em Cartórios Tradicionais e, atualmente, atuam em UPJs Criminais, e têm, portanto, experiências práticas similares e opiniões baseadas em rotinas semelhantes de trabalho na Área Criminal da Comarca de Goiânia/GO.

Exatamente por haver limitações, a presente pesquisa poderia servir de ponto de partida para a realização de futuras pesquisas. A respeito da recenticidade da implementação das UPJs, poderia ser adotado um recorte temporal mais amplo para cinco anos ou mesmo dez anos após a implementação das UPJs no Estado de Goiás. Assim, seria possível verificar, por

exemplo, a evolução dos Indicadores do CNJ durante um lapso temporal maior, podendo trazer uma contribuição considerável para a métrica da produtividade das UPJs. Nesse contexto, seria interessante, inclusive, verificar se as UPJs continuariam melhorando os índices de produtividade, ou se já teriam atingido um ponto de estagnação ou mesmo de piora desses indicadores.

Além disso, para futuras pesquisas, poderia sugerir-se a inclusão de outros ramos do Direito, tais como Cível, Fazenda Pública, ou Família e Sucessões, com o propósito de verificar se os demais ramos do Direito também têm atingido índices semelhantes aos das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO. Adicionalmente, novas pesquisas poderiam ser realizadas em mais Comarcas do Estado de Goiás, ou até mesmo em Comarcas de outras unidades federativas do Brasil. Assim, poderia haver uma análise mais abrangente acerca do tema da presente pesquisa, com novas perspectivas que englobariam diferentes culturas, realidades e particularidades das demandas à Justiça.

Por fim, para futuras pesquisas, poderia sugerir-se a ampliação da amostra de respondentes, aplicando-se um questionário estruturado acerca do novo modelo de organização cartorária a outros operadores do Direito, tais como Juízes, Promotores, Defensores Públicos e Advogados. Esses atores da Justiça, pelo fato de não exercerem funções cartorárias numa UPJ, poderiam apresentar outras perspectivas a respeito do assunto, justamente por trabalharem em diferentes pontas do Sistema de Justiça. Isso poderia enriquecer, sobremaneira, os achados referentes às UPJs.

É importante destacar, todavia, que, apesar das limitações acima apresentadas, os apontamentos da presente pesquisa podem servir de parâmetro para futuras pesquisas acerca do tema nos próximos anos.

No que concerne às implicações da presente pesquisa, é possível observar que houve uma continuidade a conclusões expostas por outros estudos. O estudo de Guimarães e Calado (2025), por exemplo, concluiu que as UPJs de segundo grau do TJGO constituem um modelo de celeridade e de busca por uma melhor eficiência no trabalho. A presente pesquisa corrobora com essas conclusões ao expor que a 1ª UPJ apresentou melhora na quase totalidade dos Indicadores do CNJ. Outrossim, os servidores respondentes entendem que as UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO são mais céleres e eficientes que os Cartórios Tradicionais Criminais da referida Comarca.

Já o estudo de Beledelli (2024) concluiu que a 3ª UPJ Cível da Comarca de Goiânia/GO contribuiu para reduzir a Taxa de Congestionamento e constitui um instrumento importante na busca pela eficiência do Poder Judiciário goiano. A presente pesquisa também

corroborar com tais conclusões, uma vez que a Taxa de Congestionamento Bruta da 1ª UPJ, no período de três anos após a sua implantação, teve uma queda de 13,35 pontos percentuais, ao passo que a Taxa de Congestionamento Líquida apresentou uma queda de 20,77 pontos percentuais. Soma-se a isso o fato de que os servidores respondentes percebem as UPJs Criminais da Comarca de Goiânia/GO como mais eficientes que os Cartórios Tradicionais.

Conclui-se, portanto, que a presente pesquisa, apesar de suas limitações, tentou contribuir para a assimilação da franca expansão das UPJs pelo TJGO em todo o Estado de Goiás. Com isso, almeja ser um instrumento facilitador para o entendimento deste novo fenômeno e, igualmente, almeja servir de embasamento para futuras pesquisas sobre o tema.

De qualquer maneira, pode-se depreender, por meio dos Indicadores do CNJ apresentados, referentes à 1ª UPJ, e da percepção dos servidores respondentes do questionário estruturado, que a implementação das UPJs Criminais na Comarca de Goiânia/GO consiste numa importante referência para a melhoria da prestação jurisdicional aos usuários da Justiça goiana.

Nesse contexto, o Poder Judiciário goiano, assim como o Poder Judiciário brasileiro como um todo, deve sempre buscar avanços rumo à excelência na prestação jurisdicional. Esses avanços podem ser conquistados se mantido o foco no Planejamento Estratégico, norteado por várias iniciativas coletivas ou individuais.

Afinal, é preciso ter como lema o que anunciou Luís Roberto Barroso, Ministro do STF, em seu discurso de posse da presidência do STF (e consequentemente do CNJ), para o biênio 2023-2025, datado de 28 de setembro de 2023. Naquela ocasião, disse o Ministro que sua gestão seria baseada em três eixos, entre os quais, o eixo do conteúdo, *“que visa aumentar a eficiência da justiça, avançar a pauta dos direitos fundamentais e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do Brasil”* (STF, 2023).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA. **Cartórios Integrados Implantados**. Salvador, 2025. Disponível em: https://www.tjba.jus.br/primeirograu/wp-content/uploads/2024/08/Unidades-ja-implantadas_Cartorios-Integrados-TJBA.pdf. Acesso em: 3 fev. 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, R. C.; LORETO, M. das D. S de. Refletindo a Gestão de Pessoas no Setor Público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2664>. Acesso em: 3 ago. 2025.

BELEDELLI, D. P. **3ª Unidade de Processamento Jurisdicional: Contribuições do Tribunal de Justiça de Goiás – TJGO à Agenda 2030**. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2024. Acesso em: 26 ago. 2025.

BORGES, J. C. P.; BORDIN, R. Eficiência em Saúde Pública: a trajetória de um conceito proveniente da engenharia. **Saúde em Debate**, v. 47, n. 138, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/BvHdpyYcmRSX6WVyLqNhK3C/>. Acesso em: 30 jul. 2025.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Brasília: Planalto, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 25 jun. 2024.

BRASIL. **Constituição Federal de 05 de outubro de 1988**. Brasília: Planalto, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto 9.094 de 17 de julho de 2017**. Brasília: Planalto, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 2 mar. 2025.

BRASIL. **Guia Prático de Gestão de Processos. Aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPrticodeGestodeProcessosv1maiode20241.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.271 de 17 de abril de 1996**. Brasília: Planalto, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9271.htm. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais**. Brasília, 2007. Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/handle/1/11060?locale=pt_BR. Acesso em: 26 jan. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa Conjunta n.º 1 de 12 de janeiro de 2018**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/portaria-simplifique.pdf/view>. Acesso

em: 04 ago. 2025.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência, 1995. Disponível em: <https://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2025.

CARVALHO, M. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Juspodivm, 2022.

CASTELLIANO, Caio; GUIMARAES, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir de Oliveira. Fatores que aumentam o tempo do processo judicial no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 2, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/kL4GCCq4RSzxPRC5D5FXx3J/>. Acesso em: 3. fev. 2025.

CASTRO, T. B. D. de. **Gestão de Processos nas Unidades Judiciárias de Competência Criminal na Comarca de Goiânia**. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2024. Acesso em: 2 jun. 2025.

CAVALCANTI, A.; et al. A Gestão Estratégica no Poder Judiciário sob a Visão do Juiz-Gestor. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 2, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3182/2205>. Acesso em: 2 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Alocação de Recursos Humanos: projeto de diagnóstico e fortalecimento dos judiciários estaduais**. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/215/1/Aloca%20de%20Recursos%20Humanos%20-%20projeto%20de%20diagn%20e%20fortalecimento%20dos%20judici%20rios%20estaduais.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Com 84 milhões de processos em tramitação, Judiciário trabalha com produtividade crescente**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/com-84-milhoes-de-processos-em-tramitacao-judiciario-trabalha-com-produtividade-crescente/>. Acesso em: 2 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Diagnóstico para Eficiência no Poder Judiciário chega a quatro tribunais**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/diagnostico-para-eficiencia-no-poder-judiciario-chega-a-quatro-tribunais/>. Acesso em: 5 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>. Acesso em: 2 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/01/6df487e745d2ed907c5ea433b6ebee96.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Indicadores de Desempenho**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/monitoramento-e-avaliacao-da-estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/indicadores-de-desempenho/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Inspeções e Audiências Públicas da Corregedoria**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/inspecoes-e-audiencias-publicas/>. Acesso em: 17 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2009**. Brasília: CNJ, 2009. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/rel-justica-estadual.pdf>. Acesso em 3 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2024**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas de Nivelamento 2009**. Brasília: CNJ, 2009. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas-2009/#:~:text=O%20%C2%BA%20Encontro%20Nacional%20do%20Judici%C3%A1rio%2C%20realizado,processos%2C%20melhorar%20a%20qualidade%20do%20servi%C3%A7o%20jurisdiccional>. Acesso em: 19 jan. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/>. Acesso em: 20 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-da-justica/politicas-judiciarias-nacionais-programaticas/>. Acesso em: 2 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Prêmio CNJ de Qualidade**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>. Acesso em: 7 mai. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Priorização do 1º Grau de Jurisdição**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/priorizacao-do-1o-grau/#:~:text=A%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Aten%C3%A7%C3%A3o,pri-meira%20inst%C3%A2ncia%20dos%20tribunais%20brasileiros>. Acesso em: 5 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Priorização do 1º grau: Plenário reforça papel de comitês orçamentários na política**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/plenario-do-cnj-reforca-papel-dos-comites-orcamentarios-na-politica-de-priorizacao-do-1o-grau/#:~:text=Excesso%20de%20trabalho,de%20apoio%20%C3%A0s%20suas%20atividades>. Acesso em: 23 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Quem somos**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 194 de 26 de maio de 2014**. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2020>. Acesso em: 23 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 198 de 1º de julho de 2014**. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. Acesso em: 4 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 219 de 26 de abril de 2016**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2274>. Acesso em: 26 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 331 de 20 de agosto de 2020**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2274>. Acesso em: 26 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resultados**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/resultados-premiocnj/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Sobre as Metas**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/sobre-as-metas/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

DANTAS, S. da N. M. **Governança Judiciária e Prêmios de Produtividade: uma análise da percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba**. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2024. Acesso em: 20 jul. 2025.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A Nova Razão do Mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DIDIER JR. F.; FERNANDEZ, L. **O Conselho Nacional de Justiça e o Direito Processual: administração judiciária, boas práticas e competência normativa**. Salvador: Juspodivm, 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Recurso Especial x Recurso Extraordinário**. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/recurso-especial-x-recurso-extraordinario>. Acesso em: 3 mar. 2025.

FERREIRA, D. N. A.; COSTA, C. S. E. da. O Modelo de Gestão Empresarial da Justiça Brasileira e as Metas do Conselho Nacional de Justiça: um contraponto aos modelos calculador e meditativo de Martin Heidegger. **Revista Internacional Consinter de Direito**, Paraná, Brasil, v. 11, n. 20, 2025. Disponível em: <https://www.revistaconsinter.com/index.php/ojs/article/view/736>. Acesso em: 20 jul. 2025.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY et al. Operacionalização da metodologia Kaizen a fim de otimizar o desempenho organizacional: um enfoque na gestão de processos em uma indústria eletrônica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1665>. Acesso em: 20 jul. 2025.

GOIÁS. **Balcão Virtual**. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/bc-virtual>. Acesso em: 26 ago. 2025.

GOIÁS. **Plano Estratégico 2015-2020**. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/sge/planejamento-estrategico/plano-estrategico>. Acesso em:

4 mar. 2025.

GOIÁS. **Portaria nº 469/2020 da Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia**. Goiânia, 2020. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/576274>. Acesso em: 24 abr. 2024.

GOIÁS. **Prêmio CNJ de Qualidade**. Goiânia, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/sge/cnj/premio-cnj-de-qualidadex>. Acesso em: 12 ago. 2025.

GOIÁS. **Provimento Conjunto nº 01/2019 da Presidência e da Corregedoria-Geral de Justiça**. Goiânia, 2019. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/624653>. Acesso em: 24 abr. 2024.

GUIMARÃES, W. W.; CALADO, L. R. Clima Organizacional e Desafios da Implementação das UPJs no Segundo Grau do TJGO. **Revista DCS**, v. 22, n. 81, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/3080>. Acesso em: 26 ago. 2025.

JULIATTO, D. L.; ORVIEDO, S. K. Gestão de Processos no Serviço Público: uma análise bibliométrica. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 4, 2021. Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/6530/3238>. Acesso em: 2 mar. 2025.

LEITE, Y. G. dos S.; COSTA, R. F. da; FIGUEIREDO, S. C. G. de. **Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas**. Belo Horizonte: Poisson, 2021.

LIMA, M. M. B.; OLIVEIRA, W. N. de. Poder judiciário na Constituição de 1824: uma análise das raízes do caráter antidemocrático e sua democratização no estado democrático de direito. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 12, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4559/2913>. Acesso em: 2 fev. 2025.

LUCIAN, R. Repensando o Uso da Escala Likert: Tradição ou Escolha Técnica? **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 9, n. 1, 2016. Disponível em: https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2022/01/2_Repensando-o-Uso-da-Escala-Likert-Tradicao-ou-Escolha-Tecnica-PORTUGUES.pdf. Acesso em: 26 ago. 2025.

LUZ, B. C. **Proposta de Alinhamento de Indicadores de Desempenho do Poder Judiciário do Brasil e da União Europeia**. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2024. Acesso em: 20 jul. 2025.

MAIA, T. S. V.; CORREIA, P. M. A. R. Desafios da Implementação da Nova Gestão Pública. **Lex Humana**, v. 14, n. 2, 2022. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2189/3289>. Acesso em: 2 ago. 2025.

MARTINS, P. D. G.; CORNACCHIONE, P. D. E. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 32, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/6776>. Acesso em: 26 jul. 2025.

MATO GROSSO. **Relatório do CNJ: TJMT registra taxa de congestionamento abaixo da média nacional**. Cuiabá, 2022. Disponível em:

<https://www.tjmt.jus.br/noticias/2022/9/relatorio-cn-j-tjmt-registra-taxa-congestionamento-abaixo-media-nacional>. Acesso em: 25 mai. 2025.

MATO GROSSO. **Saiba as Diferenças entre Cartório Judicial e Cartório Extrajudicial**. Cuiabá, 2022. Disponível em: <https://www.tjmt.jus.br/Noticias/66956>. Acesso: em 25 jun. 2024.

MATO GROSSO. **Sobrestamento de processos: por que é preciso lançar corretamente os códigos?** Cuiabá, 2022. Disponível em: <https://www.tjmt.jus.br/noticias/2025/4/sobrestamento-processos-por-que-e-preciso-lancar-corretamente-os-codigos>. Acesso em: 25 mai. 2025.

NOVELINO, M. **Curso de Direito Constitucional**. Salvador: Juspodivm, 2015.

OLIVEIRA, L. G. L. A Primeira Década de Atuação da Corregedoria Nacional de Justiça nos Tribunais Estaduais: um olhar dos ex-conselheiros do CNJ. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, 2021. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e11439>. Acesso em: 3 fev. 2025.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2018.

PARÁ. **Provimento Conjunto n.º 02/2016**. Belém, 2016. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=704094>. Acesso em: 3 fev. 2025.

PARANÁ. **Saiba o que são primeira e segunda instâncias**. Disponível em: <https://www.defensoriapublica.pr.def.br/Noticia/Saiba-o-que-sao-primeira-e-segunda-instancias>. Acesso em: 3 mar. 2025.

PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G.; PEDRO FILHO, F. de S. Indicadores de Desempenho como Ferramenta na Gestão da Qualidade no Serviço Público. **Brazilian Journal of Development**. v. 7, n. 4, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/35678>. Acesso em: 3 ago. 2025.

POLICARPO, D.; OLIVEIRA, A. S. O Início da Corregedoria do Conselho Nacional de Justiça: a política de Pádua Ribeiro e Asfor Rocha em prol do acesso à Justiça. **Revista Jurídica em Tempo**, v. 24, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3739>. Acesso em: 17 fev. 2025.

PORTAL ANOREG. **TJSP inaugura o ‘Cartório do Futuro’**. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.anoregsp.org.br/noticias/1578/tjsp-inaugura-o-cartorio-do-futuro#:~:text=A%20UPJ%20atender%C3%A1%20da%2041%C2%AA,humanos%20e%20do%20espa%C3%A7o%20f%C3%Adsico>. Acesso em: 21 abr. 2024.

POZZI, J. P. **As alterações na gestão do trabalho no Poder Judiciário: uma análise a partir da criação do CNJ e da implantação do Planejamento Estratégico**. 2023. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de Serviço Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023. Acesso: em 18 jan. 2025.

PRIEBE, V. S.; SPENGLER, F. M. Empoderamento Social e Determinismo Jurisdicional: os

pilares do CNJ em busca de uma temporalidade processual vazia de sentidos. **Revista Pensamento Jurídico**, v. 16, n. 3, 2023. Disponível em: <https://ojs.unialfa.com.br/index.php/pensamentojuridico/article/view/667>. Acesso em: 15 fev. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de; **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. Pensilvânia: PMI, 2017.

REIS; et al. Carta de serviços ao usuário: uma reflexão sobre os últimos 5 anos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2116>. Acesso em: 2 mar. 2025.

RIBAS, A. L.; SALIM, C. R. **Gestão de pessoas para concurso. Direto ao ponto**. São Paulo: Alumnus, 2013.

RIBEIRO, A. da S. Magistrado Gestor Estratégico de Unidades Judiciárias. **Revista EJEJ**. Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://revistaejef.tjmg.jus.br/index.php/revista-ejef/article/view/16/11>. Acesso em: 2 fev. 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. **Portaria Conjunta n.º 31-TJ de 26 de junho de 2018**. Natal, 2018. Disponível em: <https://atos.tjrn.jus.br/files/portaria%20conjunta%20n%C2%BA%2031-2018-tjrn.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.

RIO GRANDE DO SUL. **Resolução nº 1228/2018-COMAG**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/static/2020/08/RESOLUCAO-1228-2018-COMAG.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SÃO PAULO. **Primeira Instância**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/PrimeiraInstancia#:~:text=A%20Primeira%20Inst%C3%A2ncia%2C%20ou%20Primeiro,atuam%20aproximadamente%202%20mil%20ju%C3%Adzes>. Acesso em 05 fev. 2025.

SÃO PAULO. **Projeto UPJ – Unidade de Processamento Judicial**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/UPJ>. Acesso em: 25 jun. 2024.

SCHMIDT, J. L. et al. Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1430>. Acesso em: 20 jul. 2025.

SEBRAE. Como usar indicadores de desempenho na sua estratégia. SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-usar-indicadores-de-desempenho-na-sua-estrategia,81e7aefeb53a6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 20 jul. 2025.

SERGIPE. **Arquivar Processos**. Aracaju, 2018. Disponível em: <https://www.tjse.jus.br/portal/arquivos/documentos/publicacoes/manuais/area->

[judicial/manual-da-secretaria/Organizacao-da-Secretaria/organizacao-e-atendimento-da-secretaria.html?Arquivarprocessos.html](#). Acesso em: 25 mai. 2025.

SERGIPE. **Manual da Secretaria: organização e atendimento da secretaria cível comum**. Aracaju, 2018. Disponível em: <https://www.tjse.jus.br/portal/arquivos/documentos/publicacoes/manuais/area-judicial/manual-da-secretaria/Organizacao-da-Secretaria/organizacao-e-atendimento-da-secretaria.html?OrganizaodaSecretaria.html>. Acesso em: 25 jan. 2025.

SILVA, C. H. V. **Juízo 100% Digital e a Transformação Digital no Poder Judiciário: Benefícios e Desafios na Perspectiva da Melhoria da Prestação Jurisdicional**. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2024. Acesso em: 5 jul. 2025.

SILVA, D. R. da; PEDRO FILHO, F. de S. Gestão pública com foco nos conceitos de accountability. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/37936>. Acesso em: 3 aug. 2025

SILVA, L. P.; FADUL, E. C. A Percepção dos Gestores Públicos Estaduais sobre o seu Papel na Implantação de Novos Padrões de Eficiência na Gestão Pública: o Gespública. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 3, p. 257-278, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3515/351556464003.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2025.

SILVA, P. A. da.; ARENA FILHO, P. R. Ser Juiz ou Ser Gestor – percepções e práticas de gestão judiciária na magistratura estadual, federal e do trabalho no Estado de São Paulo. **Direito Público**, v. 17, n. 91, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/3449>. Acesso em: 20 jul. 2025.

SOARES, L. B. **Percepção da Mudança Organizacional: um Estudo na Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2021. Acesso em: 2 jun. 2025.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Barroso assume Presidência do STF com defesa da conciliação nacional**. Brasília: STF, 2023. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=514903&ori=1>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Justiça em Números: Presidente do STF divulga dados do Judiciário brasileiro**. Brasília: STF, 2024. Disponível em: <https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/justica-em-numeros-presidente-do-stf-divulga-dados-do-judiciario-brasileiro/#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20relat%C3%B3rio,em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ano%20anterior>. Acesso em: 2 fev. 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Caro(a) servidor(a), você está convidado(a) a participar de uma pesquisa com fins acadêmicos e que visa a coletar informações sobre as Unidades de Processamento Judicial (UPJs) em comparação com os Cartórios Tradicionais em âmbito criminal. Sua participação é voluntária e muito relevante para a conclusão do estudo. O questionário é composto por cinco perguntas básicas sobre seus dados funcionais na Seção 1; por 21 perguntas breves dispostas em três seções; e, por fim, por duas perguntas na Seção 5. O tempo previsto para a conclusão do questionário é de menos de 10 minutos.

O presente questionário consiste numa pesquisa vinculada à dissertação *Unidades de Processamento Judicial x Cartórios Tradicionais: uma Análise Comparativa entre o Novo Modelo e o Modelo Tradicional de Organização Cartorária* do Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA. A finalidade deste questionário é analisar a percepção de servidores numa comparação entre UPJs Criminais e Cartórios Tradicionais Criminais na Comarca de Goiânia/GO. Suas respostas serão confidenciais e não influenciarão o seu trabalho.

Agradeço pela valiosa contribuição!

Leia com atenção as perguntas a seguir e marque a opção que melhor define a sua percepção acerca dos conceitos expostos. Todos os itens precisam ser respondidos.

E-mail

() Li as informações acima e estou de acordo em participar do questionário.

SEÇÃO 1 – Perfil do Respondente

1) Qual é o seu vínculo com o TJGO?

- ☐ Estagiário
- ☐ Terceirizado
- ☐ Servidor Comissionado
- ☐ Servidor Efetivo

2) Há quanto tempo você trabalha no TJGO?

- ☐ Há menos de 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Entre 10 e 15 anos
- ☐ Há mais de 15 anos

3) Em qual UPJ Criminal da Comarca de Goiânia/GO você atua?

- ☐ UPJ dos Juizados Especiais de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher
- ☐ UPJ das Varas dos Feitos Relativos a Delitos Praticados por Organização Criminosa e de Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores
- ☐ 1ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção
- ☐ 2ª UPJ das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção
- ☐ UPJ das Varas Criminais dos Crimes contra Vítimas Hipervulneráveis e Crimes de Trânsito
- ☐ UPJ dos Juizados Especiais Criminais
- ☐ UPJ das Varas dos Crimes Dolosos contra a Vida e Tribunal do Júri
- ☐ Em todas as UPJs Criminais

4) Há quanto tempo você trabalha na sua UPJ?

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 ano e 2 anos
- ☐ Entre 2 anos e 3 anos
- ☐ Há mais de 3 anos

5) Por quanto tempo você trabalhou num Cartório Tradicional antes da UPJ?

- ☐ Nunca trabalhei num Cartório Tradicional

- ☐ () Trabalhei por menos de 5 anos num Cartório Tradicional
- ☐ () Trabalhei entre 5 e 10 anos num Cartório Tradicional
- ☐ () Trabalhei entre 10 e 15 anos num Cartório Tradicional
- ☐ () Trabalhei por mais de 15 anos num Cartório Tradicional

SEÇÃO 2 – A Transição dos Cartórios Tradicionais para a UPJ

6) Na sua opinião, a divisão do trabalho por equipes na UPJ trouxe melhor organização cartorária, uma vez que cada servidor passou a executar uma tarefa específica?

- ☐ () concordo totalmente
- ☐ () concordo
- ☐ () nem concordo e nem discordo
- ☐ () discordo
- ☐ () discordo totalmente

7) Na sua opinião, o elevado nível de especialização das funções por equipes na UPJ impede que cada servidor tenha uma visão abrangente de todos os procedimentos praticados na tramitação processual, como ocorria num Cartório Tradicional?

- ☐ () concordo totalmente
- ☐ () concordo
- ☐ () nem concordo e nem discordo
- ☐ () discordo
- ☐ () discordo totalmente

8) Na sua opinião, a UPJ trouxe padronização aos atos processuais cartorários praticados pelos servidores e agilizou a tramitação processual?

- ☐ () concordo totalmente
- ☐ () concordo
- ☐ () nem concordo e nem discordo
- ☐ () discordo
- ☐ () discordo totalmente

9) Na sua opinião, o treinamento oferecido pelo TJGO na implementação da UPJ foi adequado para o cumprimento das demandas da sua equipe?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

10) Na sua opinião, o TJGO detecta os procedimentos cartorários que demandam aprimoramento, disponibiliza periodicamente cursos de treinamento e reciclagem adequados aos servidores da UPJ, e realiza acompanhamento para aperfeiçoar as funções executadas?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

11) Você se considera mais engajado nas funções da sua equipe e nas funções da UPJ do que num Cartório Tradicional?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

SEÇÃO 3 – O Fluxo de Atos Processuais na UPJ em Comparação com os Cartórios Tradicionais

12) Na sua opinião, o número de atos processuais praticados na UPJ, em função da divisão de funções em equipes, é maior do que o de um Cartório Tradicional, em que um servidor realizava todas as funções?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

13) Na sua opinião, a UPJ favorece a celeridade e reduz o tempo de tramitação processual?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

14) Na sua opinião, a UPJ melhorou a qualidade da prática dos atos processuais cartorários, tornando o trabalho dos servidores mais dinâmico e célere?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

15) Na sua opinião, a UPJ diminuiu a incidência de erros e o retrabalho nos atos processuais cartorários praticados rotineiramente em virtude do maior nível de especialização dos servidores?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

16) Na sua opinião, a UPJ agilizou o envio de processos judiciais aos gabinetes dos juízes?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

17) Na sua opinião, o atendimento ao público melhorou com a UPJ?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

18) Na sua opinião, o Gestor *Master* e os Subgestores de Equipe apresentam Indicadores acerca da performance da UPJ e são atuantes para melhorar a sua gestão administrativa?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

SEÇÃO 4 – A UPJ e o Poder Judiciário

19) Na sua opinião, a UPJ contribui para o cumprimento de Metas e Indicadores do CNJ?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

20) Na sua opinião, o acervo de processos judiciais diminuiu com a implementação da UPJ?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

21) Você considera que a UPJ é um instrumento importante para, conforme determinação do CNJ, reduzir processos judiciais sem movimentação por mais de 100 dias?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

22) Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 1 do CNJ, ou seja, andamentar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos de 20/12/2024 a 19/12/2025?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

23) Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 2 do CNJ, ou seja, priorizar processos distribuídos há mais de três anos (UPJ dos Juizados Especiais) ou há mais de quatro anos (demais UPJs Criminais)?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

24) Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 2 do CNJ, ou seja, priorizar processos de conhecimento pendentes de julgamento há 15 anos ou mais?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

25) Você considera que a UPJ é um instrumento importante para cumprir a Meta 5 do CNJ, ou seja, reduzir a taxa de congestionamento de processos de conhecimento, em relação a 2024?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

26) Você faz acompanhamento periódico das Metas e Indicadores do CNJ em alguma das plataformas disponibilizadas pelo TJGO ou pelo CNJ?

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo e nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

SEÇÃO 5 – Pontos Positivos e Pontos a serem melhorados na UPJ

27) Cite três aspectos que você considera positivos a partir da implementação da UPJ.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

28) Cite três aspectos da UPJ que você considera que podem ser melhorados e necessitam de aprimoramento por parte do TJGO.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____