

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

RICARDO LIMA DA SILVA

**GESTÃO JUDICIAL E DESEMPENHO INSTITUCIONAL: UMA AVALIAÇÃO DO
MODELO UPJ NAS VARAS CRIMINAIS DA COMARCA DE GOIÂNIA-GO**

**GOIÂNIA
2026**

RICARDO LIMA DA SILVA

GESTÃO JUDICIAL E DESEMPENHO INSTITUCIONAL: UMA AVALIAÇÃO DO
MODELO UPJ NAS VARAS CRIMINAIS DA COMARCA DE GOIÂNIA-GO

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes.

GOIÂNIA

2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S586g

Silva, Ricardo Lima da.

Gestão judicial e desempenho institucional : uma avaliação do modelo UPJ nas varas criminais da comarca de Goiânia-GO. / Ricardo Lima da Silva. – 2026.

89 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Unidade de Processamento Judicial (UPJ). 2. Gestão judiciária. 3. Eficiência institucional. 4. Indicadores de desempenho. I. Fernandes, Luiz Carlos do Carmo. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 35:347.992(817.3)

RESUMO

A necessidade de aprimorar a eficiência e reorganizar o fluxo de trabalho nas unidades judiciais tem impulsionado a adoção de novos modelos organizacionais no Poder Judiciário. Nesse contexto, destaca-se a Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ), implementada inicialmente no Tribunal de Justiça de São Paulo e posteriormente adotada em Goiás. Este estudo analisa os efeitos da implantação da UPJ nas varas criminais da Comarca de Goiânia, com foco em mudanças relacionadas ao desempenho processual e à organização das rotinas cartorárias. O problema de pesquisa consiste em compreender os impactos concretos dessa reestruturação sobre o funcionamento das unidades judiciais. O objetivo geral é avaliar os resultados da adoção do modelo a partir da integração entre dados institucionais de desempenho e percepções de magistrados, servidores e demais operadores do Direito. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem mista e delineamento exploratório-descritivo, desenvolvida por meio de um estudo de caso único incorporado, que articulou análise documental e entrevistas. De forma geral, os achados indicam alterações relevantes no fluxo de trabalho e na dinâmica de organização das equipes após a implementação da UPJ, apontando avanços e desafios que influenciam sua consolidação como modelo de gestão.

Palavras-chave: Unidade de Processamento Jurisdicional; gestão judicial; desempenho institucional; varas criminais.

ABSTRACT

The need to improve efficiency and reorganize workflow in judicial units has encouraged the adoption of new organizational models within the Brazilian Judiciary. In this context, the Judicial Processing Unit (UPJ), initially implemented by the São Paulo Court of Justice and later adopted in Goiás, has emerged as an important administrative innovation. This study examines the effects of the UPJ implementation in the criminal courts of the Goiânia Judicial District, with emphasis on changes in procedural performance and the organization of clerical routines. The research problem lies in understanding the concrete impacts of this structural reform on the functioning of judicial units. The general objective is to assess the results of the model based on the integration of institutional performance data with the perceptions of judges, court staff and other legal professionals. The research is applied in nature, adopts a mixed-methods approach and an exploratory-descriptive design, and is developed through a single, embedded and longitudinal case study, combining documentary analysis and interviews. Overall, the findings indicate significant changes in workflow and team organization following the implementation of the UPJ, highlighting both advances and challenges that influence the consolidation of the model as a management strategy.

Keywords: judicial processing unit; judicial management; institutional performance; criminal courts.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores de desempenho por eixo temático	17
Quadro 2 – Indicadores utilizados na pesquisa	18
Quadro 3 – Síntese das Fontes de dados, Unidades, Período, Técnica e Limitações.....	41
Quadro 4 - Matriz de Amarração	44
Quadro 5 – Perfil dos entrevistados da pesquisa qualitativa.....	53
Quadro 6 – Recomendação 1: Monitoramento integrado do desempenho	70
Quadro 7 – Recomendação 2: Padronização de fluxos e fortalecimento da coordenação	70
Quadro 8 – Recomendação 3: Desenvolvimento de capacidades organizacionais e gestão de pessoas	71
Quadro 9 – Recomendação 4: Equilíbrio entre demanda processual e força de trabalho	71
Quadro 10 – Recomendação 5: Estabilidade e integração dos sistemas tecnológicos	71
Quadro 11 – Recomendação 6: Fortalecimento da governança e da escuta institucional	72
Quadro 12 – Filtro para participação nas entrevistas.....	84
Quadro 13 - Roteiro de entrevistas semiestruturadas.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DEA	Análise Envoltória de Dados (<i>Data Envelopment Analysis</i>)
IAD	Índice de Atendimento à Demanda
NGP	Nova Gestão Pública
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TJGO	Tribunal de Justiça de Goiás
TJSP	Tribunal de Justiça de São Paulo
TC	Taxa de Congestionamento
TMT	Tempo Médio de Tramitação
UPJ	Unidade de Processamento Jurisdicional
PJe	Processo Judicial Eletrônico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA E REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL	13
2.2 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS E DIMENSÕES	14
2.3 EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO	15
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO	17
2.5 MÉTODOS DE MENSURAÇÃO DA EFICIÊNCIA.....	21
2.6 GESTÃO POR PROCESSOS E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	22
2.6.1 Digitalização de Processos e a Modernização da Justiça	24
2.7 ESTRUTURA DAS VARAS JUDICIAIS, SEUS ATORES E MODELOS	
COMPARADOS DE GESTÃO E FLUXO DE TRABALHO	26
2.7.1 Experiências Internacionais de Reorganização Administrativa e Eficiência Judicial	29
2.7.2 A Reorganização Administrativa das Varas Criminais do TJGO e a Adoção do modelo UPJ	30
2.8 CATEGORIAS ANALÍTICAS DE INVESTIGAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3 METODOLOGIA	36
3.1 TIPO DE PESQUISA E DELINEAMENTO METODOLÓGICO	36
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	36
3.3 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS	38
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE	40
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	42
3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA	43
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1 REORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA E CONTEXTO DAS UPJ'S CRIMINAIS DE	
GOIÂNIA (2020–2024)	45
4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA: EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	
NAS VARAS CRIMINAIS DE GOIÂNIA	47

4.2.1 Procedimentos de Consolidação e Tratamento dos Dados Quantitativos	47
4.2.2 Evolução dos Indicadores de Desempenho nas Varas Criminais de Goiânia (2021–2024)	47
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA: DESEMPENHO PRÉ E PÓS-UPJ (2021–2024)	50
4.3.1 Desempenho das UPJ's Criminais no Período Pré-UPJ (2021–2022)	50
4.3.2 Resultados e Tendências Pós-UPJ (2023–2024)	51
4.4 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS	52
4.4.1 Caracterização da etapa de campo e do corpus qualitativo	52
4.4.2 Procedimentos de análise qualitativa	54
4.4.3 Categorias empíricas da pesquisa qualitativa	55
4.4.3.1 Reorganização do trabalho e especialização das atividades	56
4.4.3.2 Eficiência, produtividade e celeridade processual.....	57
4.4.3.3 Valor público, legitimidade e percepção social do Judiciário	58
4.4.3.4 Comunicação institucional, impessoalidade e acesso.....	59
4.4.3.5 Gestão de pessoas, Liderança e controle de desempenho	60
4.4.3.6 Tecnologia, digitalização e limites do modelo UPJ.....	61
4.4.4 Síntese interpretativa dos achados qualitativos	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA	65
5.1.1 Resultados dos indicadores de desempenho (CNJ)	65
5.1.2 Percepções dos atores e implicações organizacionais	66
5.1.3 Integração dos resultados: evidências quantitativas e qualitativas	67
5.1.4 Limitações Metodológicas	69
5.2 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA O PODER JUDICIÁRIO	70
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	72
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	83
APÊNDICE B – ROTEIRO DE FILTRO PARA PARTICIPAÇÃO NAS ENTREVISTAS	84
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	85
APÊNDICE D – BASE DE DADOS DOS INDICADORES (TC, IAD, TMT) – MAIO/2021 À MAIO/2024	88
APÊNDICE E – DECLARAÇÃO DE TRANSPARÊNCIA SOBRE USO DE FERRAMENTAS DE IA	89

1 INTRODUÇÃO

A morosidade estrutural e o aumento constante da demanda por serviços judiciais estão entre os principais desafios da justiça brasileira, afetando a confiança da sociedade e a capacidade do Estado de entregar decisões em tempo hábil (Silva; Dantas, 2024). Essa realidade tem sido associada à insegurança jurídica, à retração de investimentos e à percepção negativa sobre a efetividade institucional.

A busca por maior eficiência e modernização da gestão tornou-se um dos principais desafios institucionais das últimas décadas. Esse movimento levou à adoção de práticas inspiradas na administração gerencial e à criação de arranjos organizacionais voltados para o monitoramento de resultados, como o planejamento estratégico e os relatórios anuais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Apesar disso, a implementação dessas práticas enfrenta barreiras estruturais que limitam sua efetividade, sobretudo na gestão de pessoas e na avaliação de desempenho (Medeiros; Valério; Lima, 2024). Como observam Sátiro e Sousa (2021), o desempenho judicial é um fenômeno multidimensional, influenciado por fatores normativos, organizacionais, humanos e tecnológicos.

Nesse contexto, a reforma do Judiciário introduzida com a Emenda Constitucional nº 45/2004 e a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) marcam uma inflexão na forma como se pensa e se avalia a prestação jurisdicional no Brasil (Brasil, 2004). A partir de então, práticas gerenciais como planejamento estratégico, avaliação de desempenho, uso de indicadores e metas passaram a integrar o vocabulário institucional dos tribunais, buscando alinhar-se a princípios da chamada Nova Gestão Pública (NGP) (Furlan, 2019).

Em 2024, as despesas totais do Poder Judiciário somaram R\$ 146,5 bilhões, o que representou aproximadamente 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, evidenciando um crescimento nominal de 5,5% em relação ao ano anterior (CNJ, 2025). Apesar do volume expressivo de recursos, o aumento das despesas não se traduz necessariamente em maior eficiência judicial, o que reforça a importância de aprimorar os mecanismos de gestão e controle de resultados. Nos anos anteriores, iniciativas de modernização administrativa, como a digitalização de processos e a adoção de modelos de gestão por desempenho, buscaram racionalizar o uso dos recursos e melhorar a produtividade institucional. Ainda assim, persistiram desafios relacionados à alocação orçamentária e à efetividade das reformas, especialmente diante da complexidade estrutural do sistema judicial brasileiro. No âmbito estadual, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) registrou despesa total de R\$ 3,12

bilhões em 2024 (Goiás, 2025), o que reforça a relevância de estratégias voltadas à eficiência e à transparência na gestão pública dos tribunais.

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o monitoramento do desempenho do Judiciário brasileiro é realizado principalmente por meio de indicadores consolidados no relatório anual Justiça em Números. Entre os mais relevantes estão a Taxa de Congestionamento (TC), que expressa a proporção de processos que permanecem pendentes ao final do período; o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), que mede a capacidade das unidades em absorver os novos casos; e o Tempo Médio de Tramitação (TMT), que reflete a duração dos processos até a solução definitiva. Esses indicadores estruturam a gestão estratégica dos tribunais e fornecem parâmetros objetivos para avaliação da produtividade.

O relatório Justiça em Números 2025 (ano-base 2024) evidencia a dimensão do desafio: o Poder Judiciário concluiu 35,6 milhões de processos, enquanto outros 35,3 milhões ingressaram no mesmo ano. Ao final de 2024, havia 80,2 milhões de processos em tramitação, dos quais 16,1 milhões estavam sobrestados ou em arquivo provisório, resultando em aproximadamente 64,1 milhões de ações em andamento consideradas ativas. Esses números revelavam a dificuldade estrutural de reduzir o estoque de demandas, mesmo diante do elevado esforço de julgamento anual. No âmbito da Justiça Estadual, responsável por mais de 80% desse volume, destacava-se o Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), que já enfrentava gargalos de produtividade e celeridade antes da adoção das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) na esfera criminal. Esse cenário inicial reforça a pertinência de avaliar os efeitos da reforma organizacional a partir de sua implementação em 2022.

A Nova Gestão Pública, ao propor a substituição de práticas burocráticas tradicionais por modelos baseados em desempenho, *accountability* e foco no cidadão, representou uma tentativa de modernizar o Estado. Como destacam Guedes, Oliveira e Freitas (2025), a NGP impulsionou reformas estruturais que promovem maior responsabilização dos gestores públicos, descentralização decisória e orientação para resultados e atendimento ao cidadão. Hood e Peters (2004), também reafirmam que o modelo da NGP valoriza a descentralização, a contratualização de resultados e a gestão orientada por eficiência. No Judiciário, essa lógica se materializou em resoluções como a nº 70/2009 do CNJ, que instituiu o planejamento estratégico como obrigação para todos os tribunais brasileiros (Conselho Nacional de Justiça, 2009).

Contudo, a simples adoção de princípios gerenciais não é suficiente para assegurar ganhos concretos de desempenho institucional. A chamada Nova Gestão Pública (NGP) introduziu na administração pública práticas inspiradas na gestão privada, como o monitoramento por indicadores, a definição de metas, a avaliação de desempenho e a busca por

maior eficiência na utilização de recursos públicos. Entretanto, como argumentam Lapuente e Van de Walle (2020), a efetividade dessas reformas depende do grau de adesão institucional, da capacitação dos servidores e da capacidade de adaptação dessas ferramentas às características específicas de cada organização pública. No caso do Poder Judiciário, essas especificidades incluem a autonomia funcional dos magistrados, a forte formalização procedimental e limitações históricas na área de gestão administrativa. Tais fatores podem dificultar a implementação plena das práticas gerenciais propostas pela NGP, exigindo adaptações institucionais para que os instrumentos de gestão orientados por resultados produzam efeitos concretos no desempenho das unidades judiciais.

Uma das principais inovações estruturais no âmbito da administração judiciária brasileira foi a criação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ), desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de São Paulo. A proposta consiste na unificação das secretarias processuais, na reorganização dos fluxos de trabalho e na divisão funcional das equipes, com o apoio de sistemas eletrônicos de tramitação processual (São Paulo, 2023). A produtividade no Judiciário estadual é influenciada por múltiplos fatores de natureza estrutural e operacional, como o acúmulo de atribuições pelos magistrados, a fragmentação das rotinas administrativas e a ausência de planejamento gerencial de longo prazo. Esses elementos são destacados por Sátiro e Sousa (2021), que identificam variáveis determinantes da produtividade nos tribunais de justiça estaduais, enfatizando a importância de uma gestão organizacional eficiente para o aprimoramento do desempenho judicial.

No judiciário goiano, a adoção do modelo UPJ iniciou-se com o Provimento Conjunto nº 01/2019, primeiramente para as varas cíveis¹, sendo posteriormente expandida às varas criminais da comarca de Goiânia em 2022 (Goiás, 2019). Na área criminal, trata-se de um modelo inovador e pioneiro no país cuja eficácia ainda está em avaliação. A estrutura proposta contempla a unificação das escrivânicas (cartórios) judiciais e a redistribuição de tarefas por área de especialidade (expedição de documentos, atendimento ao público, análise de prazos e documentos), separando a atuação técnica dos servidores do julgamento dos processos pelos magistrados.

Para compreender o impacto desse novo modelo sobre a eficiência e a produtividade institucional, é necessário recorrer a abordagens oriundas da Administração Pública, especialmente no campo da gestão por processos. Segundo Carvalho e Sousa (2017), a gestão

¹ No contexto do Poder Judiciário brasileiro, varas cíveis são unidades de primeira instância responsáveis pelo julgamento de processos relacionados a questões de natureza civil, como contratos, família, sucessões, obrigações e responsabilidade civil. Cada vara possui equipe própria e atua sob a jurisdição de um juiz.

por processos possibilita visualizar a organização como um conjunto integrado de atividades, favorecendo a detecção de pontos críticos, a racionalização dos fluxos e o estímulo a práticas de melhoria contínua. Essa perspectiva mostra-se especialmente pertinente em instituições públicas com diversas camadas operacionais, como o Judiciário.

Além disso, práticas de gestão do conhecimento e inovação institucional vêm ganhando destaque na literatura sobre governança pública. Conforme argumentam Mendonça, Santos e Varvakis (2022), a adoção de mecanismos de compartilhamento de boas práticas, a formação continuada e a memória organizacional são elementos-chave para transformar reformas estruturais em ganhos efetivos de desempenho. No Judiciário, essas práticas são ainda incipientes, mas essenciais para consolidar modelos como a UPJ.

Outra contribuição relevante vem de Silva e Crisóstomo (2019), ao demonstrarem que a eficiência administrativa está positivamente relacionada ao desempenho institucional em diversos contextos públicos. Em seu estudo com municípios cearenses, os autores evidenciaram que práticas de gestão baseadas em controle de processos, monitoramento e metas claras são capazes de produzir avanços relevantes na qualidade dos serviços ofertados à população. A aplicação desse raciocínio ao Judiciário é válida, dada sua natureza de prestador de serviço público indispensável.

Ainda que o modelo UPJ tenha sido inicialmente projetado para áreas cíveis, sua expansão para varas criminais envolve especificidades operacionais e normativas que demandam análise própria. A natureza dos processos penais, a presença de medidas cautelares, audiências de custódia e regime de urgência processual exigem uma avaliação crítica sobre a aplicabilidade e eficácia do modelo (Sátiro; Sousa; Correia, 2024). Assim, é fundamental compreender os efeitos dessa mudança na produtividade, satisfação dos operadores do direito e desempenho institucional.

Diante desse cenário, a presente pesquisa tem por objetivo avaliar os resultados da adoção do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) sobre o desempenho das varas criminais da Comarca de Goiânia. O estudo concentra-se em unidades jurisdicionais criminais reorganizadas, com competências semelhantes em relação às matérias tratadas, com ênfase na comparação entre o período anterior e posterior à implementação do novo modelo organizacional. Considera-se, ainda, a perspectiva dos principais atores envolvidos no funcionamento do sistema de justiça, compreendendo magistrados, servidores do Tribunal de Justiça, membros do Ministério Público, defensores públicos e advogados, enquanto stakeholders diretamente impactados pelas mudanças nos fluxos de trabalho e na prestação jurisdicional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são os resultados da implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) nas varas criminais da Comarca de Goiânia-GO quanto à eficiência e à produtividade da prestação jurisdicional, sob a ótica dos princípios da gestão pública orientada por resultados e da percepção dos atores do sistema de justiça?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar os resultados da implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) sobre a eficiência e a produtividade da prestação jurisdicional nas varas criminais da Comarca de Goiânia-GO, com base em indicadores institucionais e na percepção dos atores do sistema de justiça, à luz dos princípios da gestão pública contemporânea.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar as variações de desempenho processual nas varas criminais reorganizadas como UPJ, com base nos principais indicadores de desempenho estratégico adotados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a saber: taxa de congestionamento, índice de atendimento à demanda e tempo médio de tramitação.

Avaliar a percepção dos atores do sistema de justiça que atuam ou interagem com as varas criminais reorganizadas como UPJ, sobre os efeitos da implantação do modelo nas rotinas de trabalho e na prestação jurisdicional.

Identificar desafios operacionais e boas práticas durante a transição para o modelo UPJ, com base em evidências empíricas.

Propor recomendações gerenciais ao Poder Judiciário para o aprimoramento do modelo UPJ.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender e mensurar os resultados das recentes reformas organizacionais no Poder Judiciário, particularmente no

âmbito das Unidades de Processamento Judicial (UPJ). Essas unidades representam uma nova forma administrativa de gestão processual, baseada na centralização das atividades cartorárias e na especialização funcional dos servidores, buscando otimizar fluxos de trabalho e reduzir o tempo de tramitação processual. O modelo, criado inicialmente pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, vem sendo gradualmente replicado em outros estados da federação, com adaptações locais. No caso de Goiás, o Tribunal de Justiça (TJGO) foi pioneiro ao estender a experiência para as varas criminais da Comarca de Goiânia, o que torna pertinente e necessária uma avaliação empírica de seus resultados.

Em segundo lugar, há lacunas evidentes na literatura acadêmica acerca da efetividade do modelo UPJ, especialmente quanto à sua aplicação em unidades de competência criminal. Os estudos existentes concentram-se, em geral, nas UPJ's cíveis e nos aspectos estruturais da mudança organizacional, sem avaliar de forma sistemática seus impactos sobre o desempenho institucional, a produtividade e a celeridade judicial. Essa escassez de análises empíricas e comparativas reforça a relevância científica e social da pesquisa, uma vez que ela contribui para preencher um vazio de conhecimento ainda pouco explorado no campo da gestão judiciária.

Por fim, o estudo se alinha aos macrodesafios estratégicos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), especialmente aqueles que tratam da celeridade processual, produtividade e inovação na prestação jurisdicional. O CNJ, por meio de seu Planejamento Estratégico e do relatório Justiça em Números, tem enfatizado a importância de aprimorar a eficiência e reduzir o estoque de processos, metas que dependem diretamente de modelos administrativos mais racionais e eficazes. Assim, a análise do desempenho das varas criminais reorganizadas como UPJ no TJGO representa um desdobramento direto das políticas institucionais do próprio CNJ, oferecendo evidências que podem subsidiar futuras decisões estratégicas no âmbito do Judiciário brasileiro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os fundamentos conceituais que sustentam a análise da gestão judicial e do modelo UPJ nas varas criminais da Comarca de Goiânia. Inicialmente, discute-se a evolução da administração pública e a incorporação dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) na modernização do Judiciário brasileiro. Em seguida, aborda-se a gestão por processos e a mensuração do desempenho institucional, com ênfase nos principais indicadores utilizados pelo CNJ. Posteriormente, examina-se a relação entre eficiência, produtividade e inovação no setor público, contextualizando o papel da gestão estratégica e tecnológica nas reformas judiciais. Por fim, o capítulo descreve o modelo organizacional da UPJ, situando-o no contexto das transformações gerenciais do Judiciário e na busca por maior celeridade e racionalização dos fluxos de trabalho.

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA E REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL

A transição do modelo burocrático para a chamada Nova Gestão Pública (NGP) marcou uma das mais significativas mudanças na administração pública contemporânea. Se o paradigma burocrático, inspirado em Weber, priorizava a impessoalidade, a legalidade e os procedimentos formais, a NGP buscou introduzir práticas gerenciais com ênfase em eficiência, responsabilização e foco nos resultados (Hood, 1991).

Seus princípios centrais incluem a eficiência no uso dos recursos, a *accountability* e a orientação para o cidadão, concebido como usuário dos serviços públicos. No campo da administração pública, a *accountability* não se limita à simples prestação de contas, mas envolve um conjunto de mecanismos institucionais voltados à transparência das ações governamentais, à obrigação de prestar contas, à responsabilização dos gestores por suas decisões e à existência de contrapesos institucionais exercidos por órgãos de controle e fiscalização. Esses elementos contribuem para fortalecer a governança pública e assegurar que a atuação estatal esteja sujeita a monitoramento, controle e legitimidade perante a sociedade. Para Lapuente e Van de Walle (2020), esses elementos se tornaram referência global para reformas administrativas, ainda que a ênfase excessiva em metas e indicadores possa reduzir a legitimidade e a qualidade da gestão. Pollitt (2018) acrescenta que, após quatro décadas de aplicação, a gestão por desempenho exige revisão crítica para que não se torne mero exercício de mensuração descolado de valor público.

No Brasil, esse movimento foi incorporado com a Reforma do Estado da década de 1990, liderada por Bresser-Pereira (2022), que visava reposicionar o setor público diante de novas demandas sociais e fiscais. O marco jurídico mais relevante foi a Emenda Constitucional nº 19/1998, que introduziu o princípio da eficiência no caput do art. 37 da Constituição Federal, redirecionando a administração para resultados e racionalização do gasto público (Brasil, 1988). Como destacam Carvalho e Sousa (2017), a mudança não representou apenas alteração normativa, mas inaugurou um novo parâmetro de avaliação das políticas públicas, exigindo maior comprometimento com desempenho mensurável.

Apesar de sua difusão, a NGP não ficou imune a críticas. Dunleavy *et al.* (2006) argumentam que a complexidade atual da gestão estatal demanda superar a lógica puramente gerencial e avançar em direção a modelos de governança digital e redes colaborativas. Osborne (2020), de forma semelhante, ressalta que o futuro da administração pública passa por abordagens que conciliem inovação, coprodução de serviços e a busca por valor público, superando a visão restrita da eficiência.

Assim, a experiência brasileira reflete tanto os ganhos trazidos pela NGP, ao modernizar práticas e valorizar resultados, quanto os dilemas decorrentes de sua aplicação, especialmente no equilíbrio entre eficiência técnica e valores democráticos. Essas tensões entre eficiência técnica e valores democráticos, introduzidas pelas reformas administrativas, exigem uma compreensão mais detalhada do próprio conceito de eficiência e de suas dimensões. É o que se discute a seguir, antes de examinar sua aplicação ao Poder Judiciário.

2.2 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS E DIMENSÕES

A busca pela eficiência consolidou-se como um dos eixos centrais da administração pública contemporânea. No campo conceitual, distingue-se de noções correlatas: eficiência está ligada à relação entre insumos e produtos; eficácia refere-se ao alcance das metas previamente estabelecidas; e efetividade corresponde à transformação social decorrente da política ou do serviço prestado (Pollitt; Bouckaert, 2017). Essa diferenciação evita confundir aumento de produtividade com real ganho institucional para a sociedade.

A eficiência também não deve ser entendida apenas em seu aspecto técnico, mas articulada a processos de *accountability*, transparência e responsabilização. Para Medeiros, Valério e Lima (2024), a eficiência administrativa só se sustenta quando os resultados alcançados são acompanhados de mecanismos que assegurem legitimidade e controle social.

Nesse sentido, eficiência e *accountability* caminham juntas na construção de uma gestão pública que não se limite a números, mas que produza valor percebido pela sociedade.

Outro ponto importante é que eficiência, na prática gerencial, deve ser tratada como capacidade institucional de alinhar recursos, processos e resultados, em vez de um mero indicador quantitativo. Furlan (2019) argumenta que a gestão pública eficiente pressupõe integração entre planejamento, monitoramento e adaptação, o que exige tanto critérios objetivos de mensuração quanto sensibilidade às especificidades organizacionais.

Guedes, Oliveira e Freitas (2025) reforçam esse entendimento ao destacar que eficiência está associada a práticas de gestão que promovem inovação, cooperação entre equipes e uso estratégico da informação. De igual modo, Osborne (2020) sustenta que a eficiência deve ser concebida como parte de uma lógica de valor público, em que o desempenho não é medido apenas pela redução de custos ou aumento de produtividade, mas pela capacidade de gerar benefícios concretos para cidadãos e instituições.

Assim, de acordo com os autores, a eficiência, na perspectiva da administração pública, deve ser entendida como uma categoria multidimensional: envolve o uso racional de recursos, a consecução de objetivos, a transformação social e a legitimação dos resultados. Essa compreensão abre caminho para discutir como tais dimensões se expressam no Poder Judiciário.

2.3 EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO

A aplicação do princípio da eficiência no Poder Judiciário ganhou relevância a partir da Reforma do Judiciário, Emenda Constitucional nº 45/2004, (Brasil, 2004) e da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Essas mudanças introduziram uma lógica gerencial no sistema judicial brasileiro, voltada para o monitoramento de desempenho, padronização de rotinas e maior responsabilização dos tribunais (Koerner; Inatomi; Barreira, 2015).

No entanto, a busca pela eficiência judicial deve considerar as especificidades institucionais. Para Sátiro e Sousa (2021), o desempenho das cortes não pode ser explicado apenas por indicadores produtivistas, mas por uma combinação de fatores normativos, organizacionais e tecnológicos que moldam a capacidade de resposta da Justiça. Em estudo posterior, os mesmos autores reforçam que a eficiência no Judiciário precisa ser avaliada de forma multidimensional, contemplando tanto os resultados quantitativos quanto os impactos qualitativos sobre a efetividade da prestação jurisdicional (Sátiro; Sousa; Correia, 2024).

No âmbito do Poder Judiciário, a mensuração do desempenho apresenta especificidades que a distinguem de outras organizações públicas, especialmente em razão da complexidade das atividades jurisdicionais e da multiplicidade de resultados esperados. Conforme destacam Gomes e Guimarães (2013), o desempenho judicial não pode ser compreendido apenas a partir de indicadores quantitativos de produtividade, sendo necessário considerar dimensões como qualidade das decisões, efetividade da prestação jurisdicional e legitimidade institucional. Nesse sentido, os autores apontam que a avaliação do Judiciário demanda abordagens multidimensionais, capazes de integrar diferentes perspectivas analíticas e refletir a complexidade inerente à atividade jurisdicional.

Pesquisas recentes também chamam atenção para as razões que explicam a lentidão da Justiça brasileira. Cavalcante, Santos e Pereira (2024) mostram que fatores como o volume elevado de demandas, a complexidade da legislação e a distribuição desigual de recursos entre os tribunais contribuem para o aumento do tempo de tramitação dos processos. Esses elementos evidenciam que a eficiência judicial não pode ser entendida apenas como resultado de metas produtivistas, mas depende de condições institucionais e estruturais mais amplas.

O CNJ desempenhou papel central na indução de práticas gerenciais, pois Gomes, Guimarães e Akutsu (2016) apontam que a atuação do Conselho contribuiu para ampliar a transparência e uniformizar critérios de avaliação, ainda que tenha gerado críticas sobre excessiva ênfase em metas numéricas. De forma semelhante, Silva e Lima (2023) destacam que a cultura de mensuração implantada no Judiciário brasileiro trouxe ganhos em produtividade, mas também desafios relacionados à qualidade da decisão e ao tempo de tramitação.

Outros estudos ressaltam que a eficiência judicial deve ser compreendida a partir de uma perspectiva organizacional ampliada. Chatziioannou e Giannakourou (2024) defendem que a reforma gerencial nos tribunais só produz resultados consistentes quando articulada a fatores institucionais e tecnológicos. Melo *et al.* (2022) acrescentam que a eficiência depende não apenas de métricas de produtividade, mas da capacidade do sistema de justiça de atender a expectativas sociais e assegurar legitimidade.

Dessa forma, a eficiência no Judiciário brasileiro é resultado de um processo de modernização induzido por reformas institucionais, pela atuação do CNJ e pela incorporação de práticas gerenciais. Entretanto, como observam Sátiro e Sousa (2021), é preciso cautela para não reduzir a avaliação do desempenho judicial a números, sob risco de comprometer dimensões como legitimidade, confiança e valor público.

Nesse contexto, os princípios da Nova Gestão Pública e da Governança Pública fornecem o arcabouço conceitual que orienta a análise da eficiência judicial neste estudo. A

eficiência é compreendida de maneira multidimensional, englobando aspectos de produtividade, racionalização de recursos e geração de valor público (Hood, 1991; Pollitt, 2018; Osborne, 2020). Essa abordagem amplia a visão tradicional de desempenho, ao incorporar também elementos de legitimidade, transparência e inovação administrativa. Assim, as categorias analíticas que estruturam a pesquisa (eficiência, inovação, liderança e valor público) derivam diretamente desses referenciais teóricos e permitem articular as dimensões quantitativas e qualitativas da análise empírica.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO

Os indicadores de desempenho tornaram-se um dos principais instrumentos de monitoramento e avaliação do Poder Judiciário brasileiro, especialmente após a criação do CNJ. De acordo com o órgão, esses indicadores constituem instrumentos que orientam a atuação dos tribunais no cumprimento dos macrodesafios e objetivos estratégicos estabelecidos, funcionando como parâmetros fundamentais para o acompanhamento da execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário. Consolidados anualmente no relatório Justiça em Números, esses indicadores passaram a orientar políticas de gestão e planejamento estratégico em todos os tribunais do país (Cavalcante, 2023).

O Glossário de Indicadores do Poder Judiciário (Conselho Nacional de Justiça, 2025), publicado anualmente, apresenta um conjunto abrangente de métricas destinadas à mensuração da eficiência, produtividade e qualidade da prestação jurisdicional, com mais de vinte indicadores oficiais. Esses indicadores estão organizados em eixos temáticos, que abrangem diferentes dimensões do funcionamento do sistema judicial, sendo alguns deles:

Quadro 1 – Indicadores de Desempenho por Eixo Temático

EIXO TEMÁTICO	PRINCIPAIS INDICADORES	FINALIDADE
Desempenho Judicial	- Taxa de Congestionamento (TC) - Índice de Atendimento à Demanda (IAD) - Tempo Médio de Tramitação (TMT)	Avaliam a eficiência e a celeridade processual
Produtividade	- Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) - Índice de Produtividade dos Servidores (IPS)	Medem o volume de processos baixados por magistrado ou servidor

Gestão e Eficiência Administrativa	- Custo Unitário da Justiça - Despesa por Processo - Taxa de Vacância.	Avaliam a racionalização de recursos humanos e financeiros.
Acesso à Justiça e Governança	- Taxa de Recorrência - Índice de Conciliação - Taxa de Congestionamento Líquida.	Verificam a efetividade das políticas de conciliação e a governança processual.

Fonte: Elaboração própria (2025), adaptado do relatório *Justiça em Números 2023* (CNJ, 2025).

Essa classificação evidencia que o CNJ adota uma visão multidimensional do desempenho judicial, permitindo avaliar não apenas a eficiência quantitativa, mas também a racionalidade administrativa e a capacidade de resposta do Judiciário às demandas sociais.

Observa-se que esses indicadores sintetizam dimensões distintas do desempenho judicial, como produtividade, eficiência e celeridade, servindo como base para o monitoramento das metas nacionais e para o aperfeiçoamento das políticas de gestão nos tribunais brasileiros.

Entretanto, para fins desta pesquisa, foram selecionados apenas três indicadores centrais: 1. taxa de congestionamento; 2. índice de atendimento à demanda; e 3. tempo médio de tramitação, por refletirem de forma direta e comparável as dimensões essenciais da eficiência processual. Além de possuírem séries históricas consolidadas e ampla disponibilidade de dados nos relatórios *Justiça em Números*, esses indicadores estão intimamente associados aos macrodesafios estratégicos do CNJ, em especial à busca pela celeridade e produtividade na prestação jurisdicional. Dessa forma, a análise concentrada nesses três parâmetros proporciona uma visão objetiva e consistente sobre o desempenho institucional das varas criminais reorganizadas sob o modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ).

Quadro 2 – Indicadores utilizados na pesquisa

INDICADOR	DESCRIÇÃO E FÓRMULA SIMPLIFICADA	FINALIDADE / INTERPRETAÇÃO
Taxa de Congestionamento (TC)	Mede o percentual de processos que permanecem pendentes ao final do período em relação ao total de casos em tramitação. Fórmula: $[1 - (\text{Processos Baixados} / (\text{Casos Novos} + \text{Casos Pendentes}))] \times 100$	Avalia a eficiência operacional do tribunal. Quanto menor a taxa, maior a capacidade de julgamento e resolução de processos.
Índice de Atendimento à Demanda (IAD)	Representa a razão entre o número de processos baixados e o número de casos novos no mesmo período.	Indica a capacidade de resposta do tribunal frente à demanda anual. Valores $\geq 100\%$

	Fórmula: $(\text{Processos Baixados} \div \text{Casos Novos}) \times 100$	demonstram equilíbrio ou redução do estoque processual.
Tempo Médio de Tramitação (TMT)	Calcula o tempo médio decorrido entre a distribuição e a baixa definitiva de um processo. Fórmula: $\text{Soma dos tempos de tramitação} \div \text{Total de processos baixados}$	Mede a celeridade processual e a duração média da prestação jurisdicional. Quanto menor o tempo, maior a eficiência.

Fonte: Elaboração própria (2025) com base em dados extraídos do Painel Estatístico do CNJ

Esses três indicadores permitem avaliar de forma integrada as dimensões essenciais do desempenho judicial: eficiência operacional, produtividade e celeridade processual. Em conjunto, eles oferecem uma visão abrangente sobre a capacidade das varas criminais de responder às demandas e reduzir o estoque de processos, refletindo diretamente o impacto organizacional da implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ).

A adoção desses indicadores está ancorada em um conjunto de normativos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que estruturam a gestão por resultados no Judiciário. A Resolução nº 70/2009 instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, difundindo metas e indicadores nacionais; a Resolução nº 76/2009 padronizou a coleta e gestão de informações estatísticas, garantindo comparabilidade entre tribunais; a Resolução nº 194/2014 consolidou a política de gestão de desempenho, vinculando mensuração a governança e transparência; a Resolução nº 219/2016 estabeleceu critérios para a distribuição equitativa de servidores e funções, influenciando a capacidade operacional das unidades; e a Resolução nº 325/2020 definiu a Estratégia Nacional 2021–2026 e seus macrodesafios, orientando oficialmente o conjunto de indicadores a serem observados pelos tribunais. Em conjunto, tais normativos dão lastro institucional aos indicadores analisados nesta pesquisa e asseguram sua comparabilidade e validade no contexto nacional.

Conforme discutido na seção anterior, a eficiência judicial não pode ser reduzida a um conceito abstrato, mas depende de instrumentos concretos de monitoramento. Nesse sentido, a gestão de indicadores representa um mecanismo essencial para aproximar o discurso da eficiência da prática administrativa dos tribunais, como destacam Koerner, Inatomi e Barreira (2015) e Gomes, Guimarães e Akutsu (2016), ao analisar a padronização de rotinas e a atuação do CNJ.

Nos últimos anos, o CNJ e diversos tribunais passaram a utilizar painéis de *Business Intelligence* (BI), como o DataJud e painéis estatísticos, que consistem em sistemas de análise

e visualização de dados capazes de transformar grandes volumes de informações em indicadores úteis para a tomada de decisão (Chen; Chiang; Storey, 2012). Essa evolução, já observada em outras áreas da administração pública, fortalece a transparência e a governança de dados. Contudo, como observa Cavalcante (2023), o uso de indicadores e ferramentas digitais só gera valor se acompanhado de análises críticas e estratégias de gestão. De forma complementar, Marcolino (2024) e Lima Júnior, Gama e Correia Neto (2024) destacam que dashboards e sistemas de BI no setor público devem ser vistos não apenas como instrumentos técnicos, mas como mecanismos de inovação capazes de orientar decisões e aprimorar o desempenho institucional.

Segundo Bardin (2011), a análise de dados institucionais deve ser interpretada de forma crítica, considerando tanto os números produzidos quanto os significados atribuídos a eles pelos atores organizacionais. Assim, a gestão de indicadores no Judiciário não deve ser reduzida a uma leitura mecânica das estatísticas, mas precisa dialogar com a qualidade da prestação jurisdicional.

Estudos mostram que a ênfase exclusiva em indicadores quantitativos pode produzir distorções. Osborne (2020) defende que sistemas de avaliação precisam estar conectados à lógica de valor público, de modo que o desempenho seja medido não apenas pela capacidade de reduzir estoques ou acelerar fluxos, mas também pela geração de confiança social e equidade. De forma semelhante, Han *et al.* (2025) ressaltam que a medição de resultados deve equilibrar métricas de produtividade com parâmetros de impacto social.

No contexto brasileiro, pesquisas apontam que o uso de indicadores do CNJ trouxe avanços em transparência e responsabilização, mas também limitações. Cristaldo *et al.* (2025) observa que muitas cortes ainda apresentam dificuldades na coleta e padronização dos dados, o que compromete a comparabilidade dos resultados. Schommer e Quiñonez (2024) acrescentam que os indicadores oficiais, ao privilegiarem metas numéricas, podem obscurecer dimensões relevantes da efetividade judicial. Já Castro (2024) e Siqueira (2024) destacam que, para além da produtividade, o Judiciário precisa considerar variáveis qualitativas ligadas à legitimidade, ao acesso e à percepção social de justiça.

Assim, embora os indicadores representem um avanço significativo na governança judicial, seu uso deve ser combinado com critérios qualitativos e análises contextuais. A eficiência no Judiciário não pode ser capturada apenas por estatísticas; exige a articulação de métricas objetivas com princípios de efetividade e valor público, garantindo avaliações mais equilibradas e orientadas às necessidades da sociedade, como a adoção de métodos para mensurar e integrar as variáveis.

2.5 MÉTODOS DE MENSURAÇÃO DA EFICIÊNCIA

A avaliação da eficiência na administração pública tem evoluído com o desenvolvimento de métodos quantitativos capazes de lidar com múltiplas variáveis e contextos organizacionais complexos. Entre os instrumentos mais utilizados nesse campo, destacam-se a Análise Envoltória de Dados (DEA) e o Índice de Produtividade de Malmquist, amplamente aplicados em estudos voltados à gestão de tribunais, hospitais, universidades e demais políticas públicas.

A Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis* – DEA) é um método de programação linear não paramétrico utilizado para mensurar a eficiência relativa de unidades tomadoras de decisão (*Decision Making Units* – DMUs) que operam com múltiplos insumos e produtos. Desenvolvida por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), a DEA se baseia em princípios propostos anteriormente por Farrell (1957), que introduziu o conceito de eficiência técnica como medida da capacidade produtiva de uma unidade em transformar recursos em resultados. A partir desse referencial, a DEA passou a permitir comparações objetivas entre unidades semelhantes, identificando aquelas que atuam de forma mais eficiente (denominadas *benchmarks*), e aquelas que operam abaixo da fronteira de eficiência, orientando oportunidades de melhoria.

Por sua flexibilidade, a DEA tem sido amplamente aplicada em organizações públicas e privadas, especialmente em contextos em que a eficiência não pode ser avaliada por preços de mercado. No setor público, sua aplicação é particularmente relevante por possibilitar a análise de desempenho entre unidades administrativas comparáveis, como escolas, hospitais, secretarias, tribunais e varas judiciais. Nessas instituições, a DEA auxilia na identificação de boas práticas de gestão, permitindo compreender como os recursos (*inputs*): humanos, financeiros e estruturais são transformados em resultados (*outputs*), como produtividade, resolutividade e celeridade.

O Índice de Malmquist, por sua vez, constitui uma extensão da DEA voltada à mensuração da variação da produtividade total dos fatores ao longo do tempo, distinguindo os efeitos de eficiência técnica e de progresso tecnológico. Desenvolvido originalmente por Malmquist (1953) e operacionalizado por Färe *et al.* (1994), esse índice permite avaliar a evolução temporal do desempenho de diferentes unidades, possibilitando identificar ganhos ou perdas de produtividade ao longo do tempo.

No campo judicial, estudos recentes reforçam a aplicabilidade desses modelos. Koerich *et al.* (2023) utilizaram a DEA para avaliar a eficiência de varas estaduais, evidenciando sua capacidade de revelar heterogeneidades de desempenho entre unidades. Santos e Jerônimo (2025) aplicaram o Índice de Malmquist na análise da produtividade em tribunais brasileiros, demonstrando como o método permite mensurar ganhos de eficiência e variações tecnológicas ao longo do tempo. De forma semelhante, Febriyanti (2024) analisou cortes internacionais, destacando a utilidade do Malmquist para comparações longitudinais entre sistemas judiciais de diferentes países.

Apesar de sua robustez técnica, esses métodos exigem cautela na aplicação e interpretação. Ferreira e Pereira (2025) destacam que os resultados obtidos pela DEA e pelo Malmquist dependem fortemente da escolha das variáveis e da homogeneidade das unidades analisadas, o que demanda criteriosa definição metodológica. Nesse sentido, a literatura recente tem apontado a importância de abordagens híbridas, que combinem indicadores quantitativos e análises qualitativas. Para Paschoiotta, Cunha e Silva (2024), o desempenho das organizações públicas só pode ser plenamente compreendido quando os números são interpretados à luz das dinâmicas institucionais e da percepção dos atores envolvidos.

Dessa forma, a mensuração da eficiência deve ser entendida como um processo multidimensional, que articula métodos quantitativos e interpretações contextuais. Ferramentas como a DEA e o Índice de Malmquist oferecem bases sólidas para comparações e diagnósticos no setor público, mas sua efetividade depende da integração com métodos qualitativos e do uso estratégico das informações produzidas, especialmente quando aplicadas ao contexto judicial e à avaliação de modelos organizacionais como a Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ).

2.6 GESTÃO POR PROCESSOS E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A incorporação da lógica de gestão por processos à administração pública busca superar a fragmentação burocrática e promover maior integração entre atividades organizacionais. Essa abordagem compreende a instituição como um conjunto de fluxos interdependentes, em que o desempenho não resulta de setores isolados, mas da coordenação de etapas que se complementam (Yeung, 2022). Conforme discutido no item 2.4, o fortalecimento de instrumentos de monitoramento tem permitido visualizar o desempenho de forma transversal, reforçando a necessidade de repensar processos internos.

No setor público, a gestão por processos está intimamente ligada à inovação organizacional. Mattsson *et al.* (2018) mostram que a adoção de metodologias de redesenho de

processos, aliada a recursos tecnológicos, aumenta a agilidade e a confiabilidade na entrega de serviços. De forma semelhante, Santiago (2024) destaca que a inovação no Estado depende do realinhamento das rotinas administrativas às demandas sociais por transparência, qualidade e efetividade.

A literatura internacional também enfatiza que a inovação só produz resultados consistentes quando articulada a mudanças culturais. Tan, Desirée e Wilderom (2024) ressaltam que iniciativas inovadoras em instituições públicas requerem novas formas de liderança e práticas colaborativas, enquanto Miranda *et al.* (2024) apontam que a inovação deve ser contínua, favorecendo aprendizado organizacional e difusão de boas práticas.

No campo da mensuração de desempenho, diversos estudos defendem abordagens híbridas que combinem métodos quantitativos e qualitativos. Halim, Wibisono e Mulyono (2025) e Hadian *et al.* (2025) argumentam que, isoladamente, modelos estatísticos não capturam a complexidade da ação estatal, sendo necessário integrá-los a análises contextuais. Afrasiabi, Chalmardi e Balezentis (2022) reforçam que a inovação na gestão pública exige equilibrar métricas objetivas com variáveis institucionais e sociais.

O conceito de valor público também se consolida como elemento-chave nas práticas inovadoras. Para Bryson, Crosby e Bloomberg (2015), a gestão pública contemporânea deve ser avaliada não apenas pela eficiência, mas também por sua capacidade de gerar legitimidade e benefícios concretos à sociedade. Pollitt (2018) converge nesse argumento ao lembrar que a gestão por desempenho, quando reduzida a números, perde de vista sua finalidade de produzir valor social.

Pesquisadores brasileiros também destacam esse movimento. Queiroz e Souza (2025) enfatizam metodologias participativas na avaliação de políticas públicas, enquanto Vilhena e Martins (2022) ressaltam que a inovação depende de arranjos institucionais capazes de articular diferentes atores. Andrade e Cordeiro (2022) reforçam que processos inovadores devem ser acompanhados por mecanismos de *accountability*, garantindo legitimidade democrática.

No campo judicial, Kumar e Singh (2022) demonstram que a eficiência institucional depende do redesenho de rotinas internas, enquanto Aguiar e Lunardi (2022) observam que a inovação tecnológica deve ser acompanhada de simplificação administrativa. Wood Jr. (1992) já destacava que modelos inspirados na lógica produtiva podem gerar racionalização no setor público, desde que adaptados às suas especificidades.

A transformação digital no Judiciário tem se constituído em vetor essencial para ampliar a capacidade de inovação das cortes, sobretudo quando associada à infraestrutura de tecnologia da informação, gestão do conhecimento e liderança colaborativa. Oliveira e Guimarães (2024)

identificam que a presença de tecnologia da informação, recursos organizacionais, cultura de inovação e colaboração entre os atores institucionais figura entre os fatores mais relevantes para fortalecer a capacidade inovadora nos tribunais. No âmbito da Justiça, a adoção de rotinas digitais e automação administrativa, como despacho eletrônico, integração de sistemas e tramitação digital de atos, pode acelerar fluxos de trabalho, reduzir atrasos e reforçar a governança institucional.

Estudos quantitativos recentes confirmam que o uso de processamento eletrônico de casos está correlacionado com ganhos de produtividade, elevação da taxa de arquivamento e diminuição do tempo de tramitação de processos. Castelliano, Grajzl e Watanabe (2023) demonstram que a migração ao processo judicial eletrônico promove um aumento mensurável na eficácia judicial, indicando que a digitalização institucional não apenas sustenta a eficiência técnica, mas também gera impactos organizacionais positivos e mensuráveis para os tribunais. Essas evidências reforçam que o processo digital e a automação, inclusive com o uso de robôs de processamento, constituem elementos centrais de uma inovação orientada por dados e resultados no sistema de justiça.

Dessa forma, a gestão por processos e a inovação organizacional constituem dimensões interdependentes da modernização do Estado. No Poder Judiciário, essas práticas assumem papel estratégico diante da necessidade de conciliar celeridade processual, qualidade decisória e geração de valor público.

A efetivação dessas transformações está intimamente ligada à digitalização dos processos judiciais, que redefiniu a estrutura e os fluxos de trabalho das unidades jurisdicionais. Essa temática é abordada no item a seguir, cuja compreensão antecede e fundamenta a análise do modelo Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ), desenvolvida na seção 2.7.

2.6.1 Digitalização de Processos e a Modernização da Justiça

A digitalização dos autos judiciais não representou apenas a troca do papel pelo meio eletrônico. Ela modificou de forma estrutural a gestão processual ao reduzir tempos de espera, eliminar etapas redundantes e permitir o acompanhamento gerencial em tempo real. No contexto da administração pública, trata-se de uma inovação de processo que transforma o trabalho cartorário em um fluxo contínuo, rastreável e mensurável, fundamentos que possibilitam o surgimento de arranjos organizacionais como a Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ).

A informatização do processo judicial brasileiro tem base na Lei nº 11.419/2006, que instituiu a tramitação eletrônica de autos em todo o território nacional. No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução CNJ nº 185/2013 implementou o Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema oficial, padronizando procedimentos e promovendo a interoperabilidade entre tribunais. Posteriormente, a Resolução CNJ nº 325/2020, que define a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026, e a Resolução CNJ nº 335/2020, que institui a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br), consolidaram a transformação digital como um dos macrodesafios estratégicos do Judiciário brasileiro, vinculando-a à eficiência, transparência e inovação institucional.

Em Goiás, o Tribunal de Justiça foi um dos pioneiros na implantação integral do PJe, iniciando nos juizados especiais (pequenas causas) e posteriormente para áreas cíveis, e demais, até chegar na criminal, determinando sua adoção como sistema oficial de tramitação processual. O processo de expansão do PJe foi complementado por vários normativos locais, reconhecendo formalmente seus efeitos sobre a sistemática de trabalho. No campo criminal, a Resolução TJGO nº 211/2022 e o Provimento Conjunto nº 01/2019 consolidaram a reorganização das varas criminais e a estruturação das UPJ's em Goiânia, viabilizadas pela infraestrutura eletrônica e pela tramitação digital de processos.

A digitalização alterou o modo de funcionamento das unidades judiciais ao permitir a execução de tarefas administrativas e processuais em ambiente eletrônico: juntadas, expedições, despachos e intimações passaram a ser automatizados e rastreáveis. Essa mudança resultou em maior confiabilidade dos dados, controle gerencial e monitoramento de indicadores como o Tempo Médio de Tramitação (TMT), o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) e a Taxa de Congestionamento (TC), que passaram a refletir com maior precisão o desempenho das unidades.

De acordo com Oliveira e Guimarães (2024), a digitalização do Judiciário ultrapassa o aspecto tecnológico e envolve uma reconfiguração da cultura organizacional e das práticas gerenciais. A infraestrutura digital favorece a gestão por processos, a padronização de rotinas e a centralização administrativa, sustentando modelos inovadores como a UPJ. Para Cavalcante (2024), a automação de fluxos e a análise de dados em tempo real inauguram uma nova etapa de governança pública, em que decisões passam a ser orientadas por evidências e métricas de desempenho.

Estudos empíricos reforçam esses efeitos. Castelliano, Grajzl e Watanabe (2023) demonstram que tribunais que migraram para o processo eletrônico apresentaram reduções significativas no tempo médio de tramitação e aumentos nos índices de produtividade. Essas

constatações se alinham ao contexto goiano, em que a digitalização integral do acervo processual precedeu a implantação das UPJ's Criminais, permitindo o gerenciamento coletivo de processos e o balanceamento de cargas de trabalho entre equipes.

A modernização digital também impõe desafios: assimetrias tecnológicas entre unidades, necessidade de capacitação continuada e a observância de normas de proteção de dados pessoais previstas na Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD). Tais questões evidenciam que a transformação digital deve ser acompanhada por políticas de governança da informação, gestão do conhecimento e segurança cibernética.

De modo geral, a digitalização dos processos judiciais constitui a base técnica e organizacional sobre a qual se apoia o modelo UPJ. Ela possibilita a unificação de secretarias, o trabalho cooperativo e a mensuração precisa de desempenho. Mais do que um avanço tecnológico, representa uma mudança de paradigma na administração judicial, ao integrar pessoas, processos e tecnologia em prol de uma Justiça mais eficiente, transparente e orientada por resultados.

2.7 ESTRUTURA DAS VARAS JUDICIAIS, SEUS ATORES E MODELOS COMPARADOS DE GESTÃO E FLUXO DE TRABALHO

Para compreender o modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ), é fundamental conhecer a forma como o Poder Judiciário brasileiro está organizado administrativamente. O sistema é estruturado em dois graus de jurisdição: o primeiro grau, formado pelas varas judiciais, responsáveis pela tramitação e julgamento inicial dos processos; e o segundo grau, composto pelos tribunais, que revisam decisões e exercem funções de coordenação administrativa e de supervisão institucional, conforme estabelecido na Constituição Federal (Brasil, 1988).

No primeiro grau de jurisdição, as varas funcionam como unidades básicas de processamento e gestão processual, compostas por um magistrado (Juiz de Direito) e seus assessores no gabinete, além de uma equipe administrativa formada por servidores e estagiários. Essa equipe, tradicionalmente chamada de cartório ou secretaria de juízo, é responsável por executar atos de expediente, controlar prazos, registrar movimentações e assegurar a comunicação entre o magistrado e os diversos atores que atuam no processo judicial.

Além dos atores internos, como magistrados e servidores, o ecossistema de atores do Poder Judiciário envolve também agentes externos que exercem papel decisivo no funcionamento das varas e na qualidade da prestação jurisdicional. Entre eles, destacam-se

advogados, promotores de justiça e defensores públicos, cujas interações com a secretaria e o gabinete influenciam diretamente o fluxo processual, a celeridade e a percepção de responsividade institucional. Nessa perspectiva, Denhardt e Denhardt (2015) enfatizam que a legitimidade na gestão pública não se limita ao desempenho interno, mas envolve capacidade de coordenação, transparência e responsividade perante diferentes públicos, o que é particularmente sensível em organizações intensivas em interação, como as unidades judiciárias.

O cartório judicial constitui a unidade administrativa de apoio direto à atividade jurisdicional, incumbida da prática de atos de expediente, movimentação processual e cumprimento das determinações judiciais sob supervisão do magistrado. Essa estrutura se reproduz nacionalmente, com variações entre tribunais e ramos de justiça, assegurando autonomia funcional às unidades, mas também reforçando a tendência de cada vara operar com rotinas próprias, prioridades distintas e padrões nem sempre homogêneos.

No Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), o Código de Organização Judiciária define que cada vara é composta por um juiz titular e pela equipe administrativa, sob supervisão de chefia responsável pela condução das rotinas. Embora essa configuração preserve autonomia, também pode acentuar assimetrias entre unidades com estrutura semelhante, especialmente quando inexitem mecanismos consistentes de padronização e coordenação operacional. Reymão, Leite e Cebolão (2019) apontam que variações relevantes de desempenho entre unidades são frequentemente associadas a diferenças de práticas administrativas e ausência de uniformização de rotinas.

Essa dinâmica se aproxima do diagnóstico de Yoshida *et al.* (2019), ao observarem que o modelo tradicional, com centralidade do magistrado e baixa padronização de procedimentos, tende a dificultar a coordenação entre unidades e a gestão eficiente do fluxo de trabalho. Mesmo com avanços tecnológicos e digitalização, os resultados institucionais dependem de mudanças gerenciais mais amplas, com redesenho de processos, integração de equipes e racionalização de recursos. Em linha semelhante, Borba, Lunardi e Guimarães (2024) associam o desempenho das varas às competências gerenciais, especialmente liderança, organização do trabalho e uso estratégico de informações para tomada de decisão, o que reforça a necessidade de arranjos administrativos que reduzam dependência de estilos individuais e ampliem consistência organizacional.

No campo da gestão processual nacional, estudos como de Gonçalves e Andrade (2021) destacam que essa configuração amplia a variabilidade dos resultados e cria obstáculos para a adoção de padrões uniformes, especialmente em ambientes com alta carga de trabalho e pressão

por metas. Nesse contexto, iniciativas em diferentes tribunais ajudam a ilustrar como a reorganização do fluxo de trabalho tem sido tratada como componente estratégico de modernização administrativa.

O Conselho Nacional de Justiça (2020), em seu relatório sobre as *'Formas alternativas de gestão processual: a especialização de varas e a unificação de serventias'* mapeou iniciativas voltadas à reorganização do fluxo de trabalho, à centralização de atividades administrativas e à melhoria da eficiência judicial no primeiro grau de jurisdição. Foi identificado que no Tribunal de Justiça de Minas Gerais, houve a implementação do projeto Fluxo Unificado Cível, que reorganizou a tramitação eletrônica dos processos a partir da padronização das etapas processuais no primeiro grau. Além disso, em Minas Gerais ainda foram instituídas unidades centralizadas de apoio administrativo, como a Unidade de Central de Apoio Administrativo, conhecida como UNICAA, voltada à concentração de atividades cartorárias repetitivas, reduzindo a fragmentação entre varas e promovendo maior previsibilidade operacional.

O relatório apontou ainda que no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, experiências de centralização administrativa e criação de centrais de cumprimento e apoio processual também foram adotadas como alternativas ao cartório tradicional, com o objetivo de racionalizar tarefas, redistribuir cargas de trabalho e melhorar o acompanhamento institucional da produtividade. Iniciativas semelhantes também foram observadas no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, que avançou na criação de estruturas centralizadas de atendimento e processamento, buscando reduzir a variabilidade de procedimentos entre unidades e fortalecer a gestão por processos.

O Tribunal de Justiça de São Paulo, por sua vez, passou a desenvolver e expandir o modelo das Unidades de Processamento Judicial, concebidas como estruturas administrativas unificadas responsáveis pelo processamento cartorário de múltiplas varas. Embora esse modelo seja aprofundado em seção própria neste trabalho, sua menção neste ponto evidencia uma tendência mais ampla de reorganização administrativa no Judiciário brasileiro, voltada à superação das limitações do cartório tradicional por meio da centralização de atividades e da padronização de fluxos (São Paulo, 2023).

Assim, embora o modelo tradicional das varas judiciais assegure autonomia funcional e identidade organizacional, ele também impõe desafios relevantes de coordenação, padronização e eficiência. A crescente complexidade da demanda judicial e a intensificação das metas de desempenho fixadas pelo CNJ impulsionaram a adoção de modelos alternativos de gestão e *workflow*, como as centrais administrativas, os fluxos unificados e, de forma mais estruturada,

as Unidades de Processamento Judicial. Esse contexto fornece a base organizacional e teórica para a análise da adoção da UPJ nas varas criminais da Comarca de Goiânia, desenvolvida nos itens subsequentes deste trabalho.

2.7.1 Experiências Internacionais de Reorganização Administrativa e Eficiência Judicial

A busca por eficiência nos sistemas judiciais tem mobilizado diferentes países a desenvolver modelos de reorganização administrativa e racionalização de fluxo de trabalho, com o objetivo de enfrentar a morosidade estrutural, a sobrecarga de processos e a dificuldade de padronizar rotinas internas. Estudos internacionais recentes evidenciam que a eficiência judicial não depende apenas de fatores individuais, como produtividade de magistrados ou número de servidores, mas resulta sobretudo da forma como o tribunal estrutura seu *workflow*, gerencia seus recursos e organiza as etapas do processamento dos casos.

Giancotti, Rotundo e Mauro (2024) realizaram uma revisão sistemática da literatura internacional sobre eficiência judicial, identificando que a performance das cortes está profundamente condicionada a fatores organizacionais, como a configuração das unidades administrativas, a distribuição de tarefas, a coordenação entre equipes e o nível de integração tecnológica. Os autores mostram que reformas estruturais que racionalizam processos, criam especialização funcional e reduzem duplicidades tendem a produzir ganhos consistentes em produtividade e celeridade, o que fornece base teórica relevante para modelos como a Unidade de Processamento Jurisdicional.

Essa perspectiva é reforçada pelo estudo de Peyrache e Zago (2024), que analisam a estrutura produtiva dos Tribunais de Justiça italianos, demonstrando que parte significativa da morosidade judicial decorre de ineficiências sistêmicas relacionadas à má alocação de recursos e à ausência de coordenação entre unidades. Os autores propõem um modelo de otimização que mostra que reorganizações administrativas podem reduzir de maneira substancial o tempo médio de tramitação ao melhorar a capacidade operacional interna. Embora se refira ao contexto italiano, o estudo oferece lições importantes para países que enfrentam assimetrias de desempenho entre varas, evidenciando que a reorganização do fluxo de trabalho pode ser mais determinante para a eficiência que o aumento isolado de recursos humanos.

Nesse mesmo sentido, em estudo de meta-regressão conduzido por Aiello *et al.* (2023) foram sintetizados dados de dezenas de estudos internacionais em que confirmaram que a eficiência judicial depende mais de variáveis estruturais e gerenciais que de fatores individuais. O estudo identifica padrões globais que demonstram que tribunais com maior grau de

integração de processos, mecanismos de gestão por resultados e padronização de rotinas apresentam desempenho superior, independentemente do país ou da tradição jurídica. As conclusões reforçam que práticas como divisão funcional do trabalho, monitoramento de desempenho e unificação de rotinas administrativas tendem a gerar maior previsibilidade e estabilidade operacional.

Em complemento, o trabalho de Ippoliti e Tria (2020) ao aplicar técnicas de análise envoltória de dados (DEA) para estimar a eficiência técnica no sistema judicial italiano, consideraram simultaneamente insumos como: número de magistrados, equipe administrativa e acervo processual, é possível identificar gargalos e potenciais ganhos de produtividade decorrentes de reorganizações internas. A pesquisa evidencia que a eficiência tende a aumentar quando há separação clara entre atividades administrativas e decisórias, além da especialização de equipes e da definição de fluxos processuais padronizados.

Ao reunir essas evidências internacionais, observa-se um consenso crescente na literatura: reformas judiciais voltadas à reorganização administrativa, racionalização de fluxos e integração de equipes constituem estratégias eficazes para enfrentar a morosidade e melhorar a qualidade da prestação jurisdicional. Esse conjunto de experiências oferece base teórica sólida para avaliar a adoção da Unidade de Processamento Jurisdicional no Tribunal de Justiça de Goiás, permitindo comparações estruturais e revelando que processos de centralização, especialização e padronização são tendência global na administração da justiça.

2.7.2 A Reorganização Administrativa das Varas Criminais do TJGO e a Adoção do modelo UPJ

No Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), o Código de Organização Judiciária estabelece que as varas são organizadas por competência e circunscrição territorial, sendo compostas por um juiz titular e servidores responsáveis pela execução dos atos processuais sob sua supervisão (Goiás, 2022). Em 2020, o TJGO apresentava um cenário de acúmulo de demandas, especialmente na área criminal, que historicamente concentra os maiores volumes processuais. O Relatório de Gestão 2021 do tribunal apontava uma Taxa de Congestionamento de 71,73% em 2020, reduzida para 65,44% em 2021, o que evidenciava avanços pontuais, mas também a necessidade de reformas estruturais e gerenciais (Goiás, 2022). A reestruturação das unidades judiciais e a redefinição de formas de coordenação representavam, assim, um caminho possível para uma administração mais eficiente e racional.

De acordo com o Relatório Justiça em Números 2023 (ano-base 2022), as varas criminais da Comarca de Goiânia acumulavam cerca de 132 mil processos em tramitação, representando mais de 20% do acervo criminal estadual. Esse volume ilustra o desafio enfrentado pela Justiça goiana no gerenciamento da carga de trabalho e na busca pela celeridade processual (Conselho Nacional de Justiça, 2023).

Estudos sobre gestão judicial demonstram que variações significativas de desempenho entre unidades são frequentemente explicadas por diferenças estruturais e práticas administrativas pouco integradas (Reymão; Leite; Cebolão, 2019). Essa constatação reforça a importância da adoção de modelos de gestão por processos e de monitoramento de desempenho, como defendem Castelliano, Guimarães e Gomes (2024), para reduzir a variabilidade e ampliar a eficiência institucional.

A implantação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) no TJGO teve início em 2019, por meio do Provimento Conjunto nº 01/2019, inicialmente aplicado às varas cíveis, sendo expandida em 2022 para as varas criminais da Comarca de Goiânia (Goiás, 2019). Como discutido no item 2.6, a adoção de modelos organizacionais inovadores depende de redesenho de processos, integração tecnológica e fortalecimento da *accountability*, princípios que também fundamentam a experiência goiana.

A tramitação eletrônica dos processos constituiu uma condição essencial para a implementação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) no âmbito do Tribunal de Justiça de Goiás. A adoção do processo digital viabilizou o acesso simultâneo aos autos por diferentes equipes, a automação de rotinas cartorárias e o monitoramento em tempo real da produtividade, elementos indispensáveis à integração entre unidades. No entanto, a existência do processo eletrônico, por si só, não seria suficiente para garantir a consolidação do modelo, uma vez que a UPJ demanda também reestruturação organizacional, redefinição de fluxos de trabalho e fortalecimento da cultura gerencial. Assim, o processo digital representou o suporte técnico necessário, mas foi a racionalização administrativa e a gestão por processos que efetivamente viabilizaram a instalação das UPJ's criminais (Conselho Nacional de Justiça, 2023; Oliveira; Guimarães, 2024).

Assim, em maio de 2022, foram inauguradas as duas primeiras UPJ's criminais de reclusão na Comarca de Goiânia (1ª e 2ª UPJ), agrupando cartórios antes independentes, e posteriormente, foi criada também a UPJ das Varas Criminais dos Crimes Apenados com Detenção, Trânsito, Ordem Tributária e Hipervulneráveis, integrando rotinas processuais dessas áreas específicas.

A 1ª Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) das Varas de Crimes Punidos com Reclusão passou a abranger, inicialmente, as secretarias da 1ª, 3ª, 5ª, 7ª e 11ª Varas Criminais de Goiânia-Goiás, reunindo um acervo superior a 8 mil processos em tramitação, ou seja, pendentes de julgamento, conforme dados extraídos do Painel Estatístico do CNJ e do Relatório Justiça em Números de 2022. Já a 2ª UPJ das Varas de Crimes Punidos com Reclusão incorporou as secretarias da 2ª, 4ª, 8ª, 10ª e 12ª Varas Criminais de Goiânia-Goiás, com acervo de volume semelhante. Ambas as unidades foram estruturadas em quatro equipes internas de trabalho: (1) Atendimento, (2) Análise, (3) Cumprimento e (4) Cumprimento de Sentença, responsáveis pelas diversas etapas do processamento judicial. Cada equipe é coordenada por um Subgestor, sob a supervisão de um Gestor Master, todos subordinados a um Juiz Coordenador da UPJ. Além da unificação dos acervos, houve também a integração das equipes de servidores e estagiários das secretarias anteriormente independentes, que passaram a movimentar conjuntamente todos os processos em um mesmo espaço físico.

O modelo UPJ foi inicialmente desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) como resposta ao crescimento exponencial da demanda e às limitações do modelo tradicional de cartórios judiciais. Inspirada em práticas de gestão por processos, a UPJ busca superar a fragmentação administrativa mediante unificação das secretarias, divisão funcional das equipes e padronização dos fluxos de trabalho (São Paulo, 2023). A lógica central do modelo é separar as tarefas administrativas do núcleo decisório dos magistrados, permitindo maior especialização e ganhos de produtividade.

Segundo Koerner, Inatomi e Barreira (2015), a racionalização administrativa e o uso de instrumentos de monitoramento de desempenho foram decisivos para induzir mudanças no Judiciário brasileiro, abrindo espaço para reformas organizacionais como a UPJ. Essa transformação estrutural pode ser analisada em analogia aos modelos clássicos da administração: o modelo tradicional das varas, com forte segmentação e hierarquia vertical, aproxima-se da lógica fordista, centrada na repetição e no controle minucioso das tarefas. Conforme observa Wood Jr. (1992), o fordismo caracteriza-se pela mecanização das atividades e pela padronização dos fluxos produtivos, o que tende a reduzir a autonomia e a capacidade criativa dos trabalhadores. Em contrapartida, o toyotismo introduz flexibilidade, cooperação e aprendizado contínuo, valorizando o trabalho em equipe e a adaptação às demandas. Sob essa ótica, a UPJ se aproxima da lógica toyotista de gestão, ao promover especialização funcional, colaboração e otimização dos fluxos processuais, buscando aliar eficiência e qualidade da prestação jurisdicional.

Pesquisas nacionais e internacionais reforçam a relevância desses arranjos organizacionais para o desempenho judicial. Sátiro e Sousa (2021) destacam que a eficiência das cortes é determinada mais por fatores institucionais e estruturais do que por metas produtivistas isoladas. Em estudo posterior, Sátiro, Sousa e Correia (2024) defendem que a mensuração do desempenho judicial deve ser multidimensional, incorporando tanto indicadores quantitativos quanto impactos qualitativos. Essas abordagens dialogam com os objetivos da UPJ, que busca equilibrar agilidade processual e qualidade decisória.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem desempenhado papel essencial na disseminação dessas práticas, ao enfatizar padronização, planejamento estratégico e transparência como eixos da governança judicial. Gomes, Guimarães e Akutsu (2016) ressaltam que a atuação do CNJ ampliou a cultura de monitoramento e induziu os tribunais a adotarem sistemas de gestão baseados em indicadores, contexto no qual a UPJ se consolida como experiência gerencial inovadora.

No cenário internacional, experiências similares de reorganização administrativa em cortes judiciais também têm mostrado resultados positivos. Kumar e Singh (2022) evidenciam que a reestruturação de fluxos internos e a gestão integrada de processos estão associadas à redução da morosidade e ao aumento da produtividade institucional.

Dessa forma, a Unidade de Processamento Jurisdicional representa uma inovação administrativa significativa no contexto brasileiro, articulando os princípios da Nova Gestão Pública, da gestão por processos e da *accountability*. Sua adoção nas varas criminais do TJGO, pioneira no país, oferece uma oportunidade concreta de avaliar os efeitos dessa reforma sobre a eficiência e legitimidade do sistema de justiça, à luz das demandas contemporâneas por produtividade e transparência.

2.8 CATEGORIAS ANALÍTICAS DE INVESTIGAÇÃO DA PESQUISA

A partir da revisão da literatura e das bases conceituais apresentadas neste capítulo, foram definidas quatro categorias analíticas que orientam a etapa empírica da pesquisa e a interpretação dos resultados. Essas categorias derivam diretamente do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo, os quais buscam compreender os resultados da implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) nas varas criminais da Comarca de Goiânia-GO quanto à eficiência e à produtividade da prestação jurisdicional, considerando os princípios da gestão pública orientada por resultados e as percepções dos atores do sistema de justiça.

Assim, as categorias de análise foram estruturadas de forma a integrar dimensões quantitativas e qualitativas, permitindo observar tanto os indicadores objetivos de desempenho institucional quanto os aspectos organizacionais, humanos e simbólicos que influenciam a efetividade do modelo UPJ. Essa integração metodológica assegura a coerência entre a base teórica, os instrumentos de coleta e as técnicas de análise, conforme orientam Creswell e Clark (2018) e Gil (2019).

A primeira categoria, Eficiência e Produtividade, fundamenta-se nos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) e da administração orientada por resultados (Hood, 1991; Pollitt, 2018). No contexto do Judiciário brasileiro, essa categoria é operacionalizada a partir dos indicadores consolidados pelo Conselho Nacional de Justiça, notadamente a Taxa de Congestionamento (TC), o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) e o Tempo Médio de Tramitação (TMT), reconhecidos como parâmetros institucionais para avaliação do desempenho jurisdicional. Esses indicadores constituem a base empírica para a análise desta pesquisa, cuja forma de mensuração, fontes de dados e procedimentos de comparação são detalhados na seção 3.3 e 3.4 da Metodologia.

A segunda categoria, Inovação e Gestão por Processos, reflete as transformações estruturais associadas à adoção do modelo UPJ, compreendido como uma inovação administrativa orientada à padronização de rotinas e à racionalização dos fluxos de trabalho. Conforme Osborne (2020) e Cavalcante (2023), a inovação no setor público envolve a capacidade de reorganizar processos, introduzir mecanismos de governança e produzir melhorias no desempenho institucional e no valor público. Nesta pesquisa, essa categoria será analisada a partir das evidências qualitativas coletadas nas entrevistas com atores, bem como da análise documental das normas que instituíram a UPJ, descritas na próxima seção, buscando identificar alterações na divisão do trabalho, na integração das equipes, na comunicação interna e na redução de retrabalho. Assim, a gestão por processos será compreendida como a forma pela qual a UPJ reorganiza as atividades-meio, redistribui tarefas e estrutura novos padrões de funcionamento das varas criminais.

A terceira categoria, Liderança e Cooperação, aborda a dimensão humana e gerencial da eficiência organizacional. O êxito das inovações no setor público não depende apenas de recursos tecnológicos ou de arranjos normativos, mas, sobretudo, da capacidade de mobilização e engajamento das equipes (Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024). No contexto das UPJ's, a gestão integrada das varas pressupõe liderança colaborativa e cooperação interorganizacional, nas quais magistrados, gestores e servidores passam a compartilhar responsabilidades e decisões, superando a fragmentação característica do modelo tradicional. Essa categoria orienta a

compreensão de como a cultura organizacional, o trabalho em equipe e a comunicação interna interferem no desempenho das unidades e na consolidação do novo arranjo de gestão judicial, sendo analisada a partir da etapa qualitativa da pesquisa.

Por fim, a quarta categoria, Valor Público e Legitimidade Institucional, fundamenta-se nas teorias de criação de valor público (Moore, 1995; Osborne, 2020) e na perspectiva dos serviços públicos orientados ao cidadão. Essa dimensão parte do entendimento de que a eficiência administrativa, por si só, não garante legitimidade institucional, sendo necessário considerar a forma como usuários e demais atores do sistema de justiça percebem a qualidade, a transparência e a efetividade da prestação jurisdicional. A categoria permite examinar se a reorganização promovida pela UPJ contribui para o fortalecimento da confiança social no Judiciário e para a ampliação do valor público produzido pela instituição, aspecto que será explorado no eixo qualitativo da pesquisa.

As quatro categorias analíticas articulam-se de forma complementar: as duas primeiras concentram-se nas dimensões estruturais e operacionais da eficiência, enquanto as duas últimas abordam as dimensões humanas e simbólicas que sustentam a legitimidade institucional. Essa estrutura orienta a matriz de amarração e o roteiro de entrevistas (Apêndice C), assegurando a coerência entre os objetivos do estudo, os fundamentos teóricos e os procedimentos metodológicos. Tal articulação possibilita a triangulação entre evidências quantitativas e qualitativas, fortalecendo a consistência analítica da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA E DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, e delineamento exploratório-descritivo, conforme classificações metodológicas propostas por Gil (2019), que distinguem as pesquisas quanto à sua finalidade, abordagem e objetivos. Adota-se o estudo de caso único, centrado na experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), pioneiro no Brasil na implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) em varas criminais, inaugurado na Comarca de Goiânia a partir de 2022.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso único é especialmente adequado quando se investiga um fenômeno contemporâneo cujos limites entre contexto e objeto não estão claramente definidos e cuja compreensão demanda análise aprofundada. Trata-se exatamente da situação do TJGO: a introdução de um modelo inovador e inédito de gestão cartorária criminal, ainda pouco explorado pela literatura e com elevado potencial de gerar evidências úteis para o campo da Administração Pública.

A escolha do TJGO, portanto, não se justifica apenas pela acessibilidade aos dados, mas sobretudo pelo caráter pioneiro e inovador da experiência nas unidades criminais. Ao analisar esse caso, busca-se compreender como a reorganização cartorária influencia o desempenho judicial em um contexto de inovação institucional, contribuindo para a produção de conhecimento aplicável a outros tribunais brasileiros que pretendam adotar ou adaptar o modelo.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

As unidades de análise desta pesquisa correspondem às varas criminais da Comarca de Goiânia reorganizadas sob o modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ), especificamente aquelas incorporadas às duas primeiras UPJ's criminais implantadas no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. A 1ª Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) das Varas de Crimes Punidos com Reclusão passou a abranger as secretarias da 1ª, 3ª, 5ª, 6ª e 7ª Varas Criminais de Goiânia, enquanto a 2ª UPJ das Varas de Crimes Punidos com Reclusão incorporou as secretarias da 2ª, 4ª, 8ª, 9ª Varas Criminais, todas reorganizadas a partir de 2022 sob a mesma estrutura administrativa e normativa.

Ressalta-se que a Comarca de Goiânia possui outras varas criminais, já reorganizadas sob o modelo UPJ, que possuem competências específicas, como: Tribunal do Júri, Execução Penal, Violência Doméstica, Organizações Criminosas e Juízo de Garantias e Varas de Custódia, cujas dinâmicas processuais, fluxos de trabalho e regimes jurídicos diferem significativamente das varas criminais comuns. Dessa forma, optou-se por não as incluir na presente análise, uma vez que a incorporação dessas unidades comprometeria a comparabilidade dos indicadores de desempenho e a homogeneidade funcional necessária à análise dos efeitos do modelo UPJ.

O recorte adotado fundamenta-se em critérios institucionais e analíticos. Do ponto de vista institucional, foram selecionadas as primeiras varas criminais da comarca a serem reorganizadas sob o modelo UPJ, compartilhando o mesmo marco temporal de implantação, a mesma estrutura de gestão e os mesmos normativos internos. Sob o aspecto analítico, a escolha privilegiou unidades com competências processuais semelhantes, assegurando maior homogeneidade funcional, comparabilidade dos indicadores de desempenho e controle de variáveis organizacionais, conforme orienta Yin (2015) no delineamento de estudos de caso.

No que se refere à etapa qualitativa, os participantes da pesquisa foram selecionados por meio de amostragem intencional, considerando sua vinculação direta ao funcionamento das varas criminais reorganizadas como UPJ. Foram incluídos magistrados, servidores e demais atores externos que atuavam ou interagem diretamente com essas unidades, possuindo experiência suficiente para acompanhar as rotinas anteriores e posteriores à implantação do novo modelo organizacional, o que lhes permitiu avaliar comparativamente as mudanças ocorridas nos fluxos de trabalho e na prestação jurisdicional.

Como procedimento complementar de elegibilidade, foi utilizado um roteiro de filtro aplicado de forma preliminar, inclusive de maneira oral, durante o contato inicial e no início das entrevistas, com a finalidade de verificar a efetiva vinculação do participante às unidades analisadas e sua experiência com as rotinas de trabalho antes e após a implantação da UPJ. O referido instrumento encontra-se apresentado no Apêndice B.

A seleção dos participantes buscou contemplar diferentes perfis institucionais vinculados ao funcionamento das varas criminais analisadas, incluindo magistrados, servidores do Tribunal de Justiça, membros do Ministério Público, defensores públicos, advogados e assessores jurídicos que atuam diretamente nas rotinas dessas unidades. A inclusão desses diferentes atores institucionais permitiu captar múltiplas perspectivas sobre o mesmo fenômeno organizacional, fortalecendo a consistência interpretativa dos dados. Essa estratégia é compatível com pesquisas qualitativas de natureza exploratória, nas quais a relevância analítica

dos participantes e a profundidade de suas experiências são mais determinantes que a representatividade estatística (Gil, 2019; Creswell; Clark, 2018).

Além dos critérios de vinculação funcional e experiência pré e pós-implantação da UPJ, buscou-se compor o corpus qualitativo com participantes que apresentassem diversidade de trajetórias profissionais, tempo de atuação e posições institucionais distintas no sistema de justiça. Os entrevistados foram magistrados, servidores efetivos e atores externos diretamente relacionados às rotinas das varas criminais, como promotores de justiça, advogados, defensores públicos e assessores institucionais, todos com experiência funcional suficiente para acompanhar as mudanças organizacionais decorrentes da implementação do novo modelo. Em termos sociodemográficos e profissionais, os participantes possuem formação jurídica ou áreas correlatas, com tempo de atuação no sistema de justiça variando entre alguns anos e mais de duas décadas, o que permitiu captar percepções tanto de profissionais com longa vivência institucional quanto de atores que vivenciaram a transição organizacional em diferentes momentos da carreira. A descrição detalhada do corpus qualitativo efetivamente constituído, bem como a apresentação agregada das funções institucionais exercidas pelos participantes, é apresentada no item 4.4.1, preservando-se o anonimato individual.

3.3 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi estruturada de modo a contemplar diferentes fontes de evidência, em consonância com a abordagem mista adotada neste estudo. Essa estratégia permitiu avaliar os efeitos da implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) nas varas criminais da Comarca de Goiânia tanto a partir de dados objetivos de desempenho institucional quanto por meio das percepções dos atores diretamente envolvidos no funcionamento das unidades analisadas.

Os dados quantitativos foram obtidos a partir de fontes institucionais oficiais, especialmente dos painéis estatísticos disponibilizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do relatório Justiça em Números. Foram coletadas informações relativas aos principais indicadores estratégicos utilizados para avaliação do desempenho judicial, notadamente a Taxa de Congestionamento (TC), o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) e o Tempo Médio de Tramitação (TMT), possibilitando a comparação entre os períodos anterior e posterior à implantação da UPJ nas unidades analisadas.

As informações utilizadas possuem natureza censitária, pois abrangem a totalidade dos processos e movimentações registradas nas varas criminais analisadas no período considerado,

correspondendo ao universo da pesquisa, e não a uma amostra, conforme distinção entre população e amostragem apresentada por Bryman (2016). Dessa forma, não se trata de uma amostra estatística, mas de dados administrativos completos, utilizados para análise comparativa do desempenho institucional antes e após a implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ). A base de dados consolidada utilizada na pesquisa encontra-se apresentada no Apêndice D.

A análise considerou um recorte temporal de quatro anos, compreendendo dois anos anteriores e dois anos posteriores à implantação da UPJ em cada unidade judicial, a partir dos respectivos indicadores analisados. Esse recorte permitiu identificar tendências, padrões de comportamento e variações no desempenho institucional ao longo do período investigado.

A utilização desses dados contou com respaldo institucional no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Conforme orientação da Diretoria de Inteligência Artificial, Ciência de Dados e Estatística do TJGO, o painel estatístico do CNJ constitui a fonte oficial de estatísticas do Judiciário brasileiro, sendo os indicadores ali disponibilizados calculados pelo próprio CNJ a partir de metodologias padronizadas e publicamente documentadas. Essa padronização assegura a fidedignidade, a comparabilidade e a rastreabilidade dos resultados.

Na etapa qualitativa da pesquisa, foram realizadas 21 entrevistas semiestruturadas com atores do sistema de justiça que atuam ou interagem diretamente com as Unidades de Processamento Judicial analisadas. O universo institucional diretamente relacionado ao funcionamento das duas UPJ's compreende aproximadamente 59 atores, incluindo magistrados, servidores do Tribunal de Justiça de Goiás, promotores de justiça e defensores públicos que atuam regularmente nessas unidades. As entrevistas foram registradas em áudio, com duração variando entre aproximadamente quatro minutos e vinte e sete minutos, o que permitiu a obtenção de relatos aprofundados e diversificados sobre o fenômeno investigado.

A seleção dos participantes seguiu critérios de amostragem intencional por relevância analítica, buscando contemplar diferentes perfis institucionais envolvidos no funcionamento das unidades, de modo a captar múltiplas perspectivas sobre os efeitos organizacionais associados à implantação do modelo UPJ.

O encerramento da coleta foi determinado pelo critério de saturação teórica, identificado quando os relatos passaram a reiterar padrões interpretativos já observados, sem a introdução de novos elementos analíticos relevantes para a pesquisa (Bardin, 2011; Creswell; Clark, 2018).

Todas as entrevistas foram realizadas de forma ética e voluntária, mediante apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações, conforme apresentado no Apêndice A.

As transcrições integrais das entrevistas compõem o conjunto de materiais empíricos da pesquisa e permanecem arquivadas pelo pesquisador para eventual consulta acadêmica, respeitados os critérios éticos de confidencialidade.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

A análise dos dados foi conduzida de forma integrada, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos, em consonância com a abordagem mista adotada pela pesquisa e sintetizadas no Quadro 3, que apresenta de forma integrada as fontes de dados utilizadas, as unidades de análise, o período de observação, os procedimentos analíticos empregados e as principais limitações do estudo. Essa sistematização contribui para a transparência metodológica e para a compreensão da articulação entre as etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa.

Os dados quantitativos foram identificados por meio de estatística descritiva, com foco na organização, no cálculo e na comparação dos indicadores de desempenho das varas criminais nos períodos anterior e posterior à implantação da UPJ. As informações dos índices foram sistematizadas em planilhas eletrônicas, com o apoio do software Microsoft Excel, permitindo a consolidação das séries históricas e a visualização das variações ao longo do período analisado.

A análise quantitativa possui caráter descritivo e comparativo, sem pretensão de inferência estatística causal, uma vez que o desenho da pesquisa não contempla grupo de controle ou procedimentos de randomização. Assim, os resultados quantitativos são interpretados como evidências de padrões de desempenho institucional, e não como prova de causalidade direta decorrente da implantação do modelo UPJ.

No que se refere aos dados qualitativos, as entrevistas realizadas foram inicialmente transcritas com o auxílio da ferramenta “Transcrever” do Microsoft Word. Após a transcrição automática, todo o material foi submetido a conferência manual mediante escuta integral dos áudios originais, com o objetivo de assegurar a fidedignidade das transcrições, corrigir eventuais inconsistências e preservar o sentido das falas dos participantes. Os arquivos de áudio encontram-se devidamente arquivados e disponíveis para eventual consulta acadêmica, observadas as condições éticas de confidencialidade assumidas na pesquisa.

O tratamento e a interpretação dos dados qualitativos seguiram os pressupostos da análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011). Esse procedimento envolveu etapas sucessivas de leitura flutuante, organização do material empírico e

identificação de núcleos de sentido recorrentes nos relatos, os quais foram interpretados à luz de categorias analíticas previamente definidas. As categorias de análise derivam do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa, conforme apresentado no item 2.8, e foram sistematizadas na matriz de amarração da pesquisa (item 3.6). As categorias utilizadas foram: Eficiência e Produtividade; Inovação e Gestão por Processos; Liderança e Cooperação; e Valor Público e Percepção dos Atores, que serviram como eixos interpretativos para a codificação, organização e análise dos depoimentos.

A análise qualitativa orientada por essas categorias permitiu articular as percepções dos entrevistados com os fundamentos conceituais do estudo, assegurando coerência entre a base teórica, os instrumentos de coleta e a interpretação dos dados empíricos. Os resultados dessa etapa são apresentados e discutidos no item 4.4, em diálogo com os achados quantitativos e com a literatura especializada.

A interpretação dos resultados foi conduzida por meio de triangulação metodológica, articulando diferentes fontes empíricas de evidência. Foram integrados dados quantitativos provenientes dos indicadores institucionais do CNJ e evidências qualitativas obtidas por meio das entrevistas com atores do sistema de justiça, interpretadas à luz do referencial teórico da pesquisa. A integração entre evidências objetivas de desempenho institucional e as percepções dos atores envolvidos permitiu confrontar os padrões identificados nos indicadores com os relatos dos participantes, ampliando a robustez interpretativa da análise e fortalecendo a consistência dos resultados apresentados. O referencial teórico foi utilizado como lente analítica para interpretação dos achados, não sendo tratado como fonte empírica adicional.

Quadro 3 – Síntese das Fontes de dados, Unidades, Período, Técnica e Limitações

Fonte	Unidade	Período	Técnica	Limitação
Indicadores CNJ (TC, IAD, TMT)	Varas criminais das 1ª e 2ª UPJ de Goiânia	4 anos (2 anos pré + 2 anos pós-implantação)	Estatística descritiva; séries temporais; comparação pré/pós	Dados administrativos que não permitem inferência causal direta; não captam mecanismos organizacionais
Entrevistas semiestruturadas	21 atores (magistrados, servidores, Promotores de Justiça, Defensoria pública, advocacia)	Coleta realizada entre outubro e novembro de 2025	Análise de conteúdo temática; categorias analíticas definidas	Amostragem intencional (não estatística); percepções sujeitas a viés individual; participação

				reduzida da advocacia (n=1)
Documentos normativos (complementar)	Atos administrativos, resoluções, manuais de procedimento	2022-2024	Análise documental; triangulação com entrevistas	Documentos formais podem divergir das práticas efetivas

Fonte: Elaboração própria (2025)

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta limitações inerentes ao seu desenho metodológico e ao recorte analítico adotado. Em primeiro lugar, a pesquisa concentrou-se em varas criminais da Comarca de Goiânia reorganizadas sob o modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) que compartilham competências processuais semelhantes e que foram as primeiras a passar por esse processo de reorganização. Embora esse recorte tenha sido necessário para assegurar homogeneidade funcional e comparabilidade analítica, ele restringe a generalização dos resultados para outras unidades judiciais com competências distintas, como varas do Tribunal do Júri, de Execução penal, de Violência Doméstica ou de Garantias e Custódia.

Em segundo lugar, a análise quantitativa baseou-se em estatística descritiva aplicada a indicadores institucionais oficiais, o que permite identificar tendências e variações de desempenho ao longo do tempo, mas não comporta inferências estatísticas causais. Dessa forma, os resultados quantitativos devem ser interpretados à luz do contexto institucional específico das unidades analisadas.

Uma limitação da etapa qualitativa refere-se à participação da advocacia privada. Embora tenham sido realizados contatos com três profissionais que atuam perante as varas criminais reorganizadas sob o modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ), apenas um advogado confirmou disponibilidade para entrevista. Essa dificuldade esteve associada, em parte, à dinâmica contemporânea de funcionamento das unidades judiciais, marcada pela tramitação integralmente digital dos processos e pela realização frequente de audiências virtuais, o que reduziu a presença física de profissionais (advogados) nas dependências do fórum. Esse contexto de atuação predominantemente remota restringiu o acesso direto aos advogados e impactou a composição do corpus qualitativo da pesquisa.

Por outro lado, a participação de membros da Defensoria Pública mostrou-se relevante para a compreensão do funcionamento das unidades analisadas. A instituição desempenha papel central no sistema de justiça ao assegurar a representação processual de pessoas em situação de

vulnerabilidade econômica, o que resulta em forte presença institucional nas rotinas das varas criminais. Conforme garantia constitucional, a Defensoria Pública está incumbida da orientação jurídica e da defesa integral e gratuita dos necessitados (Brasil, 1988). Nesse contexto organizacional, a inclusão de membros da Defensoria Pública, juntamente com representantes do Ministério Público e servidores do Judiciário, contribuiu para ampliar a compreensão das dinâmicas institucionais associadas à implementação das UPJ's.

Por fim, a etapa qualitativa fundamentou-se nas percepções dos participantes entrevistados, compreendidas como dados válidos para a análise, na medida em que expressam experiências, interpretações e significados construídos no contexto organizacional. Nessa perspectiva, o interesse analítico não reside na eliminação de possíveis vieses individuais, mas na compreensão dessas percepções como parte constitutiva do fenômeno investigado. A adoção de uma abordagem mista e a utilização da triangulação de métodos e fontes não têm como finalidade validar ou corrigir essas percepções, mas ampliar a compreensão do objeto de estudo, permitindo a articulação entre diferentes dimensões, quantitativas e qualitativas, e fortalecendo a robustez interpretativa dos achados.

3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se a matriz de amarração elaborada para este estudo, com o propósito de evidenciar a coerência entre os objetivos específicos, as perguntas de pesquisa, as variáveis/categorias analíticas, as técnicas de coleta e análise de dados e os referenciais teóricos que fundamentam cada etapa. Essa sistematização permite visualizar de forma integrada o alinhamento metodológico da dissertação, reforçando a consistência interna do trabalho e a vinculação entre as escolhas metodológicas e a fundamentação teórica adotada.

Quadro 4 - Matriz de Amarração

Objetivos Específicos	Perguntas de Pesquisa	Variáveis / Categorias Analíticas	Técnicas de Coleta	Técnicas de Análise	Crítérios de Validação	Referências
Mensurar as variações de desempenho processual nas varas criminais reorganizadas como UPJ	Quais variações se verificam nos indicadores de produtividade e celeridade processual, após a implantação da UPJ?	Eficiência e produtividade institucional; Indicadores institucionais (TC, IAD, TMT); Gestão pública orientada por resultados (NGP).	Dados secundários (CNJ, Painei TJGO, Justiça em Números 2021–2024)	Estatística descritiva e comparações longitudinais (pré e pós-UPJ); séries temporais 2021-2024; análise de tendência	Rastreabilidade da extração (fontes oficiais padronizadas); janelas temporais equivalentes; registro de eventos institucionais relevantes; consistência da série	CNJ (2024); Hood (1991); Pollitt & Bouckaert (2017); Cavalcante, Santos e Pereira (2024); Furlan (2019)
Avaliar a percepção dos atores sobre a implantação da UPJ e seus efeitos na eficiência e produtividade	Como magistrados, servidores, promotores, defensores e advogados percebem as mudanças promovidas pela UPJ?	Eficiência percebida; Valor público e legitimidade institucional; <i>Accountability</i> e transparência; Cooperação e comunicação intersetorial; Percepção de resultados.	Entrevistas semiestruturadas com atores (magistrados, servidores e operadores do direito)	Análise de conteúdo temática, codificação manual das unidades de sentido e triangulação com dados quantitativos.	Recorrência temática entre os depoimentos; convergência entre perfis institucionais; protocolo de codificação com trilha de auditoria; triangulação com indicadores quantitativos	Osborne (2020); Hood e Peters (2004); Sátiro e Sousa (2021); Medeiros, Valério e Lima (2024); Santos e Santos (2024); Schommer e Quiñonez (2024)
Identificar desafios operacionais e boas práticas durante a transição para o modelo UPJ	Quais foram os principais entraves e soluções encontradas durante a implementação?	Redesenho de processos; Inovação organizacional e tecnológica; Cultura de aprendizagem e cooperação; Liderança e gestão da mudança.	Entrevistas semiestruturadas; análise documental (portarias, relatórios, atas, normativos do TJGO).	Codificação temática manual, análise interpretativa das narrativas e triangulação com documentos institucionais	Convergência entre evidências documentais e relatos dos participantes; protocolo de codificação com exemplos de trechos por categoria; validação por pares (quando aplicável)	Carvalho e Sousa (2017); Oliveira e Guimarães (2024); Castelliano, Grajzl e Watanabe (2023); Vilhena e Martins (2022); Miranda <i>et al.</i> (2024); Wood Jr. (1992)
Propor recomendações gerenciais para o aprimoramento do modelo	Que ajustes podem ser sugeridos para fortalecer a eficiência e a inovação das UPJ's?	Planejamento estratégico e governança; Sustentabilidade do modelo UPJ; Valor público e <i>accountability</i> institucional.	Síntese analítica dos achados quantitativos e qualitativos; integração das evidências	Análise integrativa e interpretativa dos resultados; formulação de proposições gerenciais	Coerência entre evidências empíricas (dados quantitativos e qualitativos) e o referencial teórico; matriz “achado → risco → recomendação”	Yin (2015); Bryson, Crosby e Bloomberg (2015); Osborne (2020); Queiroz e Souza (2025); Pollitt (2018)

Fonte: Elaboração própria (2025).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 REORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA E CONTEXTO DAS UPJ'S CRIMINAIS DE GOIÂNIA (2020–2024)

Entre 2020 e 2024, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) promoveu um conjunto de medidas administrativas que modificaram a estrutura e a competência das varas criminais da Comarca de Goiânia, reorganizando fluxos de trabalho e redistribuindo acervos. Essas alterações, implementadas por meio de resoluções e portarias, visaram aprimorar a gestão processual, equilibrar a carga de trabalho entre unidades e fortalecer o modelo das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's).

A Resolução TJGO nº 211/2022 estabeleceu a estrutura organizacional das unidades judiciárias da Comarca de Goiânia e definiu a composição das 1ª e 2ª UPJ's Criminais, que passaram a agrupar varas com competências em crimes punidos com reclusão e detenção. Essa mudança consolidou a atuação em regime de secretaria compartilhada, permitindo melhor distribuição de tarefas, padronização de rotinas e acompanhamento de indicadores de desempenho.

Nos anos seguintes, novas normas ajustaram as competências e a dinâmica de funcionamento das varas criminais. A Resolução TJGO nº 248/2024, por exemplo, regulamentou a implantação do Juiz das Garantias, o que implicou alterações na distribuição de feitos e na gestão de processos nas UPJ's Criminais.

Essas mudanças, embora voltadas ao aperfeiçoamento da gestão e da eficiência judicial, geraram impactos diretos na série histórica dos indicadores analisados nesta pesquisa: Taxa de Congestionamento (TC), Índice de Atendimento à Demanda (IAD) e Tempo Médio de Tramitação (TMT). Redistribuições de acervos, criação de novas competências e ajustes de jurisdição podem provocar variações pontuais nos indicadores, especialmente em períodos de transição.

Por isso, a análise quantitativa apresentada a seguir considera essas transformações como fatores contextuais relevantes, reconhecendo que parte das flutuações observadas pode decorrer não apenas de mudanças operacionais ou tecnológicas, mas também de efeitos administrativos de reorganização.

Em síntese, o período de 2022 a 2024 representa uma fase de consolidação do modelo UPJ no âmbito criminal, marcada pela digitalização plena, reorganização de competências e fortalecimento das práticas de gestão orientadas por desempenho. Esses elementos configuram

o pano de fundo institucional necessário para a leitura dos resultados apresentados nas seções seguintes.

Cabe destacar que, até o início do processo de reorganização, a estrutura da área criminal (crimes punidos com reclusão e detenção) da Comarca de Goiânia incluía também a 10^a e a 11^a Varas Criminais, posteriormente afetadas por alterações de competência e redistribuição de feitos. Conforme as resoluções e portarias editadas entre 2022 e 2024, essas unidades tiveram sua atuação redefinida ou absorvida pelas UPJ's Criminais, o que resultou na atual configuração com nove varas. Essa reorganização estrutural explica a ausência dessas unidades na base estatística analisada, uma vez que, no período posterior à digitalização e à implantação das UPJ's, os dados passaram a refletir exclusivamente as varas com competência criminal vigente.

Além dessas alterações, a antiga 12^a Vara Criminal teve sua competência reorganizada e passou a integrar a estrutura da 2^a UPJ, sob a denominação de 9^a Vara Criminal, conforme atos administrativos do TJGO expedidos entre 2022 e 2023. Essa medida teve caráter de readequação estrutural, mantendo a continuidade das atividades jurisdicionais e garantindo maior equilíbrio na distribuição de processos entre as unidades. Assim, a base de dados desta pesquisa reflete a configuração vigente a partir dessa reestruturação, contemplando nove varas com competência criminal efetiva e equânime.

A digitalização integral dos processos na área criminal do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás teve início em 2020, a partir da Resolução do TJGO n^o 831/2020, que disciplinou a tramitação exclusivamente eletrônica dos feitos criminais e promoveu a migração gradual dos acervos físicos para o Processo Judicial Eletrônico (PJe) (Goiás, 2020). Esse movimento marcou uma etapa decisiva da transformação digital na área criminal, antecedendo a consolidação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) em Goiânia.

Considerando que os indicadores de desempenho disponibilizados no Painel Estatístico do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) correspondem a períodos acumulados de doze meses anteriores à data de consulta, os dados desta pesquisa foram captados sempre no mês de maio de cada ano. A escolha desse marco temporal decorre do fato de que as Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) criminais foram implantadas em maio de 2022, de modo que cada extração representa o desempenho consolidado dos doze meses anteriores. Assim, a série histórica analisada abrange o período 2021–2024, permitindo comparar o cenário pré-UPJ (2021–2022) e pós-UPJ (2023–2024), após a consolidação do novo modelo de gestão judicial.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA: EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NAS VARAS CRIMINAIS DE GOIÂNIA

4.2.1 Procedimentos de Consolidação e Tratamento dos Dados Quantitativos

Os dados quantitativos desta pesquisa foram obtidos no Painel Estatístico do CNJ, abrangendo os indicadores de Taxa de Congestionamento (TC), Índice de Atendimento à Demanda (IAD) e Tempo Médio de Tramitação (TMT) das varas criminais de Goiânia. As extrações foram realizadas em maio de cada ano, representando o resultado acumulado dos 12 meses anteriores, em conformidade com a metodologia de consolidação adotada pelo CNJ.

As varas foram agrupadas conforme a estrutura administrativa do TJGO: a 1ª UPJ, composta pela 1ª, 3ª, 5ª, 6ª e 7ª varas criminais; e a 2ª UPJ, formada pela 2ª, 4ª, 8ª e 9ª varas criminais. A consolidação das informações foi feita em planilha eletrônica (Microsoft Excel), aplicando-se média aritmética simples para calcular os valores médios de cada grupo e a média geral das duas UPJ's, considerando as nove varas que compunham o universo da pesquisa.

As reduções percentuais observadas entre 2021 e 2024 foram calculadas segundo a fórmula:

$$\% \Delta = \frac{\text{valor}_{2024} - \text{valor}_{2021}}{\text{valor}_{2021}} \times 100$$

A abordagem adotada é de análise descritiva e comparativa, adequada ao método de estudo de caso, sem aplicação de técnicas inferenciais. Essa escolha visa oferecer uma leitura interpretativa dos resultados sob a ótica da gestão judicial e do desempenho institucional.

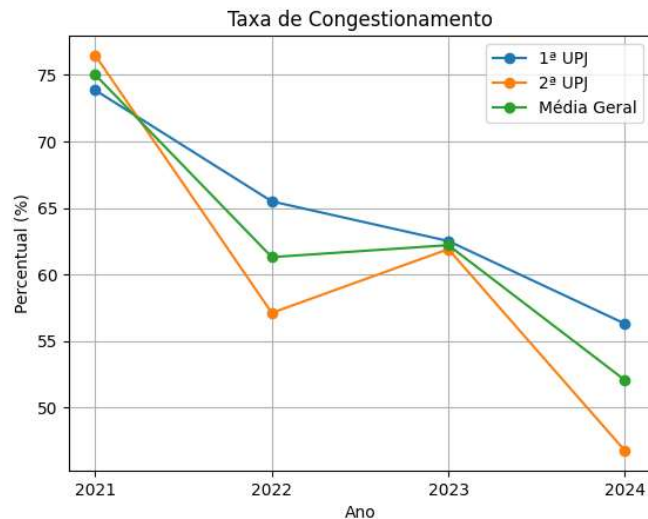
4.2.2 Evolução dos Indicadores de Desempenho nas Varas Criminais de Goiânia (2021–2024)

A partir da consolidação das médias anuais, foi possível identificar o comportamento dos indicadores de desempenho das UPJ's Criminais de Goiânia entre 2021 e 2024. A Tabela 1 apresenta a evolução das médias por unidade e da média geral da Comarca.

Tabela 1 – Evolução dos indicadores de desempenho (2021–2024)

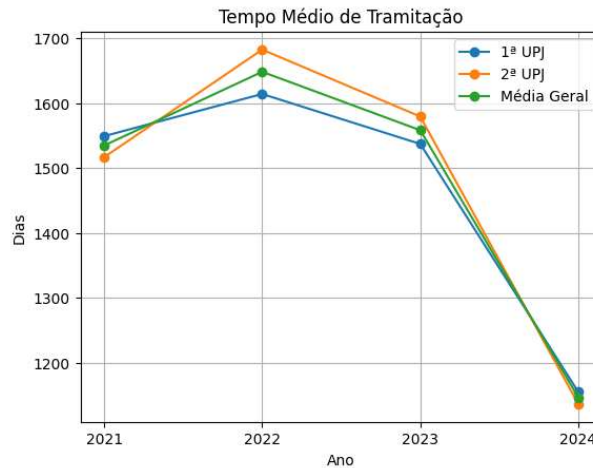
INDICADOR	UPJ	2021	2022	2023	2024
Taxa de Congestionamento (%)	1ª UPJ	73,85	65,5	62,52	56,31
	2ª UPJ	76,46	57,12	61,91	46,77
	Média Geral (9 varas)	75,01	61,31	62,21	52,07
Tempo Médio de Tramitação (dias)	1ª UPJ	1.548,99	1.613,98	1.536,98	1.154,66
	2ª UPJ	1.516,47	1.682,39	1.579,23	1.135,97
	Média Geral (9 varas)	1.534,53	1.648,19	1.558,10	1.146,35
Índice de Atendimento à Demanda (%)	1ª UPJ	168,39	141,09	146,13	116,6
	2ª UPJ	156,8	186,12	170,06	135,59
	Média Geral (9 varas)	163,24	163,6	158,1	125,04

Fonte: Elaboração própria (2025), com dados do Painel Estatístico do CNJ, ciclos de 12 meses encerrados em maio de cada ano; dados completos disponíveis no Apêndice D.



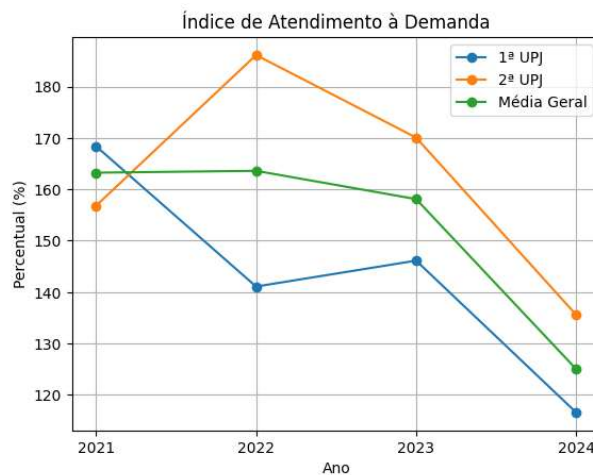
Fonte: Elaboração própria (2025), com dados do Painel Estatístico do CNJ

A Taxa de Congestionamento (TC) apresentou uma redução contínua em ambas as UPJ's, caindo (na Média Geral) de 75,01% em 2021 para 52,07% em 2024, o que representa uma queda média de 30,6% no período. Essa tendência revela avanços significativos na gestão processual e na produtividade das unidades, especialmente após 2022, quando o modelo UPJ foi consolidado e as rotinas eletrônicas se estabilizaram.



Fonte: Elaboração própria (2025), com dados do Painel Estatístico do CNJ

O Tempo Médio de Tramitação (TMT) também apresentou melhora expressiva, também na Média Geral passando de 1.534,5 dias em 2021 para 1.146,3 dias em 2024, o que representa uma redução de aproximadamente 25,3%. Essa variação indica maior celeridade na tramitação e evidencia o impacto positivo da gestão compartilhada e da digitalização sobre o fluxo de trabalho.



Fonte: Elaboração própria (2025), com dados do Painel Estatístico do CNJ

O Índice de Atendimento à Demanda (IAD), por sua vez, demonstrou comportamento mais oscilante. Após alcançar um pico de produtividade (Média Geral) em 2022 (163,6%), o indicador reduziu-se para 125,0% em 2024, refletindo uma queda média de 23,4%. Essa diminuição é esperada em contextos de estabilização institucional, nos quais, após uma fase de reorganização intensa, ocorre normalização das demandas e redistribuições processuais.

De modo geral, os resultados quantitativos indicam ganhos consistentes de eficiência, especialmente no que se refere à redução do congestionamento e do tempo de tramitação. Esses avanços estão alinhados às diretrizes de gestão por resultados previstas na Resolução CNJ nº 70/2009 e aos macrodesafios estratégicos do Poder Judiciário (2021–2026), reforçando o papel das UPJ's como modelo organizacional voltado à racionalização de processos e ao aumento da produtividade institucional.

Em síntese, a análise evidencia que a combinação entre reorganização administrativa, digitalização integral e gestão compartilhada resultou em um desempenho mais equilibrado, ágil e eficiente nas varas criminais de Goiânia. Esse panorama quantitativo constitui a base para a interpretação qualitativa das percepções dos agentes judiciais, apresentada na próxima seção.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA: DESEMPENHO PRÉ E PÓS-UPJ (2021–2024)

A comparação entre os períodos pré e pós-implantação das Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) nas varas criminais de Goiânia permite identificar os efeitos concretos do novo modelo de gestão sobre o desempenho institucional. Considerando que as UPJ's foram implantadas em maio de 2022, o intervalo de 2021–2022 representa o período anterior à consolidação do modelo, enquanto 2023–2024 corresponde à fase posterior, já com a estrutura reorganizada e os fluxos de trabalho estabilizados.

Essa análise evidencia o comportamento evolutivo dos principais indicadores de desempenho: Taxa de Congestionamento (TC), Tempo Médio de Tramitação (TMT) e Índice de Atendimento à Demanda (IAD), que refletem dimensões complementares da eficiência processual, como capacidade de resposta, celeridade e produtividade. A leitura comparativa permite compreender não apenas o impacto direto da reorganização administrativa, mas também os efeitos indiretos da digitalização integral dos processos e da gestão compartilhada das secretarias judiciais.

4.3.1 Desempenho das UPJ's Criminais no Período Pré-UPJ (2021–2022)

No período que antecede a implantação das UPJ's, as varas criminais da Comarca de Goiânia ainda operavam sob o modelo tradicional de secretarias individualizadas. Essa estrutura apresentava alto grau de fragmentação administrativa, duplicação de tarefas e sobreposição de funções, o que impactava negativamente a eficiência operacional e a uniformidade dos procedimentos. Conforme Cavalcante (2023), a capacidade administrativa e

o contexto político operam como fatores determinantes do desempenho institucional em organizações públicas, o que sustenta a hipótese de que a adoção do modelo UPJ e a digitalização processual podem influenciar positivamente a eficiência das varas criminais.

Os indicadores de 2021 e 2022 refletem esse cenário de ajuste e transição institucional. A Taxa de Congestionamento média manteve-se acima de 60%, indicando que mais da metade dos processos permanecia pendente de baixa ao final do período. O Tempo Médio de Tramitação, por sua vez, superava 1.600 dias em algumas unidades, demonstrando morosidade estrutural e desafios de gestão de fluxo. Apesar desses gargalos, o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) registrou picos elevados, acima de 160% em determinados momentos, o que pode ser interpretado como resultado de mutirões de produtividade e ações pontuais de equalização de acervo, práticas recorrentes em fases de reorganização (Maia *et al.*, 2023).

Esses resultados evidenciam que, no modelo anterior às UPJ's, a produtividade dependia mais do esforço individual das equipes do que de um sistema gerencial padronizado. A ausência de centralização administrativa limitava a redistribuição eficiente de tarefas, e a digitalização dos processos ainda se encontrava em estágio inicial, o que restringia os ganhos de escala e automação. Assim, o período pré-UPJ caracteriza-se por instabilidade organizacional e baixa previsibilidade operacional, fatores que motivaram a adoção do novo modelo de gestão.

4.3.2 Resultados e Tendências Pós-UPJ (2023–2024)

Com a consolidação das UPJ's Criminais a partir de 2023, observa-se uma tendência consistente de melhoria nos indicadores de desempenho. A Taxa de Congestionamento apresentou redução de 30,6% entre 2021 e 2024, passando de 75,0% para 52,0%, o que reflete a maior capacidade de processamento e o escoamento gradual do estoque processual acumulado.

O Tempo Médio de Tramitação (TMT), que havia superado 1.600 dias antes da reorganização, reduziu-se para cerca de 1.146 dias em 2024, representando uma queda de aproximadamente 25,3%. Essa melhoria está diretamente associada à otimização dos fluxos internos e à distribuição equilibrada de tarefas entre servidores, juízes e gabinetes, possibilitada pela estrutura compartilhada das UPJ's (CNJ, 2024).

O Índice de Atendimento à Demanda (IAD) apresentou comportamento mais oscilante. Após atingir um pico em 2022 (163,6%), estabilizou-se em torno de 125,0% em 2024, o que indica uma fase de normalização da carga de trabalho e de equilíbrio entre entrada e saída de

processos. Essa variação é esperada em períodos de consolidação institucional, quando as equipes passam a operar sob novos parâmetros de produtividade e gestão de metas.

De forma geral, o período pós-UPJ demonstra maior estabilidade e previsibilidade operacional, com redução de congestionamento e maior eficiência temporal. Esses resultados estão alinhados às diretrizes da Resolução CNJ nº 70/2009, que institui a gestão estratégica do Poder Judiciário, e aos macrodesafios 2021-2026, especialmente aqueles voltados à inovação, celeridade processual e gestão por resultados.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

A etapa qualitativa da pesquisa teve como finalidade compreender como magistrados, servidores, gestores, defensores, promotores e advogados percebem os efeitos da UPJ nas rotinas das varas criminais da Comarca de Goiânia, complementando os achados quantitativos apresentados no item 4.3. A análise das 21 entrevistas foi organizada a partir das quatro categorias analíticas definidas na fundamentação teórica, eficiência e produtividade; inovação e gestão por processos; liderança e cooperação; e valor público e legitimidade institucional, permitindo uma interpretação integrada entre desempenho institucional e percepção dos atores envolvidos.

4.4.1 Caracterização da etapa de campo e do corpus qualitativo

As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de novembro, previamente agendadas de acordo com a disponibilidade dos participantes. O processo de agendamento considerou ausências justificadas relacionadas a licenças, férias, afastamentos, aposentadorias, promoções, regime de home office integral, bem como negativas de participação e alterações de servidores ou magistrados decorrentes da reorganização administrativa já descrita no item 4.1.

A etapa qualitativa da pesquisa foi desenvolvida a partir da realização de 21 entrevistas semiestruturadas, conduzidas com diferentes classes de atores diretamente envolvidos no funcionamento das Unidades de Processamento Judicial com competência criminal da Comarca de Goiânia. Os participantes foram selecionados com base em critérios institucionais, tais como vínculo formal com as varas criminais ou com as UPJ's, exercício de funções durante o período pré e/ou pós-implantação do modelo e inserção direta nos fluxos processuais ou decisórios, bem como em critérios analíticos, incluindo experiência comparativa no período analisado, posição estratégica no funcionamento das unidades e capacidade de refletir sobre os impactos

gerenciais, operacionais e institucionais decorrentes da adoção da UPJ. Essa delimitação metodológica, previamente descrita no item 3.2, buscou assegurar coerência entre o perfil dos entrevistados e os objetivos da pesquisa.

O corpus qualitativo foi composto por atores internos ao Poder Judiciário, incluindo magistrados, servidores das unidades criminais, gestores da UPJ, bem como por atores externos, tais como representantes do Ministério Público, da Defensoria Pública e da advocacia. Essa composição permitiu captar percepções múltiplas e complementares acerca dos impactos organizacionais, gerenciais e operacionais decorrentes da adoção do modelo UPJ.

Para magistrados, advogados, servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e assessores de gabinetes, as entrevistas foram conduzidas presencialmente no Fórum Cível, situado em Goiânia-GO. As entrevistas com servidores da Defensoria Pública foram realizadas na unidade da Defensoria Pública Estadual no Jardim Goiás, em Goiânia-GO. Já as entrevistas com promotores de justiça e seus assessores ocorreram na sede do Ministério Público do Estado de Goiás, em Goiânia-GO.

A diversidade institucional dos entrevistados possibilitou compreender como diferentes atores percebem a reorganização administrativa promovida pela UPJ, especialmente no que se refere à eficiência, à produtividade, à celeridade processual, à comunicação institucional e à gestão do trabalho judicial, elementos centrais para a análise qualitativa desenvolvida neste estudo.

Com o objetivo de sintetizar e tornar mais transparente a composição do corpus qualitativo, apresenta-se a seguir o perfil institucional dos entrevistados.

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados da pesquisa qualitativa

Código	Tipo de stakeholder	Cargo / Função	Tempo de vínculo Institucional	Natureza da atuação
E1	Magistrado(a)	Juiz de Direito	17 anos	Atuação decisória
E2	Magistrado(a)	Juiz de Direito	14 anos	Atuação decisória
E3	Magistrado(a)	Juiz de Direito	12 anos	Atuação decisória
E4	Servidor(a) do TJGO	Servidor da UPJ	15 anos	Execução processual
E5	Servidor(a) do TJGO	Servidor da UPJ	19 anos	Execução processual
E6	Servidor(a) do TJGO	Servidor da UPJ	27 anos	Execução processual

E7	Servidor(a) do TJGO	Gestor(a) de UPJ	30 anos	Gestão
E8	Servidor(a) do TJGO	Gestor(a) de UPJ	15 anos	Gestão
E9	Servidor(a) do TJGO	Servidor da UPJ	19 anos	Execução processual
E10	Ministério Público	Promotor(a) de Justiça	26 anos	Atuação externa
E11	Ministério Público	Promotor(a) de Justiça	28 anos	Atuação externa
E12	Ministério Público	Assessor(a)	4 anos	Atuação externa
E13	Ministério Público	Assessor(a)	4 anos	Atuação externa
E14	Defensoria Pública	Defensor(a) Público	8 anos	Atuação externa
E15	Defensoria Pública	Defensor(a) Público	8 anos	Atuação externa
E16	Defensoria Pública	Assessor(a)	5 anos	Atuação externa
E17	Defensoria Pública	Assessor(a)	5 anos	Atuação externa
E18	Advocacia	Advogado(a)	9 anos	Atuação externa
E19	Servidor(a) do TJGO	Assessor(a) de gabinete	15 anos	Apoio decisório
E20	Servidor(a) do TJGO	Assessor(a) de gabinete	6 anos	Apoio decisório
E21	Defensoria Pública	Assessor(a)	5 anos	Atuação externa

Nota: Os entrevistados foram identificados por códigos alfanuméricos, com o objetivo de preservar o anonimato. As informações apresentadas referem-se às funções institucionais exercidas à época da realização das entrevistas, conforme declarado pelos próprios participantes, não sendo incluídos dados pessoais ou temporais não explicitamente mencionados nas transcrições. O tempo de atuação no órgão foi apurado com base em informações públicas disponibilizadas nos respectivos Portais da Transparência institucionais, considerando o ano de ingresso na carreira até o ano-base de 2025, da realização da entrevista.

A caracterização apresentada no quadro anterior fornece o contexto necessário para a compreensão dos procedimentos de análise qualitativa adotados, descritos no item seguinte.

4.4.2 Procedimentos de análise qualitativa

As entrevistas semiestruturadas realizadas nesta pesquisa foram integralmente transcritas e submetidas a um processo de análise qualitativa de natureza interpretativa. O tratamento do material empírico seguiu os pressupostos da análise de conteúdo de natureza categorial, conforme proposta por Bardin (2011), adotada como técnica para organização e interpretação das falas dos entrevistados.

A análise teve início com uma leitura global do corpus qualitativo, com o objetivo de identificar temas recorrentes relacionados à implantação e ao funcionamento das Unidades de Processamento Judicial nas varas criminais. Em seguida, foram identificados núcleos de sentido presentes nas entrevistas, considerando convergências e divergências nas percepções dos diferentes atores.

Esses procedimentos permitiram a construção de categorias empíricas ao longo da etapa de análise, a partir do próprio material coletado. As categorias não foram definidas previamente na fase metodológica, mas emergiram de forma indutiva durante a interpretação dos dados qualitativos, em consonância com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico adotado.

A descrição e a análise das categorias empíricas resultantes desse processo são apresentadas no item seguinte, no qual se examinam, de forma sistemática, as principais dimensões identificadas nas entrevistas.

4.4.3 Categorias empíricas da pesquisa qualitativa

A partir dos procedimentos de análise qualitativa descritos no item anterior, procedeu-se à identificação e organização das categorias empíricas emergentes das entrevistas realizadas com os diferentes atores envolvidos no funcionamento das Unidades de Processamento Judicial criminais da Comarca de Goiânia. Essas categorias foram construídas de forma indutiva, com base nos sentidos recorrentes, convergências e tensões presentes nas falas dos entrevistados, buscando refletir as principais dimensões associadas à experiência institucional com o modelo UPJ. Dessa forma, as categorias analíticas funcionaram como eixos interpretativos gerais, enquanto as categorias empíricas representam desdobramentos observados nos dados coletados.

As categorias empíricas não foram previamente definidas na etapa metodológica, mas emergiram ao longo do processo interpretativo, a partir da leitura sistemática do corpus qualitativo. Sua construção considerou, de maneira articulada, as percepções dos diversos grupos de atores, permitindo captar tanto os aspectos positivos atribuídos ao modelo UPJ quanto os limites, desafios e condicionantes identificados pelos participantes.

Embora construídas a partir do material empírico, as categorias empíricas foram analisadas em diálogo com as dimensões analíticas discutidas no referencial teórico, especialmente aquelas apresentadas no item 2.8, que orientaram a interpretação dos achados sem, contudo, determinar previamente sua configuração. Dessa forma, as categorias empíricas expressam a forma como os entrevistados percebem e significam a reorganização administrativa promovida pela UPJ, ao mesmo tempo em que possibilitam a articulação dos resultados qualitativos com os indicadores quantitativos de desempenho institucional analisados neste estudo.

As categorias identificadas são apresentadas a seguir, organizadas de modo a evidenciar diferentes dimensões do impacto do modelo UPJ sobre a gestão judicial, o desempenho institucional e a dinâmica de funcionamento das varas criminais.

4.4.3.1 Reorganização do trabalho e especialização das atividades

A reorganização do trabalho promovida pela implantação das Unidades de Processamento Judicial aparece como um dos aspectos mais recorrentes nas falas dos entrevistados. De forma geral, os participantes associam o modelo UPJ a uma mudança estrutural no modo de execução das rotinas cartorárias, com centralização administrativa e divisão das atividades por equipes, substituindo o modelo tradicional em que a secretaria da vara concentrava múltiplas tarefas sob uma mesma equipe.

Essa percepção é ilustrada por diferentes atores institucionais. Um magistrado destacou que, com o novo modelo, houve “uma divisão mais racional das tarefas, com cada equipe cuidando de um tipo específico de atividade” (E1). A fala evidencia a percepção de que a reorganização administrativa alterou significativamente a dinâmica tradicional das secretarias judiciais.

A lógica de padronização aparece como elemento central dessa reorganização. Um servidor do TJGO relatou que “a repetição das mesmas tarefas dá mais segurança e aumenta a produtividade” (E6), indicando que a especialização das equipes contribui para maior previsibilidade na execução das rotinas cartorárias.

Outro aspecto enfatizado refere-se à continuidade das atividades. Uma gestora da UPJ destacou que “se uma equipe está atrasada, outra consegue ajudar, não fica parado” (E7), evidenciando que a estrutura coletiva permite maior flexibilidade organizacional e reduz a dependência de servidores individuais para a continuidade do fluxo processual.

A especialização das equipes também foi associada a ganhos de eficiência. Um promotor de justiça afirmou que “a centralização das atividades na UPJ deixou a movimentação mais ágil” (E10), sugerindo que a reorganização das tarefas favorece maior fluidez na tramitação dos processos.

Apesar dos avanços percebidos, alguns entrevistados também apontaram limitações no funcionamento do modelo. Uma servidora relatou que após a especialização das equipes “que muita gente não sabia lidar com o processo eletrônico, muito mecanismo, muitas pessoas não sabiam, então acabava que dentro de uma equipe um não conseguia fazer o serviço e o outro ficava fazendo o serviço por aquele.” (E5), indicando que a especialização das equipes requer sistemas funcionais e treinamento adequado.

De forma geral, as falas indicam convergência entre diferentes perfis institucionais quanto à percepção de que a reorganização do trabalho promovida pela UPJ introduziu maior divisão funcional das atividades, ampliando a previsibilidade das rotinas e a continuidade do fluxo processual, ainda que acompanhada de desafios relacionados à comunicação institucional.

4.4.3.2 Eficiência, produtividade e celeridade processual

A eficiência, a produtividade e a celeridade processual configuram uma das dimensões mais recorrentes nas falas dos entrevistados ao avaliarem os efeitos da implantação das Unidades de Processamento Judicial nas varas criminais. De modo geral, os participantes associam o modelo UPJ à melhoria do fluxo processual e à maior capacidade de resposta das unidades.

Nas entrevistas, essa percepção aparece de forma bastante consistente. Um promotor de justiça relatou que, após a implantação do modelo, “a movimentação dos processos ficou mais rápida, principalmente nos atos ordinatórios” (E10). A observação sugere que a reorganização administrativa contribuiu para tornar mais dinâmico o andamento das rotinas processuais.

Diversos entrevistados também relacionam esses avanços à centralização das atividades cartorárias e à padronização das rotinas de trabalho. Uma gestora da UPJ explicou que “a divisão por equipes evitou gargalos que existiam quando cada vara cuidava de tudo sozinha” (E7), indicando que a redistribuição das tarefas ampliou a capacidade de processamento das demandas.

Os depoimentos dialogam, ainda, com os indicadores de desempenho analisados na etapa quantitativa da pesquisa. Um magistrado ponderou que “a melhora depende muito da

estrutura e da quantidade de servidores disponíveis” (E1), destacando que os ganhos de produtividade não ocorrem de forma homogênea entre as unidades.

Outro aspecto mencionado pelos participantes diz respeito às condições estruturais e contextuais que influenciam o desempenho institucional. Um membro do Ministério Público observou que “não é só o modelo que interfere, mas também as mudanças normativas e estruturais” (E11), evidenciando que o funcionamento das unidades judiciais depende de múltiplos fatores organizacionais.

Alguns entrevistados também diferenciam os efeitos da UPJ conforme o tipo de ato processual. Um defensor público afirmou que “medidas urgentes realmente ficaram mais rápidas” (E15), indicando que os ganhos de celeridade são mais perceptíveis em determinadas etapas da tramitação processual.

Assim, ao considerar conjuntamente as percepções qualitativas e os indicadores de desempenho, observa-se que a implantação da UPJ esteve associada a avanços relevantes em termos de eficiência e produtividade nas varas criminais. Ao mesmo tempo, as entrevistas revelam que os resultados dependem de variáveis organizacionais e externas que condicionam o funcionamento das unidades. Essa constatação reforça a compreensão do desempenho institucional como um fenômeno multifatorial, no qual a reorganização administrativa representa um elemento relevante, mas não exclusivo.

4.4.3.3 Valor público, legitimidade e percepção social do Judiciário

A geração de valor público e o fortalecimento da legitimidade institucional do Judiciário emergem como dimensões relevantes nas percepções dos entrevistados acerca dos efeitos do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional. Entre atores externos ao Poder Judiciário, a UPJ costuma ser associada à maior capacidade do sistema de justiça em oferecer respostas mais céleres e previsíveis às demandas da sociedade.

Nas entrevistas, essa percepção aparece de forma recorrente. Um defensor público afirmou que “quando o processo anda mais rápido, isso impacta diretamente a vida das pessoas” (E14), evidenciando a relação entre celeridade processual e efeitos concretos para os jurisdicionados.

A previsibilidade do fluxo processual também surge como elemento associado à confiança institucional, um defensor público relatou que procedimentos que antes levavam vários dias passaram a ser resolvidos em poucas horas, o que evidencia maior previsibilidade e

celeridade no fluxo processual (E15), indicando que a regularidade das rotinas processuais pode contribuir para fortalecer a percepção de confiabilidade do Judiciário.

Os relatos ainda relacionam a geração de valor público à redução dos tempos de espera e à maior racionalidade na tramitação dos processos criminais. Uma assessora da Defensoria Pública destacou que “em casos com réu preso, qualquer ganho de tempo faz diferença concreta” (E16), ressaltando que a eficiência processual possui impactos diretos na efetividade das garantias individuais.

Ao mesmo tempo, alguns participantes chamam atenção para limites relacionados à dimensão relacional da legitimidade institucional. Um assessor do Ministério Público observou que “a dinâmica ficou mais impessoal do que antes” (E11), sugerindo que a centralização administrativa pode alterar formas tradicionais de interação entre os atores do sistema de justiça.

De forma semelhante, um assessor da Defensoria Pública mencionou que “às vezes não se sabe exatamente com quem tratar determinada questão” (E21), indicando que a reorganização das rotinas institucionais também pode gerar desafios de comunicação e interlocução.

Em síntese, as falas revelam que a geração de valor público no contexto da UPJ decorre principalmente da percepção de maior capacidade de entrega e previsibilidade institucional. Contudo, os relatos também indicam que eficiência organizacional e legitimidade relacional nem sempre caminham de forma automática, exigindo equilíbrio entre padronização administrativa e manutenção de canais acessíveis de interlocução com os usuários do sistema de justiça.

4.4.3.4 Comunicação institucional, impessoalidade e acesso

A comunicação institucional constitui uma dimensão recorrente nas falas dos entrevistados ao avaliarem os efeitos da implantação das Unidades de Processamento Judicial. De modo geral, os participantes reconhecem que a reorganização administrativa contribuiu para maior padronização dos fluxos, mas também produziu mudanças na forma de acesso às unidades judiciais.

Entre os atores externos ao Judiciário, é frequente a percepção de que o modelo UPJ alterou a dinâmica tradicional de contato com as varas. Um advogado relatou que “o contato direto com o gabinete ficou mais difícil” (E18), indicando que a centralização administrativa modificou formas de interação que antes eram mais imediatas.

Essa mudança também aparece associada à percepção de maior formalização das comunicações institucionais. Um assessor do Ministério Público observou que “a comunicação ficou mais formal e menos imediata” (E11), sugerindo que a reorganização das rotinas pode alterar o modo como os diferentes atores interagem com a unidade judicial.

Por outro lado, servidores e gestores destacam que a definição de canais institucionais trouxe ganhos organizacionais relevantes. Uma servidora da UPJ explicou que “a redução de contatos individuais evita interrupções constantes no fluxo de trabalho” (E4), indicando que a padronização das comunicações contribui para maior estabilidade nas rotinas administrativas.

As entrevistas também revelam que parte dessas dificuldades tende a diminuir à medida que os atores compreendem melhor o funcionamento da nova estrutura. Um assessor do Ministério Público destacou que “quando se entende o funcionamento da UPJ, o contato se torna mais simples” (E12), apontando para um processo gradual de adaptação institucional.

Ainda assim, alguns participantes associam a reorganização administrativa a uma redução da interlocução direta com as unidades judiciais. Um promotor de justiça afirmou que “a estrutura centralizada torna o atendimento mais padronizado, mas menos personalizado” (E10), evidenciando a percepção de que a racionalização dos fluxos pode afetar a proximidade entre os atores do sistema de justiça.

Em síntese, a comunicação institucional no contexto da UPJ revela uma tensão entre eficiência organizacional e percepção de proximidade. Enquanto a padronização contribui para racionalizar os fluxos internos e reduzir interrupções nas rotinas administrativas, parte dos atores externos percebe mudanças na forma de interlocução com as unidades judiciais. Isso sugere que a efetividade do modelo depende não apenas da reorganização estrutural, mas também da clareza e da acessibilidade dos canais de comunicação estabelecidos.

4.4.3.5 Gestão de pessoas, Liderança e controle de desempenho

A gestão de pessoas e o exercício da liderança emergem como dimensões estruturantes do funcionamento das Unidades de Processamento Judicial. A centralização administrativa introduziu uma estrutura composta por gestor master e subgestores responsáveis pela coordenação das equipes e pelo acompanhamento da produtividade. Um gestor de UPJ destacou que “por ter havido uma centralização da gestão, um gestor e subgestores de equipe, a gente tem como controlar melhor essa produtividade de cada servidor” (E7), evidenciando a percepção de ampliação dos mecanismos internos de monitoramento.

Entre os servidores, a liderança é descrita como elemento decisivo para a adaptação ao novo modelo. Um entrevistado, servidor do TJGO afirmou que “essa questão de liderança dos gestores é primordial para o bom desempenho das atividades. Como o comprometimento e acompanhamento de perto das dúvidas. Isso é imprescindível para o sucesso da equipe” (E8), associando diretamente a atuação da gestão ao engajamento e à organização do trabalho. Na mesma linha, outra servidora relatou que a redistribuição de tarefas depende de intervenção ativa da gestão, afirmando que “a gestora master vem, ela solta uma lista, por exemplo, de uns 50 processos e chega em uma equipe que está mais avançada e fala: ‘Fulana, você vai cumprir de 1 a 15...’ Então, tem cooperação total” (E4), demonstrando que o equilíbrio das cargas de trabalho pressupõe coordenação contínua.

Sob a perspectiva da magistratura, a liderança é igualmente apontada como fator determinante para o êxito do modelo. Um juiz ressaltou que “essa liderança que tem, ela de uma certa forma, ela reflete na forma do trabalho, na forma que volta de feedback para o juiz” (E1), indicando que a qualidade da gestão impacta diretamente a dinâmica entre UPJ e gabinete. Em sentido convergente, outro magistrado destacou que “o primeiro requisito para um gestor ou um coordenador é ter essa habilidade de gerir pessoas [...] tem que ter um perfil de líder e não de chefe autoritário” (E2), enfatizando a necessidade de competências específicas para conduzir equipes em ambiente centralizado.

No que se refere aos mecanismos de controle, as entrevistas indicam que a digitalização e a divisão por equipes ampliaram a responsabilização individual. Conforme relatado por um servidor, “hoje, com o processo digital, você sabe quem fez o documento, quem estava analisando aquele processo” (E8), sugerindo maior rastreabilidade dos atos processuais. Paralelamente, um magistrado observou que a segmentação da UPJ cria “mecanismos de redundância, de fiscalização, de escrutínio” (E3), fortalecendo os instrumentos internos de acompanhamento da produtividade.

As evidências apontam, portanto, que a gestão de pessoas no contexto da UPJ está condicionada à atuação qualificada da liderança, ao equilíbrio entre controle e motivação e à existência de instrumentos que permitam monitoramento sem comprometer a qualidade do trabalho. A centralização administrativa ampliou a visibilidade sobre o desempenho, mas também passou a exigir competências gerenciais específicas para lidar com conflitos, alinhar expectativas e sustentar o engajamento das equipes.

4.4.3.6 Tecnologia, digitalização e limites do modelo UPJ

A tecnologia e a digitalização dos processos judiciais aparecem nas entrevistas como elementos estruturantes do funcionamento das Unidades de Processamento Judicial. A consolidação do modelo é associada diretamente à tramitação eletrônica e à automação de rotinas. Um assessor de magistrado destacou que “a facilitação, no meu ponto de vista, foi a digitalização do processo” (E20), ressaltando que a eliminação dos autos físicos representou avanço significativo na dinâmica operacional.

Sob a perspectiva da advocacia, a digitalização é vista como condição indispensável para a viabilidade do modelo. O advogado criminal afirmou que “os processos criminais só foram digitalizados por conta da pandemia, porque senão, a gente estava até hoje aí com um processo capa rosa, subindo para cima e para baixo” (E18), indicando que a modernização tecnológica foi impulsionada pelo contexto pandêmico e viabilizou maior dinamismo procedimental.

Entre os membros da Defensoria Pública, a digitalização é associada à ampliação da celeridade e à melhoria das comunicações processuais. Um defensor público observou que “com as UPJ’s, melhorou a comunicação processual dos atos, de todos os atos” (E14), destacando que a ciência das decisões e o cumprimento de mandados tornaram-se mais rápidos no ambiente eletrônico. Em sentido semelhante, outro defensor relatou que “hoje em dia a gente já conseguimos fazer isso em duas ou três horas” (E15), ao comparar o tempo de apreciação de pedidos urgentes antes e depois da tramitação digital.

No âmbito do Ministério Público, a percepção também associa tecnologia e especialização à maior eficiência. Um promotor de justiça afirmou que “aquele ato que é repetidas vezes praticado, tende a ser feito de forma mais rápida e mais produtiva” (E10), sugerindo que a padronização digital favorece a repetição qualificada de rotinas administrativas.

Entretanto, as entrevistas também evidenciam limites da dependência tecnológica. Um assessor da Defensoria relatou que, no período inicial de transição, “teve um período em que as coisas ficaram mais lentas” (E21), associando essa dificuldade ao processo de adaptação às novas rotinas digitais. Além disso, um magistrado ponderou que a racionalização tecnológica pode intensificar problemas organizacionais já existentes, alertando que “às vezes nós estamos potencializando os velhos problemas” (E1).

As falas indicam, portanto, que a tecnologia constitui condição indispensável para a operacionalização do modelo UPJ, viabilizando maior agilidade, rastreabilidade e padronização dos procedimentos. Contudo, seus efeitos sobre o desempenho institucional dependem da

estabilidade dos sistemas, da adaptação das equipes e da integração entre suporte tecnológico e gestão organizacional.

4.4.4 Síntese interpretativa dos achados qualitativos

A análise qualitativa das entrevistas realizadas com os diferentes atores permitiu identificar percepções convergentes e tensões associadas à implantação e ao funcionamento do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional nas varas criminais da Comarca de Goiânia. De modo geral, os relatos indicam que a UPJ promoveu uma reorganização significativa dos processos de trabalho, com repercussões diretas sobre a eficiência operacional, a gestão das unidades e a capacidade de resposta institucional do Judiciário, em linha com as abordagens teóricas que destacam a reorganização por processos como mecanismo de incremento do desempenho organizacional no setor público.

As categorias empíricas evidenciam que a centralização das atividades cartorárias e a especialização das tarefas contribuíram para a racionalização dos fluxos internos, com reflexos percebidos em ganhos de produtividade e celeridade processual. Esses achados qualitativos dialogam com os resultados da análise quantitativa, que apontam, em linhas gerais, alterações favoráveis no comportamento dos indicadores de desempenho após a implantação da UPJ, ainda que de forma não homogênea entre as unidades analisadas. Nesse sentido, observou-se, por exemplo, a variação do tempo médio de tramitação (TMT), que passou de mais de 1.600 dias para cerca de 1.146 dias, e redução da taxa de congestionamento, com um maior baixa de processos, evidenciando ganhos concretos de produtividade. Essa convergência entre dados institucionais e percepções dos entrevistados reforça a compreensão de que a reorganização administrativa constitui um fator relevante para a ampliação da capacidade de processamento dos feitos criminais.

Ao mesmo tempo, a análise das entrevistas revela que os ganhos de eficiência coexistem com desafios estruturais e organizacionais que relativizam uma leitura exclusivamente numérica do desempenho institucional. Questões relacionadas à comunicação institucional, à impessoalidade no atendimento e à redefinição das relações entre gabinetes, servidores e atores externos emergem como tensões centrais do modelo. Esses elementos ajudam a explicar por que, em determinados contextos, os avanços indicados pelos indicadores quantitativos, como a redução da taxa de congestionamento (TC) em 23% e a variação do Índice de Atendimento à Demanda (IAD) em 37%, não se traduzem de maneira uniforme em percepções positivas sobre a qualidade da prestação jurisdicional, o que dialoga com a literatura que aponta a limitação de

indicadores estritamente quantitativos para captar dimensões qualitativas do desempenho público.

A gestão de pessoas e o exercício da liderança aparecem como dimensões decisivas para a efetividade da UPJ. As falas dos entrevistados indicam que a reorganização administrativa ampliou a necessidade de competências gerenciais voltadas à coordenação das equipes, ao balanceamento das cargas de trabalho e ao acompanhamento do desempenho. Esse aspecto contribui para compreender variações observadas nos resultados quantitativos, sugerindo que a consolidação dos ganhos de eficiência depende não apenas do desenho organizacional, mas também da capacidade de gestão e de liderança exercida no cotidiano das unidades, em consonância com abordagens teóricas que associam desempenho organizacional à qualidade da gestão e da governança institucional.

A tecnologia e a digitalização dos processos judiciais também se destacam como elementos estruturantes do modelo UPJ. Embora reconhecidas como condições indispensáveis para a centralização administrativa e para os ganhos de eficiência observados, as ferramentas tecnológicas são igualmente percebidas como fontes de limitações, sobretudo quando associadas à instabilidade dos sistemas, à intensificação do trabalho digital e à necessidade contínua de adaptação dos servidores. Esses fatores evidenciam que o desempenho institucional resulta da interação entre arranjos organizacionais, práticas de gestão e suporte tecnológico adequado, conforme destacado na literatura sobre transformação digital no setor público e seus impactos na capacidade operacional das organizações.

De forma integrada, os achados qualitativos permitem compreender que os efeitos da UPJ sobre o desempenho institucional não se manifestam de maneira linear ou automática. Ao contrário, esses efeitos são condicionados por variáveis organizacionais, humanas e contextuais que influenciam tanto os resultados mensuráveis quanto as percepções dos atores envolvidos.

Essa síntese interpretativa reforça a necessidade de compreender a UPJ como um arranjo organizacional dinâmico, cujos impactos dependem da articulação entre eficiência administrativa, qualidade da gestão e capacidade institucional de adaptação, em alinhamento com as abordagens teóricas que tratam da criação de valor público e da gestão orientada a resultados. Esses elementos oferecem subsídios consistentes para a discussão dos resultados e fundamentam as recomendações práticas e sugestões para pesquisas futuras apresentadas nas seções finais deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa buscou responder ao seguinte problema: quais são os resultados da implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) nas varas criminais da Comarca de Goiânia no que se refere à eficiência e à produtividade da prestação jurisdicional, considerando tanto os indicadores institucionais de desempenho quanto a percepção dos atores envolvidos no funcionamento dessas unidades.

Para isso, o estudo analisou o comportamento de indicadores utilizados pelo Conselho Nacional de Justiça e, ao mesmo tempo, investigou como magistrados, servidores e outros participantes do sistema de justiça percebem as mudanças associadas à reorganização administrativa introduzida pelo modelo UPJ. A combinação dessas duas perspectivas permitiu examinar não apenas os resultados observados nos dados institucionais, mas também as condições organizacionais que influenciam o funcionamento das unidades judiciais.

De modo geral, os resultados indicam que a implantação das UPJ's esteve associada a mudanças na forma de organização do trabalho nas varas criminais analisadas, especialmente no que se refere à divisão de tarefas, à padronização de rotinas e à coordenação das atividades administrativas. Ao mesmo tempo, a pesquisa mostrou que o desempenho das unidades não depende apenas do modelo organizacional adotado, mas também de fatores como disponibilidade de servidores, adaptação das equipes às novas rotinas e estabilidade das ferramentas tecnológicas utilizadas no processamento dos feitos.

A partir dessas evidências, as conclusões da pesquisa são apresentadas nos itens a seguir, organizadas em três eixos: os resultados observados nos indicadores institucionais de desempenho, as percepções dos atores sobre o funcionamento das UPJ's e, por fim, a integração entre as evidências quantitativas e qualitativas obtidas ao longo da investigação.

5.1.1 Resultados dos indicadores de desempenho (CNJ)

Em relação à Taxa de Congestionamento, os dados indicam uma tendência de redução ao longo do período analisado, sugerindo melhoria gradual na capacidade das unidades de lidar com o estoque processual. Embora esse resultado não possa ser atribuído exclusivamente à implantação da UPJ, as entrevistas realizadas com magistrados e servidores apontam que a reorganização das rotinas de trabalho e a divisão mais clara de tarefas contribuíram para tornar

o fluxo de tramitação mais previsível. Em diversos relatos, a especialização funcional foi mencionada como um fator que ajudou a reduzir gargalos operacionais e a tornar mais nítida a responsabilidade de cada equipe dentro da unidade.

No caso do Índice de Atendimento à Demanda (IAD), os resultados apresentaram comportamento oscilante ao longo do período, com alguns momentos de elevada capacidade de resposta institucional, inclusive com registros superiores a 160%. Esse indicador revela que, em determinados períodos, as unidades analisadas conseguiram julgar quantidade de processos superior ao número de novos casos ingressados. Nas entrevistas, esse desempenho foi frequentemente associado à reorganização da força de trabalho e à redistribuição das atividades administrativas, fatores que passaram a permitir maior controle sobre o fluxo de entrada e saída de processos.

Já em relação ao Tempo Médio de Tramitação, observou-se redução expressiva após a implantação das UPJ's, considerando que, no período anterior, alguns processos ultrapassavam 1.600 dias de duração média. A diminuição desse indicador foi interpretada pelos entrevistados como resultado de mudanças organizacionais introduzidas com a nova estrutura de funcionamento das unidades, especialmente no que diz respeito à padronização de rotinas administrativas e à maior coordenação entre as diferentes etapas do processamento judicial.

Ainda assim, os resultados devem ser interpretados com cautela. A análise dos indicadores não permite afirmar que as variações observadas decorreram exclusivamente da implantação da UPJ. O desempenho institucional das unidades judiciais depende de um conjunto mais amplo de fatores, que inclui aspectos estruturais, disponibilidade de servidores, adaptação das equipes às novas rotinas de trabalho e condições tecnológicas de funcionamento dos sistemas eletrônicos utilizados no processamento dos feitos.

5.1.2 Percepções dos atores e implicações organizacionais

A análise qualitativa permitiu compreender como diferentes atores envolvidos no funcionamento das varas criminais perceberam as mudanças associadas à implantação das Unidades de Processamento Judicial. De modo geral, os relatos evidenciam que a reorganização administrativa promovida pelo modelo UPJ produziu alterações relevantes na dinâmica de trabalho das unidades, especialmente no que se refere à divisão de tarefas, à padronização de rotinas e à coordenação entre equipes.

Entre os atores internos, particularmente magistrados e servidores do Tribunal de Justiça, destacou-se a percepção de que a especialização funcional contribuiu para tornar o fluxo

de trabalho mais organizado e previsível. Em diversos depoimentos, os participantes relataram que a separação mais clara entre atividades administrativas e decisórias permitiu maior foco nas funções desempenhadas por cada grupo de trabalho. Essa reorganização foi associada a ganhos de eficiência operacional, ainda que os entrevistados também tenham apontado que tais resultados dependem de fatores como estabilidade das equipes, clareza na definição de responsabilidades e atuação consistente da liderança nas unidades.

Ao mesmo tempo, os relatos indicam que a implementação do modelo não se deu de forma isenta de desafios. Entre os aspectos mais frequentemente mencionados estão as dificuldades iniciais de adaptação às novas rotinas, a necessidade de capacitação contínua dos servidores e a dependência da infraestrutura tecnológica para o adequado funcionamento das atividades. Em alguns casos, os entrevistados também mencionaram tensões decorrentes do processo de mudança organizacional, especialmente no período inicial de implantação do modelo.

No que se refere aos atores externos, como membros do Ministério Público, da Defensoria Pública e da advocacia, as percepções indicam que a reorganização das unidades judiciais também produziu mudanças na forma de interação institucional. Alguns participantes destacaram que a padronização de procedimentos contribuiu para tornar determinadas rotinas mais previsíveis, enquanto outros apontaram dificuldades relacionadas aos canais de comunicação com as unidades após a reorganização administrativa. De modo geral, esses atores enfatizaram que a efetividade do modelo depende não apenas da estrutura interna das UPJ's, mas também da qualidade da articulação entre os diferentes órgãos que integram o sistema de justiça.

Nesse sentido, as percepções dos entrevistados sugerem que a implantação da UPJ não se resume a uma mudança estrutural na organização das varas criminais. Trata-se de um processo que envolve transformações nas práticas de trabalho, nas formas de coordenação entre equipes e na interação entre instituições. Os relatos indicam que os resultados observados nos indicadores de desempenho estão relacionados, em grande medida, à forma como essas dimensões organizacionais são conduzidas no cotidiano das unidades judiciais.

5.1.3 Integração dos resultados: evidências quantitativas e qualitativas

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos permitiu ampliar a compreensão sobre os efeitos da implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional nas varas criminais analisadas. Enquanto os indicadores institucionais mostram o

comportamento do desempenho processual ao longo do tempo, as entrevistas realizadas com diferentes atores do sistema de justiça ajudam a compreender as condições organizacionais que influenciam esses resultados.

Os indicadores de desempenho analisados, permitem identificar mudanças no desempenho das unidades judiciais, revelando tendências relacionadas à capacidade de processamento das demandas e à duração dos processos. No entanto, esses dados não são suficientes, por si só, para explicar as razões dessas variações. Nesse ponto, as entrevistas contribuem para evidenciar aspectos organizacionais que não aparecem diretamente nas estatísticas institucionais, como a forma de coordenação entre equipes, a gestão da força de trabalho, a estabilidade dos sistemas eletrônicos e a adaptação dos profissionais às novas rotinas de trabalho.

A partir da triangulação entre essas diferentes fontes de evidência, foi possível perceber que os resultados observados não decorrem apenas da mudança estrutural representada pela implantação da UPJ. Eles também estão relacionados a fatores ligados às pessoas, aos processos de trabalho e às condições institucionais de funcionamento das unidades judiciais. Isso quer dizer que a reorganização administrativa introduzida pelo modelo cria condições que podem favorecer ganhos de eficiência, mas os resultados dependem da forma como essas mudanças são incorporadas no cotidiano das unidades.

Essa leitura integrada reforça a ideia de que a implementação da UPJ não deve ser compreendida apenas como uma alteração formal na estrutura das varas criminais. Trata-se de um processo organizacional mais amplo, que envolve adaptação das equipes, aprendizagem institucional e articulação entre diferentes atores do sistema de justiça. Os achados da pesquisa indicam que melhorias mais consistentes no desempenho institucional tendem a ocorrer quando há alinhamento entre estrutura organizacional, gestão de pessoas, processos de trabalho e suporte tecnológico.

Do ponto de vista teórico, esses resultados dialogam com os referenciais discutidos ao longo do trabalho. O modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional apresenta características associadas à Nova Gestão Pública, especialmente na ênfase à eficiência operacional, ao uso de indicadores de desempenho e à racionalização das rotinas administrativas. Ao mesmo tempo, os relatos dos entrevistados evidenciam a importância de práticas relacionadas à gestão por processos e à coordenação organizacional, já que a divisão funcional das atividades e a padronização de procedimentos foram frequentemente apontadas como fatores que contribuem para maior organização do trabalho nas unidades.

Também se destaca a relevância do papel dos diferentes atores que participam do funcionamento do sistema de justiça. A interação entre magistrados, servidores, membros do Ministério Público, Defensoria Pública e advocacia demonstra que o desempenho das unidades judiciais não depende apenas da estrutura interna das varas, mas também da forma como essas instituições se articulam no cotidiano da atividade jurisdicional. Assim, os resultados sugerem que os efeitos observados na implementação da UPJ estão associados não apenas à reorganização administrativa das unidades, mas também à capacidade de coordenação entre pessoas, processos e instituições que compõem o sistema de justiça.

5.1.4 Limitações Metodológicas

Os resultados desta pesquisa devem ser interpretados considerando algumas limitações inerentes ao desenho metodológico adotado. Em primeiro lugar, destaca-se a delimitação espacial do estudo, que se concentrou em varas criminais específicas da Comarca de Goiânia. Embora essa escolha tenha permitido examinar com maior profundidade o funcionamento das unidades analisadas, os resultados obtidos não podem ser automaticamente generalizados para outras comarcas ou realidades institucionais do Poder Judiciário brasileiro.

Outro aspecto relevante refere-se ao contexto institucional e temporal em que os dados foram produzidos. Parte do período analisado coincide com os efeitos organizacionais decorrentes da pandemia de Covid-19, além de restrições estruturais relacionadas à disponibilidade de pessoal e à implementação gradual de mudanças administrativas nas unidades judiciais. Esses fatores podem ter influenciado, em alguma medida, o comportamento dos indicadores de desempenho observados ao longo do período analisado.

Também deve ser considerada a representatividade dos atores externos no conjunto de entrevistas realizadas. Embora tenham participado atores institucionais relevantes, como membros do Ministério Público e da Defensoria Pública, a participação da advocacia privada foi mais limitada, o que restringe parcialmente a diversidade de perspectivas externas sobre o funcionamento das unidades analisadas.

Por fim, cabe destacar que o desenho metodológico da pesquisa não possui caráter experimental, o que impede estabelecer relações de causalidade direta entre a implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional e as variações observadas nos indicadores institucionais. Nesse sentido, os resultados devem ser compreendidos como evidências associativas, interpretadas à luz do contexto organizacional analisado e das percepções dos atores entrevistados.

5.2 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA O PODER JUDICIÁRIO

Com base nos resultados obtidos na análise quantitativa e qualitativa, foram identificadas algumas implicações práticas para o aperfeiçoamento da gestão das Unidades de Processamento Judicial. As recomendações a seguir buscam traduzir os achados empíricos da pesquisa em sugestões de caráter gerencial, considerando riscos observados na implementação do modelo e possíveis estratégias de monitoramento institucional.

Quadro 6 - Recomendação 1: Monitoramento integrado do desempenho

Dimensão	Conteúdo
Achado	Os indicadores quantitativos de desempenho são importantes para monitorar o funcionamento das unidades judiciais, mas não captam integralmente aspectos organizacionais que influenciam o desempenho institucional.
Risco	Decisões gerenciais baseadas exclusivamente em indicadores numéricos podem gerar interpretações parciais sobre o funcionamento das unidades e conduzir a ajustes administrativos desalinhados com as dinâmicas reais de trabalho.
Recomendação	Adotar abordagem integrada de monitoramento institucional, combinando indicadores quantitativos de desempenho com instrumentos qualitativos de escuta organizacional, como entrevistas periódicas, grupos de discussão ou consultas institucionais junto aos atores envolvidos no funcionamento das unidades.
Indicador de monitoramento	Realização periódica de instrumentos qualitativos de escuta institucional (por exemplo, aplicação anual de consultas organizacionais ou reuniões estruturadas de avaliação das rotinas de trabalho).

Fonte: Elaboração própria (2025)

Quadro 7 - Recomendação 2: Padronização de fluxos e fortalecimento da coordenação

Dimensão	Conteúdo
Achado	A divisão funcional de tarefas e a especialização das atividades contribuíram para maior organização das rotinas e previsibilidade no fluxo de trabalho das unidades analisadas.
Risco	A ausência de mecanismos claros de coordenação entre as diferentes equipes pode gerar fragmentação de atividades, retrabalho e dificuldades de comunicação entre áreas.
Recomendação	Consolidar e atualizar continuamente os fluxos de trabalho e rotinas operacionais das UPJ's, acompanhando a padronização de procedimentos com mecanismos claros de coordenação gerencial e comunicação entre equipes.

Indicador de monitoramento	Tempo médio de resposta a demandas entre áreas internas; registros de retrabalho identificados em revisões de processos ou auditorias administrativas.
-----------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria (2025)

Quadro 8 - Recomendação 3: Desenvolvimento de capacidades organizacionais e gestão de pessoas

Dimensão	Conteúdo
Achado	A adaptação das equipes às novas rotinas de trabalho e a atuação da liderança foram apontadas como fatores relevantes para o funcionamento do modelo organizacional.
Risco	A ausência de capacitação adequada pode gerar resistência à mudança, dificuldades de adaptação às rotinas e queda de produtividade institucional.
Recomendação	Implementar programas contínuos de capacitação voltados tanto para aspectos operacionais do modelo UPJ quanto para o desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à liderança, coordenação de equipes e gestão de processos.
Indicador de monitoramento	Percentual de servidores capacitados por ciclo de formação; indicadores de rotatividade ou absenteísmo nas unidades.

Fonte: Elaboração própria (2025)

Quadro 9 - Recomendação 4: Equilíbrio entre demanda processual e força de trabalho

Dimensão	Conteúdo
Achado	A adequação do quantitativo de servidores às demandas processuais foi mencionada como fator importante para a sustentabilidade dos resultados observados.
Risco	Desequilíbrios entre volume processual e capacidade de trabalho das equipes podem gerar sobrecarga, aumento de retrabalho e impactos negativos na qualidade da prestação jurisdicional.
Recomendação	Realizar diagnósticos periódicos de carga de trabalho nas unidades judiciais, ajustando o quantitativo de servidores ou a distribuição de atividades conforme a demanda processual observada.
Indicador de monitoramento	Relação entre número de processos e número de servidores por unidade; indicadores de horas extras ou percepção de sobrecarga das equipes.

Fonte: Elaboração própria (2025)

Quadro 10 - Recomendação 5: Estabilidade e integração dos sistemas tecnológicos

Dimensão	Conteúdo
Achado	A infraestrutura tecnológica foi identificada como elemento central para o funcionamento das unidades, especialmente em um contexto de tramitação processual predominantemente digital.
Risco	Instabilidades ou falta de integração entre sistemas eletrônicos podem gerar retrabalho, atrasos processuais e perda de tempo produtivo das equipes.

Recomendação	Investir na estabilidade, integração e usabilidade dos sistemas eletrônicos utilizados nas unidades judiciais, acompanhando essas melhorias com suporte técnico ágil e canais eficientes de resolução de problemas.
Indicador de monitoramento	Taxa de indisponibilidade dos sistemas eletrônicos; tempo médio de atendimento a chamados de suporte técnico; avaliação institucional sobre funcionamento das ferramentas digitais.

Fonte: Elaboração própria (2025)

Quadro 11 - Recomendação 6: Fortalecimento da governança e da escuta institucional

Dimensão	Conteúdo
Achado	Os resultados indicam que o desempenho institucional das unidades judiciais depende da articulação entre diferentes atores e da existência de espaços de diálogo e coordenação organizacional.
Risco	A implementação do modelo UPJ como mera alteração estrutural, sem mecanismos de escuta institucional e feedback organizacional, pode gerar adesão formal ao modelo sem mudanças efetivas nas práticas de trabalho.
Recomendação	Institucionalizar espaços periódicos de diálogo e avaliação do funcionamento das unidades, envolvendo magistrados, servidores e demais atores do sistema de justiça, de modo a fortalecer processos de aprendizagem organizacional e aperfeiçoamento contínuo do modelo.
Indicador de monitoramento	Frequência de reuniões institucionais de avaliação do funcionamento das unidades; número de sugestões organizacionais implementadas a partir desses espaços de diálogo.

Fonte: Elaboração própria (2025)

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Os resultados desta pesquisa indicam que a análise da gestão judicial e do desempenho institucional a partir da implementação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional constitui um campo amplo e ainda em consolidação no contexto do Judiciário brasileiro. Nesse sentido, diversas agendas de pesquisa podem ser exploradas a partir dos achados e das limitações identificadas neste estudo.

Uma vertente relevante refere-se à relação entre gestão por desempenho e saúde mental dos servidores. Estudos futuros podem investigar de que forma a intensificação do trabalho, associada à cobrança por metas de produtividade, ao uso recorrente de indicadores quantitativos e à mediação tecnológica do trabalho, impacta o bem-estar psicológico, a motivação e o engajamento das equipes, permitindo avaliar a sustentabilidade organizacional do modelo no médio e longo prazo.

Outra agenda promissora diz respeito aos efeitos do uso intensivo de sistemas informatizados e plataformas digitais sobre o desempenho e a qualidade do trabalho judicial. Pesquisas podem examinar a sobrecarga cognitiva decorrente da multiplicidade de sistemas, seus reflexos sobre retrabalho e ocorrência de erros, bem como os impactos da integração ou fragmentação tecnológica sobre a eficiência percebida pelos servidores.

O avanço do uso de ferramentas de inteligência artificial e automação no Judiciário também abre espaço para investigações sobre a reorganização do trabalho nas UPJ's. Estudos futuros podem analisar como a robotização de tarefas repetitivas influencia a redefinição de papéis profissionais, as competências demandadas dos servidores e os critérios de avaliação do desempenho, bem como seus efeitos sobre a qualidade da prestação jurisdicional.

No âmbito do teletrabalho, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas voltadas à análise dos mecanismos de controle gerencial e monitoramento da produtividade no trabalho remoto. Investigações dessa natureza podem contribuir para compreender os efeitos do teletrabalho sobre a autonomia profissional, a confiança organizacional e o equilíbrio entre flexibilidade e controle em modelos de gestão orientados por métricas de desempenho.

Outra linha de pesquisa relevante envolve a relação entre produtividade e qualidade da prestação jurisdicional. Estudos futuros podem examinar se a ênfase em indicadores quantitativos nas UPJ's impacta aspectos qualitativos do trabalho judicial, como a fundamentação das decisões, a atenção às especificidades dos casos e a percepção de justiça por parte dos jurisdicionados.

Por fim, como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a ampliação do escopo qualitativo da pesquisa, com a inclusão de um número maior de advogados privados, a fim de captar de forma mais abrangente as percepções dos atores externos sobre o funcionamento das Unidades de Processamento Jurisdicional. Além disso, sugere-se a realização de estudos comparativos envolvendo outros Tribunais de Justiça que já possuem o modelo UPJ implantado, possibilitando a construção de quadros analíticos que permitam confrontar as percepções dos diferentes atores institucionais e identificar padrões, convergências e especificidades contextuais. Tais abordagens podem contribuir para o aprofundamento da compreensão sobre os efeitos do modelo em distintos cenários organizacionais e institucionais.

REFERÊNCIAS

- AFRASIABI, A.; CHALMARDI, M. K.; BALEZENTIS, T. A novel hybrid evaluation framework for public organizations based on employees' performance factors. **Evaluation and Program Planning**, Oxford, v. 91, 2022, 102020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.102020>.
- AGUIAR, A. L. A.; LUNARDI, F. C. Governança e gestão de dados no poder judiciário. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA, 2022, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: IBEPES, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/369029875_Governanca_e_Gestao_de_Dados_no_Poder_Judiciario. Acesso em: 01 jun. 2025.
- AIELLO, F.; D'AGOSTINO, G.; SCARPATI, V.; VALENTINI, E. A meta-regression analysis on judicial efficiency literature. **Journal of Applied Economics**, Oxford, v. 27, n. 1, artigo 2284010, 2024. DOI <https://doi.org/10.1080/15140326.2023.2284010>.
- ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista ReCaPe**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2022. DOI <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.49959>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORBA, L. L. O.; LUNARDI, F. C.; GUIMARÃES, T. A. Judge's Managerial Competences: A Case Study of a High-Performance Court. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 20, p. e2410, 2024. DOI <https://doi.org/10.1590/2317-6172202410>.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 20 jun. 2025.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, Hove, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Em busca do desenvolvimento perdido: um projeto novo-desenvolvimentista para o Brasil**. São Paulo: Editora FGV, 2022.
- BRYMAN, A. **Social research methods**. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 74, n. 4, p. 445–456, 2015. DOI <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 1–18, 2017. DOI <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>.

CASTRO, T. B. D. **Gestão de processos nas unidades judiciárias de competência criminal na comarca de Goiânia**. 2024. 61 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unialfa.com.br/items/317918b7-25af-4b56-8db7-707923faf9ec/full>. Acesso em: 19 abr. de 2025.

CASTELLIANO, C.; GRAJZL, P.; WATANABE, E. Does electronic case-processing enhance court efficacy? New quantitative evidence. **Government Information Quarterly**, Amsterdam: Elsevier, v. 40, n. 4, p. 101861, 2023. DOI <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101861>.

CASTELLIANO, C.; GUIMARAES, T. A.; GOMES, A. de O. Fatores que aumentam o tempo do processo judicial no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 2, p. e2023–0175, 2024. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-761220230175>.

CAVALCANTE, P. L. C. A política e a administração afetam o desempenho da inovação? Uma análise comparativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 2, p. e2022-0204, 2023. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-761220220204>.

CAVALCANTE, P. L. C.; SANTOS, G. A.; PEREIRA, M. F. Factors increasing case disposition time in Brazil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 2, p. 297–316, 2024. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-761220220158>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>. Acesso em: 04 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Formas alternativas de gestão processual: a especialização de varas e a unificação de serventias**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/just-presquisa-formas-alternativas-gestao2020.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Painel de Estatísticas do Poder Judiciário – Justiça em Números**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Resolução nº 70 de 18 de março de 2009**. Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do poder judiciário e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Resolução nº 76 de 12 de maio de 2009**. Dispõe sobre os princípios do sistema de estatística do poder judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013**. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico- PJe. Brasília: CNJ, 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>. Acesso em: 11 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Resolução nº 219 de 26 de abril de 2016**. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do poder judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2274>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Resolução nº 325 de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a estratégia nacional do poder judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 19 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Resolução nº 335 de 29 de setembro de 2020**. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 19 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (*Brasil*). **Sumário executivo: justiça em números**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

CHARNES, A.; COOPER, W.; RHODES, E. L. Measuring the efficiency of decision-making units. **European Journal of Operational Research**, Amsterdam, v. 2, n. 6, 1978, p. 429-444. DOI [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8).

CHATZIOANNOU, E.; GIANNAKOUROU, M. Quality of court services and ICT: the case of greek justice. **International Journal for Court Administration**, Baltimore, v. 15, n. 2, p. 3, 2024. DOI <http://doi.org/10.36745/ijca.489>.

CHEN, H.; CHIANG, R. H. L.; STOREY, V. C. Business intelligence and analytics: from big data to big impact. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 36, n. 4, p. 1165-1188, 2012. DOI <https://doi.org/10.2307/41703503>.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

CRISTALDO, R. C.; MOTA SIMÕES, P. E.; CRISTALDO, A. A.; SANTOS, T. C. S. Economia política internacional, governança e administração pública - a reforma do Estado no Brasil: Brazilian State administrative reform. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 31, 2025. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/136437>. Acesso em: 21 abr. 2025.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The New Public Service: Serving, Not Steering**. 4 ed. New York: Routledge, 2015. DOI <https://doi.org/10.4324/9781315709765>.

DUNLEAVY, P.; MARGETTS, H.; BASTOWW, S.; TINKLER, J. New public management is dead – long live digital-era governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 16, n. 3, p. 467–494, 2006. DOI <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>.

FÄRE, R.; GROSSKOPF, S.; NORRIS, M.; ZHANG, Z. Productivity Growth, Technical Progress, and Efficiency Change in Industrialized Countries. **American Economic Review**, Nashville, v. 84, n. 1, p. 66–83, 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2117971>. Acesso em: 10 out. 2025.

FARRELL, M. J. The Measurement of productive efficiency. **Journal of the Royal Statistical Society, Série A**, London, v. 120, n. 3, p. 253–290, 1957. DOI <https://doi.org/10.2307/2343100>.

FEBRIYANTI, D.; WIDIANINGSIH, I.; SUMARYANA, A.; BUCHARI, R. D. A. The typology and determinant of performance measurement for public sector organizations – a literature review. **Cogent Business & Management**, Abingdon, v. 11, n. 1, p. 1–27, 2024. DOI <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315681>.

FERREIRA, M. R.; PEREIRA, G. A. Utilização de painéis de indicadores (dashboards) na gestão pública brasileira: revisão integrativa. **Revista Observatório De La Economía Latinoamericana**, Quito, v. 23, n. 1, p. e8610, 2025. DOI <https://doi.org/10.55905/oelv23n1-079>.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FURLAN, R. C. Gestão unificada das Varas Criminais de Boa Vista-RR. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, Boa Vista, v. 12, n. 3, p. 144–157, 2019. DOI <https://doi.org/10.24979/288>.

GIANCOTTI, M.; ROTUNDO, G.; MAURO, M. Factors affecting judicial system efficiency: a systematic mapping review with a focus on Italy. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Bingley, v. 73, n. 9, p. 2951-2971, 2024. DOI <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0215>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOIÁS (*Estado*). Governo do Estado De Goiás. **Orçamento Geral do Estado 2025**. Goiânia: Secretaria de Estado da Economia, 2025. Disponível em: <https://goias.gov.br/economia/orcamento-geral-2025/>. Acesso em: 06 mar. 2026.

GOIÁS (*Estado*). Tribunal de Justiça. **Decreto Judiciário nº 831, de 24 de abril de 2020**. Institui o Processo Eletrônico nas unidades judiciárias de primeiro e segundo grau de jurisdição com competência criminal no Poder Judiciário do Estado de Goiás. Goiânia: TJGO, 2024. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/545216>. Acesso em: 11 nov. 2025.

GOIÁS (*Estado*). Tribunal de Justiça. **Lei nº. 21.268, de 5 de abril de 2022**. Dispõe sobre o Código de Organização Judiciária do Estado de Goiás e dá outras providências. Goiânia: TJGO, 2022. Disponível em: https://docs.tjgo.jus.br/publicacoes/LeiOrdinaria_21268.pdf. Acesso em 18 mar. 2025.

GOIÁS (*Estado*). Tribunal de Justiça. **Provimento Conjunto 01/2019**. Dispõe sobre a implantação de Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ) e da Unidade Jurisdicional Simplificada (UJS) no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Goiânia: TJGO, 2019. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/624653/////>. Acesso em: 25 dez. 2024.

GOIÁS (*Estado*). Tribunal de Justiça. **Relatórios de Prestação de contas 2021 a 2025**. Relatório Prestação de Contas e Gestão do Tribunal de Justiça do Estado De Goiás. Goiânia: TJGO, 2025. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/auditoria-e-prestacao-de-contas/controladoria-interna/relatorio-de-prestacao-de-contas>. Acesso em: 05 out. 2025.

GOIÁS (*Estado*). Tribunal de Justiça. **Resolução nº 211, de 10 de outubro de 2022**. Relaciona a estrutura organizacional das entrâncias e unidades judiciárias do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Goiânia: TJGO, 2022. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/797710>. Acesso em: 05 nov. 2025.

GOIÁS (*Estado*). Tribunal de Justiça. **Resolução nº 248, de 29 de janeiro de 2024**. Dispõe sobre projeto piloto de implementação e funcionamento do instituto do Juiz das Garantias no Poder Judiciário do Estado de Goiás, e dá outras providências. Goiânia: TJGO, 2024. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/819053>. Acesso em: 05 nov. 2025.

GOIÁS (*Estado*). Tribunal de Justiça. **Resolução nº 280, de 20 de setembro de 2024**. Altera dispositivos da Resolução nº 278/2024 e redefine a competência das varas criminais de Goiânia. Goiânia: TJGO, 2024. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/794672>. Acesso em: 05 nov. 2025.

GOMES, A. de O.; GUIMARÃES, T. de A. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar./abr. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200005>

GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T.; AKUTSU, L. The relationship between judicial staff and court performance: evidence from Brazilian State courts. **International Journal for Court Administration**, Ottawa, v. 8, n. 1, p. 1–8, dez. 2016. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2887987. Acesso em 19 jun. 2025.

GONÇALVES, G. F. M.; ANDRADE, E. **Gestão processual: desafios no Brasil e estudos comparados**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG / Expert, 2021. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/downloads/Gestao-Processual-DESAFIOS-NO-BRASIL-E-ESTUDOS-COMPARADOS.pdf>. Acesso em: 4 out. 2025.

GUEDES, M. B. G.; OLIVEIRA, F. B.; FREITAS, R. R. Nova gestão pública e gestão por resultados: uma revisão bibliométrica dos estudos no âmbito das instituições de ensino superior. **Brazilian Journal of Production Engineering**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 385–394, 2025. DOI <https://doi.org/10.47456/bjpe.v11i1.44559>.

HADIAN, S. A.; REZAYATMAND, R.; KETABI, S.; SHAARBAFCHIZADEH, N.; POURGHADERI, A. R. Evaluating hospital performance with additive DEA and MPI: the Isfahan University of Medical Science case study. **BMC Health Service Research**, London, v. 25, n. 5, 2025. DOI <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12145-y>

HALIM, D. K.; WIBISONO, D.; MULYONO, N. B. Enhancing public sector performance: a knowledge-based approach through performance prism integration. **Economics and Business Quarterly Reviews**, Jakarta, v. 8, n. 1, p. 127–142, 2025. DOI <https://doi.org/10.31014/aior.1992.08.01.654>.

HAN, Y; HWANG, K.; KIM, E.; ROBERTSON, P. J. The impact of accountability systems on public employee well-being and the moderating effects of role clarity and job autonomy. **Public Management Review**, Abingdon, p. 1–27, 2025. DOI <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2483328>.

HOOD, C. A Public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

HOOD, C.; PETERS, B. G. The middle aging of new public management: into the age of paradox? **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 14, n. 3, p. 267–282, 2004. DOI <https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>.

IPPOLITI, R.; TRIA, G. Efficiency of judicial systems: model definition and output estimation. **Journal of Applied Economics**, Oxford, v. 23, n. 1, p. 385-408, 2020. DOI <https://doi.org/10.1080/15140326.2020.1776977>.

KNOX, S.; MARIN-CADAVID, C.; OZIRI, V. Stakeholder engagement-as-practice in public sector innovation. **International Public Management Journal**, Abingdon, v. 28, p. 153–168, 2024. DOI <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2423952>.

KOERICH, A. B.; DUTRA, A. R. A.; GUERRA, J. B. S. O. A.; CASAGRANDE, J. L. Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Interações**, Campo Grande, v. 24, n. 3, p. 845–862, 2023. Disponível em: <https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/3646>. Acesso em: 20 jun. 2025.

KOERNER, A.; INATOMI, C. C.; BARREIRA, K. S. Dez anos de racionalização da gestão judicial no Brasil: efeitos e perspectivas / Ten years of rationalization of judicial management in Brazil: effects and perspectives. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 326–364, 2015. DOI <https://doi.org/10.12957/dep.2015.18009>.

KUMAR, D.; SINGH, R. M. Exploring Court Performance and Developing its Scale. **International Journal for Court Administration**, Baltimore, v. 13, n. 1, p. 3, 2022. DOI <http://doi.org/10.36745/ijca.399>.

LAPUENTE, V.; VAN DE WALLE, S. The effects of new public management on the quality of public services. **Governance**, Hoboken, v. 33, p. 461–475, 2020. DOI <https://doi.org/10.1111/gove.12502>.

LIMA JÚNIOR, J. A.; GAMA, K.; CORREIA NETO, J. S. The use of the open innovation paradigm in the public sector: a systematic review of published studies. **arXiv**, abr., 2024. DOI <https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.01552>.

MALMQUIST, S. Index Numbers and Indifference Surfaces. **Trabajos de Estadística**, Madrid, v. 4, n. 2, p. 209–242, 1953.

MARCOLINO, L. S. S. Administração pública contemporânea: desafios e perspectivas para uma gestão eficiente. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. e72687, 2024. DOI <https://doi.org/10.34140/bjbv6n3-028>.

MATTSSON, P.; MÅNSSON, J.; ANDERSSON, C.; BONANDER, F. A bootstrapped Malmquist index applied to swedish district courts. **European Journal of Law and Economics**. New York, v. 46, p. 109–139, 2018. DOI <https://doi.org/10.1007/s10657-018-9582-y>.

MEDEIROS, A. M.; VALÉRIO, S. G. B; LIMA, W. S.. Princípio da eficiência na administração pública brasileira: avaliação dos resultados e limitações da reforma de 1998. **Revista Foco**, Curitiba, v. 17, n. 12, 2024. DOI <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n12-137>.

MELO, T. R. A.; SANTOS, P. M.; SEWALD JUNIOR, E.; MACHADO, A. S. A eficiência do Judiciário: uma avaliação dos indicadores da Justiça em Números à luz da análise econômica do direito. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 84–97, 2022. DOI <https://doi.org/10.31501/ealr.v13i1.13035>.

MENDONÇA, T. C.; SANTOS, N.; VARVAKIS, G. Práticas de gestão do conhecimento nas instituições do sistema de justiça brasileiro. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 16, n. 1, e022005, 2022. DOI <https://doi.org/10.20396/rdbci.v20i00.8668083>.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, J. A.; AMARAL, T. M.; SILVA, A. C. G. C.; AMARAL, F. M. Modelo de decisão multicritério para avaliação de desempenho de funcionários. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 14, n. 1, 2024. DOI <https://doi.org/10.23925/recape.v14i1.57345>.

MOORE, M. H. **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

OLIVEIRA, L. F.; GUIMARÃES, T. A. Factors associated with innovation capacity in courts. **BAR – Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 21, n. 3, p. e230061, 2024. DOI <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230061>.

OSBORNE, S. **Public service logic: creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery**. New York: Routledge, 2020. DOI <https://doi.org/10.4324/9781003009153>.

PASCHOIOTTO, W. P.; CUNHA, C. J. C. A.; SILVA, S. M. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 1, p. e2023–0037, 2024. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-761220230037>.

PEYRACHE, A.; ZAGO, A. The inefficiency of courts of justice: industry structure, capacity and misallocation. **Journal of Productivity Analysis**, New York, v. 62, p. 217-238, 2024. DOI <https://doi.org/10.1007/s11123-024-00731-5>

POLLITT, C. Performance management 40 years on: a review of public administration and management scholarship. **Public Money & Management**, Abingdon, v. 38, n. 3, p. 167–174, 2018. DOI <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1407129>.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

QUEIROZ, A. P. G.; SOUSA, P. H. R. Gestão de processos na administração da justiça: revisão de literatura e construção de um modelo teórico. **Revista Brasileira De Gestão Pública (RBGP)**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 1–17, 2025. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/rbgb/article/view/8343>. Acesso em: 22 abr. 2025.

REYMÃO, A. E. N.; LEITE, G. N.; CEBOLÃO, K. A. A eficiência nos Tribunais Judiciais Brasileiros: um olhar sobre o Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Revista CNJ**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 8-17, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/246>. Acesso em: 05 out. 2025.

SANTIAGO, L. G.; GOES, A. S.; SILVA, J. E.; BEVILACQUA, S. Lean Six Sigma e o aprimoramento da *Accountability* nas decisões do tribunal de contas do Estado de Goiás. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 24, n. 4, p. 5320, 2024. DOI <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v24i4.5320>.

SANTOS, D. C.; SANTOS, F. C. B. Principais indicadores de desempenho utilizados em tribunais de justiça estaduais brasileiros: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. e3581, 2024. DOI <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i3.3581>.

SANTOS, I. G.; JERÔNIMO, T. B. Medição da produtividade no teletrabalho no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 192–207, 2025. Disponível em: <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/898>. Acesso em: 30 mai. 2025.

SÃO PAULO (*Estado*). Tribunal de Justiça. **Relatório de Gestão 2023**. São Paulo: TJSP, 2023. Disponível em: https://www.tjsp.jus.br/Download/Comunicacao/Publicacoes/RelatoriosGestao/RelatorioGestao_2023.pdf. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÁTIRO, R. M.; SOUSA, M. M. Determinantes quantitativos do desempenho judicial: Fatores associados à produtividade dos Tribunais de Justiça. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. e2107, 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/2317-6172202107>.

SÁTIRO, R. M.; SOUSA, M. M.; CORREIA, P. M. A. R. Administração da justiça: um ensaio sobre as dimensões e as variáveis explicativas do desempenho judicial. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 30, n. 3, p. 1554–1584, 2024. DOI <https://doi.org/10.1590/1413-2311.424.137042>.

SCHOMMER, P. C.; QUIÑONEZ, A. H. Accountability, equitable public services, and open government in Brazil and Colombia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 5, p. e2024–0008, 2024. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-761220240008>.

SILVA, C. R. M.; CRISÓSTOMO, V. L. Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, p. 791–801, 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-761220180234>.

SILVA, K. L.; DANTAS, W. R. S. A insegurança jurídica e seus efeitos na recuperação de crédito e no spread bancário: lições do Chile e México para o Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 10, n. 10, p. 5628–5639, 2024. DOI <https://doi.org/10.51891/rease.v10i10.16412>.

SILVA, M. P. R.; LIMA, F. L. A. O princípio da eficiência na gestão pública brasileira: uma análise de suas contribuições nos serviços destinados à sociedade. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 138–151, 2023. DOI <https://doi.org/10.51891/rease.v9i4.9106>.

SIQUEIRA, C. S. **Análise dos procedimentos de mensuração de desempenho do teletrabalho utilizados no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. 2024. 87 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unialfa.com.br/items/292e146e-005f-4778-9479-027702151767/full>. Acesso em 19 abr. 2025.

TAN, A. B. C.; VAN DUN, D. H.; WILDEROM, C. P. M. What leader behaviors evoke employee innovative work behavior in Asia? Validation of a new survey scale. **Journal of Management & Organization**, Cambridge, v. 31, p. 144-172, 2024. DOI <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.32>.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, p. 8–25, 2022. DOI <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ia.6864>.

YEUNG, L. Evolução recente da eficiência do judiciário brasileiro (2006-2018). **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, São Paulo, v. 9, p. 1–32, 2022. DOI <https://doi.org/10.19092/reed.v9.579>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOSHIDA, C. Y. M., CARRARO, F. L., FILGUEIRAS, L. V. L.; COLLADO, F. A. Os avanços na busca da efetividade do processo e da eficiência da atuação judicial: a experiência do Tribunal Regional Federal da 3ª Região. **Revista do Tribunal Regional Federal da 3ª Região (RTRF3)**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 59–78, 2019. Disponível em: <https://revista.trf3.jus.br/index.php/rtrf3/article/view/102>. Acesso em: 5 out. 2025.

WOOD JR, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6–18, 1992. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75901992000400002>.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Gestão Judicial e Desempenho Institucional: uma avaliação do modelo UPJ nas varas criminais da Comarca de Goiânia-GO”, conduzida por Ricardo Lima da Silva, mestrando em Administração no Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, sob orientação do professor Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes.

O objetivo da pesquisa é avaliar os impactos da implantação do modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) sobre a eficiência e a produtividade das varas criminais da Comarca de Goiânia, com base nos princípios da gestão pública.

Sua participação consiste em responder a uma entrevista semiestruturada, que poderá ser gravada com sua autorização, e será posteriormente transcrita e analisada sem qualquer identificação pessoal. Os resultados da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, assegurando o anonimato e a confidencialidade das informações.

A participação é voluntária, e você poderá desistir a qualquer momento, sem prejuízo ou qualquer tipo de penalidade. Não haverá nenhum custo ou compensação financeira relacionada à sua participação. Uma via original deste Termo de Consentimento ficará com você.

Em caso de dúvidas, você pode entrar em contato com:

- Ricardo Lima da Silva (pesquisador): ricardorv104@gmail.com
- Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes: luiz.fernandes@unialfa.com.br

Goiânia, _____ de _____ de 2025.

Assinatura do pesquisador

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa

APÊNDICE B – ROTEIRO DE FILTRO PARA PARTICIPAÇÃO NAS ENTREVISTAS

Este instrumento foi aplicado previamente à entrevista, com o objetivo de verificar se o(a) participante atendia aos critérios de inclusão estabelecidos na metodologia da pesquisa. Foram considerados elegíveis os(as) magistrados(as) e servidores(as) que atuam diretamente nas varas criminais unificadas sob o modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) da Comarca de Goiânia, bem como os promotores(as) de justiça, defensores(as) públicos(as) e advogados(as) que possuam experiência profissional recente em processos tramitando nessas unidades.

O filtro buscou confirmar a familiaridade do participante com o funcionamento da UPJ, assegurando que suas percepções e relatos estivessem baseados em vivências concretas relacionadas à implantação e ao funcionamento do modelo nas varas criminais da Comarca de Goiânia.

Quadro 12 - Filtro para participação nas entrevistas

GRUPO	PERGUNTA SELETIVA	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES OU PERÍODO
Todos	Você atuava na 1ª ou 2ª UPJ Criminal de Goiânia no ano de 2022 (implantação do modelo)?			
Todos	Caso não, possui conhecimento suficiente sobre o funcionamento da unidade antes e depois da implantação?			
Todos	Desde quando atua (ou) na unidade reestruturada? (mês/ano)			____ / _____
Pesquisador	Entrevista autorizada com base nos critérios de inclusão?			Assinatura:

Fonte: Elaboração própria (2025).

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

O quadro a seguir apresenta o roteiro de entrevista semiestruturada elaborado para a coleta das percepções dos diferentes atores envolvidos nas Unidades de Processamento Judicial (UPJ's) criminais da Comarca de Goiânia. As perguntas foram estruturadas com base nas categorias analíticas definidas no referencial teórico, as quais refletem as principais dimensões investigativas da pesquisa. Cada pergunta está acompanhada de sua explicação conceitual, referência teórica e vinculação direta aos objetivos específicos do estudo, assegurando coerência entre os fundamentos teóricos e os procedimentos metodológicos adotados.

O instrumento foi planejado para captar percepções sob duas perspectivas complementares: a dos atores internos, representados por magistrados(as) e servidores(as) que atuam nas varas criminais unificadas sob o modelo UPJ, e a dos atores externos, compostos por promotores(as) de justiça, defensores(as) públicos(as) e advogados(as) com experiência em processos tramitando nessas unidades. Essa distinção possibilita compreender, de forma integrada, como a implantação do modelo UPJ influencia a eficiência, a produtividade e a legitimidade institucional do sistema de justiça criminal da Comarca de Goiânia.

Quadro 13 - Roteiro de entrevistas semiestruturadas

CATEGORIA / TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO/ GRUPO RESPONDENTE	PERGUNTA	EXPLICAÇÃO / FINALIDADE DA PERGUNTA	REFERÊNCIAS TEÓRICAS
Eficiência percebida e produtividade judicial	OE2 / Todos os grupos: magistrados, servidores, promotores, defensores e advogados	1. Na sua percepção, a implantação da UPJ contribuiu para aumentar a eficiência e a produtividade das varas criminais?	Busca captar percepções sobre os efeitos diretos da UPJ nos resultados institucionais, permitindo triangulação com os indicadores quantitativos (TC, IAD, TMT).	CNJ (2024); Hood (1991); Sátiro e Sousa (2021); Medeiros, Valério e Lima (2024)
Valor público e legitimidade institucional	OE2 / Todos os grupos	2. De que forma a UPJ, na sua visão, tem contribuído para gerar valor público ou melhorar a legitimidade do Judiciário perante a sociedade?	Explora a dimensão do 'valor público' na NGP, associando eficiência à geração de benefícios sociais e percepção de legitimidade.	Osborne (2020); Pollitt (2018); Bryson, Crosby e Bloomberg (2015); Melo <i>et al.</i> (2022)

Accountability e responsabilização gerencial	OE2 / Magistrados e servidores	3. Em que medida o modelo da UPJ aprimorou os mecanismos de responsabilização e controle de desempenho interno dos gestores e servidores?	Investiga a dimensão da <i>accountability</i> , um dos pilares da NGP, observando práticas de controle, transparência e responsabilização.	Hood e Peters (2004); Schommer e Quiñonez (2024); Carvalho e Sousa (2017)
Comunicação e integração organizacional	OE2 / Magistrados e servidores	4. Como a comunicação e a integração entre servidores, gabinetes e magistrados foram afetadas após a implantação da UPJ?	Analisa aspectos da coordenação e da comunicação interna como elementos determinantes da eficiência e clima organizacional.	Mintzberg (1995); Borba, Lunardi e Guimarães (2024); Denhardt e Denhardt (2015)
Cooperação e clima de equipe	OE3 – Identificar desafios e boas práticas / Magistrados e servidores	5. De que forma o modelo UPJ influenciou a cooperação e o trabalho em equipe entre servidores e gestores?	Avalia a presença de colaboração e integração entre as equipes, associadas à cultura organizacional e ao trabalho cooperativo.	Vilhena e Martins (2022); Miranda <i>et al.</i> (2024)
Redesenho e racionalização de processos	OE3 / Magistrados e servidores	6. A reorganização administrativa promovida pela UPJ pode ser considerada um redesenho de processos eficaz? Quais aspectos se destacam nessa mudança?	Permite compreender a visão dos participantes sobre a gestão por processos e a racionalização das rotinas.	Carvalho e Sousa (2017); Yeung (2022); Tan, Desirée e Wilderom (2024)
Inovação e transformação digital	OE3 / Magistrados e servidores	7. Quais foram, na sua experiência, os principais facilitadores e barreiras tecnológicas durante a implantação da UPJ?	Busca identificar a relação entre inovação tecnológica, digitalização processual e desempenho organizacional.	Oliveira e Guimarães (2024); Castelliano, Grajzl e Watanabe (2023); Kumar e Singh (2022)
Gestão de pessoas e liderança	OE3 / Magistrados e servidores	8. Como a liderança e o papel dos gestores influenciaram a adaptação das equipes ao novo modelo de trabalho da UPJ?	Analisa a dimensão da liderança e da gestão da mudança, associadas ao desempenho e à cultura organizacional.	Borba, Lunardi e Guimarães (2024); Miranda <i>et al.</i> (2024)
Desafios e oportunidades do modelo UPJ	OE3 / Magistrados e servidores – Outros com adaptações	9. Quais os principais desafios enfrentados na implantação da UPJ? Houve boas práticas que merecem destaque?	Identifica entraves e experiências exitosas, permitindo propor recomendações gerenciais no capítulo de resultados.	Carvalho e Sousa (2017); Oliveira e Guimarães (2024); Yin (2015)

Avaliação geral e perspectivas futuras	OE2 e OE3 / Todos os grupos	10. Na sua opinião, quais são as perspectivas futuras para o modelo UPJ nas varas criminais? Que melhorias ainda são necessárias?	Fecha a entrevista estimulando reflexão sobre a sustentabilidade e o aprimoramento do modelo no TJGO.	Osborne (2020); Pollitt (2018); Bryson, Crosby e Bloomberg (2015)
--	-----------------------------	---	---	---

Fonte: Elaboração própria (2025).

Considerando as especificidades de atuação dos diferentes atores do sistema de justiça, as entrevistas foram estruturadas em dois roteiros complementares. O primeiro, destinado aos atores internos (magistrados e servidores das Unidades de Processamento Judicial), abrangeu todas as dez perguntas do roteiro principal, uma vez que esses participantes vivenciam diretamente os processos internos de gestão, inovação e desempenho organizacional. O segundo roteiro, aplicado aos atores externos (promotores de justiça, defensores públicos e advogados que atuam nas varas unificadas), contemplou quatro perguntas selecionadas do instrumento principal (1, 2, 9 e 10), voltadas à percepção de eficiência, valor público, legitimidade institucional e desafios observados na interação com as UPJ's. Essa diferenciação metodológica busca garantir a adequação das perguntas ao nível de envolvimento de cada grupo com o fenômeno estudado, assegurando maior validade e profundidade às análises qualitativas (Creswell; Clark, 2018; Osborne, 2020).

**APÊNDICE D – BASE DE DADOS DOS INDICADORES (TC, IAD, TMT) – MAIO/2021
À MAIO/2024**

Unidade Judiciária	Indicador	2021	2022	2023	2024
1ª vara criminal	Taxa de Congestionamento (%)	78,21	69,66	67,14	62,55
1ª vara criminal	Índice de Atendimento à Demanda (%)	126,88	131,67	199,38	120,42
1ª vara criminal	Tempo Médio de Tramitação (dias)	1270,44	1588,96	1732,88	1362,34
2ª vara criminal	Taxa de Congestionamento (%)	78,49	60,44	65,13	54,72
2ª vara criminal	Índice de Atendimento à Demanda (%)	152,83	186,01	172,67	147,48
2ª vara criminal	Tempo Médio de Tramitação (dias)	1367,38	1817,51	1798,48	1334,86
3ª vara criminal	Taxa de Congestionamento (%)	69,27	61,4	65,69	61,44
3ª vara criminal	Índice de Atendimento à Demanda (%)	241,15	142,26	156,53	104,24
3ª vara criminal	Tempo Médio de Tramitação (dias)	1658,38	1580,8	1654,88	1191,46
4ª vara criminal	Taxa de Congestionamento (%)	81,28	50,79	62,82	53,61
4ª vara criminal	Índice de Atendimento à Demanda (%)	166,86	254,41	194,49	121,15
4ª vara criminal	Tempo Médio de Tramitação (dias)	2086,56	1979,27	1684,21	1073,49
5ª vara criminal	Taxa de Congestionamento (%)	73,78	59,43	67,37	49,61
5ª vara criminal	Índice de Atendimento à Demanda (%)	138,43	157,51	121,72	119,94
5ª vara criminal	Tempo Médio de Tramitação (dias)	1349,7	1471,13	1291,52	1102,09
6ª vara criminal	Taxa de Congestionamento (%)	83,03	79,3	49,87	58,37
6ª vara criminal	Índice de Atendimento à Demanda (%)	105,21	81,13	88,48	105,41
6ª vara criminal	Tempo Médio de Tramitação (dias)	1637,29	1480,49	1480,72	998,99
7ª vara criminal	Taxa de Congestionamento (%)	64,95	57,73	62,52	49,58
7ª vara criminal	Índice de Atendimento à Demanda (%)	230,29	192,86	164,56	133
7ª vara criminal	Tempo Médio de Tramitação (dias)	1829,13	1948,54	1524,88	1118,4
8ª vara criminal	Taxa de Congestionamento (%)	74,28	55,98	60,31	38,71
8ª vara criminal	Índice de Atendimento à Demanda (%)	119,16	153,16	148,41	129,6
8ª vara criminal	Tempo Médio de Tramitação (dias)	1087,62	1305,53	1383,71	952,97
9ª vara criminal	Taxa de Congestionamento (%)	71,8	61,26	59,37	40,03
9ª vara criminal	Índice de Atendimento à Demanda (%)	188,34	150,9	164,68	144,13
9ª vara criminal	Tempo Médio de Tramitação (dias)	1524,31	1627,26	1450,52	1182,56

Fonte: Elaboração própria (2025), com dados extraídos do Painel Estatístico do CNJ.

APÊNDICE E – DECLARAÇÃO DE TRANSPARÊNCIA SOBRE USO DE FERRAMENTAS DE IA

Declaro que utilizei ferramentas digitais, incluindo recursos baseados em Inteligência Artificial, de forma limitada e controlada, para:

- (I) apoio à tradução de trechos em língua estrangeira;
- (II) revisão linguística do abstract; e
- (III) sugestões de reorganização textual (coerência e fluidez).

Não utilizei tais ferramentas para gerar dados, construir resultados, inventar referências ou substituir a análise teórica. A seleção de fontes, a argumentação, a escrita final e a responsabilidade acadêmica pelo conteúdo permanecem integralmente sob autoria do pesquisador, com revisão crítica humana de todas as alterações sugeridas.

Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA.

Goiânia, 01 de março de 2026.

Ricardo Lima da Silva - Mestrando