



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

**SAMUEL SILVÉRIO DE OLIVEIRA**

**DA MOROSIDADE PROCESSUAL AO CARTÓRIO DO FUTURO: IMPACTOS DAS  
UNIDADES DE PROCESSAMENTO JURISDICIONAL (UPJS) NA PERCEPÇÃO  
DOS GESTORES DAS UNIDADES CÍVEIS DA COMARCA DE GOIÂNIA**

**GOIÂNIA**

**2026**

SAMUEL SILVÉRIO DE OLIVEIRA

**DA MOROSIDADE PROCESSUAL AO CARTÓRIO DO FUTURO: IMPACTOS DAS  
UNIDADES DE PROCESSAMENTO JURISDICIONAL (UPJS) NA PERCEPÇÃO  
DOS GESTORES DAS UNIDADES CÍVEIS DA COMARCA DE GOIÂNIA**

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

Linha de Pesquisa: Gestão Integrada de Mercados.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi.

GOIÂNIA

2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

O48m

Oliveira, Samuel Silvério de.

Da morosidade processual ao cartório do futuro : impactos das unidades de processamento jurisdicional (UPJS) na percepção dos gestores das unidades cíveis da comarca de Goiânia. / Samuel Silvério de Oliveira. – 2026.

108 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi.

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

1. Acesso à Justiça. 2. Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs). 3. Gestão Judiciária. 4. Celeridade Processual. I. Manzi, Rafael Henrique Dias. II. UNIALFA. III. Título.

**CDU: 347.91/95:331.101.5(817.3)**

**SAMUEL SILVÉRIO DE OLIVEIRA**

**DA MOROSIDADE PROCESSUAL AO CARTÓRIO DO FUTURO: IMPACTOS DAS  
UNIDADES DE PROCESSAMENTO JURISDICIONAL (UPJS) NA PERCEPÇÃO  
DOS GESTORES DAS UNIDADES CÍVEIS DA COMARCA DE GOIÂNIA**

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

**Aprovada em: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Nome do membro da banca (Orientadora/Orientador)  
Nome do programa – Nome da universidade**

---

**Prof. Dr. Nome do membro da banca (Orientadora/Orientador)  
Nome do programa – Nome da universidade (Avaliador Externo)**

---

**Prof. Dr. Nome do membro da banca (Orientadora/Orientador)  
Nome do programa – Nome da universidade (Avaliador interno)**

## DEDICATÓRIA

A caminhada até aqui foi intensa, cheia de desafios, dúvidas e redescobertas. Nada disso teria sido possível sem as pessoas que estiveram comigo nos bastidores, me empurrando pra frente mesmo quando a vontade era parar.

Agradeço aos meus filhos, Daniel e Helena, pela paciência nos dias em que estive ausente, mesmo presente. Vocês me lembram todos os dias do porquê de continuar tentando ser alguém melhor. Cada sorriso, cada abraço, cada pergunta inesperada me manteve firme.

À minha namorada, Luana, meu agradecimento mais sincero pelo apoio, pela paciência e pela persistência – especialmente quando eu quis desistir. Você esteve comigo até nas crises, segurando a minha mão, me trazendo de volta pro eixo e me lembrando que eu era capaz.

Aos amigos que aguentaram desabafos e que, sem perceber, me deram forças em conversas simples.

Aos colegas de trabalho e todos os envolvidos na UPJ, que sem saber, contribuíram com ideias e vivências que enriqueceram esta pesquisa.

E, claro, a todos que acreditam na transformação da justiça —  
lenta, mas possível.

*“Mesmo a menor pessoa pode mudar o curso da justiça,  
se tiver coragem de agir”.*

Livremente inspirada em J.R.R. Tolkien

## RESUMO

A crescente judicialização e os desafios relacionados à celeridade do Poder Judiciário brasileiro continuam a comprometer a efetividade do direito fundamental de acesso à justiça. Nas últimas décadas, o volume de demandas expandiu-se em ritmo superior à capacidade de resposta das estruturas tradicionais, evidenciando a necessidade de soluções organizacionais aptas a lidar com fluxos processuais complexos e demandas cada vez maiores. Nesse contexto, o Poder Judiciário tem buscado alternativas que ultrapassam a mera adoção de tecnologias, incorporando estratégias de gestão e reorganização interna que favoreçam maior racionalidade, padronização e eficiência administrativa. É nesse cenário que se inserem as Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs), concebidas como um modelo inovador de unificação cartorária, voltado à reestruturação dos fluxos de trabalho, à centralização de atividades antes fragmentadas e à otimização da força de trabalho. O presente estudo buscou investigar como gestores e subgestores da UPJ Cível da Comarca de Goiânia percebem os resultados da implementação desse modelo, considerando seus impactos na tramitação processual, bem como os elementos organizacionais e gerenciais que ainda demandam aprimoramento. A pesquisa teve como objetivo analisar a percepção desses gestores acerca dos efeitos decorrentes da implementação da UPJ, especialmente no que se refere à eficiência dos processos e à organização do trabalho. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e na realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais diretamente envolvidos na operacionalização da unidade. A metodologia privilegiou a escuta desses sujeitos, buscando captar suas impressões sobre a dinâmica de funcionamento, a clareza das rotinas, a padronização dos procedimentos e a gestão de pessoas e processos. Os resultados indicam que a implementação da UPJ contribuiu para a reorganização dos fluxos de trabalho e para a melhoria da padronização das atividades, refletindo positivamente na percepção de eficiência da unidade. Entretanto, também foram identificados desafios relacionados à adaptação dos servidores ao novo modelo, à necessidade de aperfeiçoamento na gestão de equipes e à consolidação de práticas gerenciais mais alinhadas à nova estrutura organizacional. Assim, conclui-se que, embora o modelo apresente avanços relevantes, sua efetividade depende do contínuo aprimoramento dos aspectos organizacionais e da gestão estratégica de pessoas.

**Palavras-chave:** Acesso à Justiça; Morosidade Processual; Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs); Gestão Judiciária; Celeridade Processual.

## ABSTRACT

The increasing judicialization and persistent delays of the Brazilian Judiciary continue to compromise the effectiveness of the fundamental right of access to justice. In recent decades, the volume of demands has expanded at a rate greater than the capacity to respond to traditional structures, evidencing the need for organizational solutions capable of dealing with complex process flows and increasingly greater demands. Nesse cenário, or judicial power, sought alternatives that transcend simple adoption of technologies, incorporating management strategies and internal reorganization that allow greater rationality, standardization and administrative efficiency. It is in this context that emerges the Jurisdictional Processing Units (UPJs), conceived as an innovative model of judicial unification, aimed at restructuring two work flows, at the centralization of previously fragmented activities and at the otimização of the work force. The study focuses on investigating: How do the servers of UPJ Cível in the Goiânia Region perceive the results of the implementation of the current UPJ model, considering its impacts on process efficiency, as well as the organizational and managerial aspects that demand emphasis to enhance its functioning? The research aimed to analyze the perception of managers at the Civil Judicial Unit of the Goiânia District regarding the results stemming from the implementation of the current UPJ model, considering its impacts on process efficiency, as well as the organizational and managerial aspects that require improvement to enhance its operation. The research adopts a qualitative and descriptive approach, based on bibliographic review and semi-structured interviews carried out with servers who experience directly the operationalization of the unit. The methodology privileges the active analysis of these professionals, seeking to capture their impressions on the efficiency of the new structure, the impact on the processing of processes, the clarity of the processes, the standardization of the procedures and the dynamics of people management and processes. The study's results indicate that announcements of organizational restructuring tend to produce positive effects on the perception of the financial market, especially in the short term. The research demonstrates that such processes are frequently interpreted as signs of strategic alignment with the logic of creating value for shareholders. However, the authors observe that the effective performance gains are not always confirmed in the long term. Thus, restructuring also takes on a symbolic dimension, functioning as a mechanism for organizational legitimation in the eyes of investors and other stakeholders.

**Keywords:** Access to Justice; Procedural Delinquency; Jurisdictional Processing Units (UPJs); Judiciary Management; Processual Speed.

## LISTA DE SIGLAS

CF/88	Constituição Federal de 1988
CNJ	Concelho Nacional de Justiça
CGJC	Corregedoria-Geral da Justiça de Goiás
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
UPJs	Unidades de Processamento Judicial
TJSP	Tribunal de Justiça de São Paulo
TJGO	Tribunal de Justiça de Goiás

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Variáveis e Métricas Analisadas pelo CNJ.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 2 - Comparativo entre modelo tradicional (cartório por vara) e modelo UPJ ...</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 3 - Histórico de Implantação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) em Goiás .....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 4 - Matriz.....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 5 - Articulação entre objetivos específicos, fundamentação teórica e categorias analíticas. ....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 6 - Matriz de papéis e responsabilidades na UPJ (TJGO) .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 7 - Articulação entre objetivos específicos, categorias analíticas e códigos da pesquisa as categorias analíticas .....</b>	<b>56</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Macrodesafios atuais do CNJ .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 2: Cargo dos participantes .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 3: Unidade de atuação dos participantes .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 4: Tempo de atuação no TJGO .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 5: Tempo de atuação na UPJ Cível .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 6: Antes da UPJ, atuava em cartório tradicional? Em caso afirmativo, por quanto tempo? .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 7: Nuvens de palavras .....</b>	<b>78</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	17
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	17
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1 A REFORMA DO ESTADO E DO PODER JUDICIÁRIO NO CONTEXTO DA CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.....	22
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DO CNJ: METAS E AÇÕES .....	32
2.3 ANÁLISE DA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E DA ADMINISTRAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO .....	37
2.4 AS UPJS E AS TRANSFORMAÇÕES DO PODER JUDICIÁRIO: REVISÃO DA LITERATURA .....	41
2.5 UPJS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS: CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO .....	45
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	51
3.1 DESENHO DA PESQUISA.....	51
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	52
3.3 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	52
3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	55
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	58
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	58
4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	63
<b>4.2.1 Categoria 1 – Organização do Trabalho</b> .....	63
<b>4.2.2 Categoria 2 – Gestão e Coordenação</b> .....	66
<b>4.2.3 Categoria 3 – Eficiência Processual</b> .....	68
<b>4.2.4 Categoria 4 – Qualidade da Prestação Jurisdicional</b> .....	70
<b>4.2.5 Categoria 5 – Desafios e Limitações</b> .....	72
<b>4.2.6 Categoria 6 – Aperfeiçoamento Institucional</b> .....	74
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	90
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	94
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES DAS UPJS CÍVEIS</b> .....	99
<b>ANEXO A – DESPACHO N. 064/2026</b> .....	102

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a morosidade na prestação jurisdicional é uma preocupação constante no meio jurídico e na sociedade em geral e a Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu Art. 5º, inciso LXXXVIII, assegura o direito à razoável duração do processo e a celeridade na sua tramitação (Brasil, 1988). Essa lentidão e morosidade pode ser observada a partir dos dados do relatório Justiça em Números 2025, em que o Poder Judiciário brasileiro encerrou o ano de 2024 com aproximadamente 84,3 milhões de processos pendentes, ainda aguardando solução definitiva, o que evidencia a permanência de um elevado estoque processual no sistema de justiça nacional (Conselho Nacional de Justiça [CNJ]<sup>1</sup>, 2025). Ademais, o relatório indica que o ingresso de casos novos manteve-se em patamar historicamente elevado, alcançando cerca de 35,4 milhões de processos ao longo do ano, confirmando a continuidade da forte pressão exercida pela litigiosidade sobre a estrutura judicial brasileira (CNJ, 2025).

No entanto, apesar desse princípio fundamental, o sistema judiciário brasileiro ainda enfrenta grandes desafios relacionados à lentidão processual. Para o cidadão comum, os reflexos da morosidade são nocivos, corroendo a crença na prevalência na lei e na instituição encarregada da sua aplicação.

Embora nas últimas décadas tenham ocorrido avanços significativos, como a introdução do processo judicial digital a modernização dos sistemas de dados, como já mencionado, além da atuação do CNJ, esses progressos não têm gerado os resultados esperados em termos de eficiência e rapidez. Isso evidencia a necessidade de não apenas incorporar novas tecnologias<sup>2</sup>, mas também implementar mudanças organizacionais na gestão dos processos (Monte, 2023; Guimarães, 2025).

O direito de acesso<sup>3</sup> à justiça, além de fundamental, é o ponto de partida para a realização de outros direitos. Todavia, esse acesso deve ser efetivo, o que envolve não apenas a entrada

---

<sup>1</sup> Com o objetivo de aprimorar o sistema judiciário no Brasil, foi estabelecido o CNJ por meio da Emenda Constitucional n.º 45 de 2004, que é chamada de Reforma do Judiciário (Guimarães, 2025).

<sup>2</sup> De acordo com Monte (2023, p. 2) “A tecnologia faz parte da vida das pessoas e o Poder Judiciário, que tem como função precípua a resolução de conflitos e a promoção da justiça, seria ineficiente e injusto se permanecesse ultrapassado em relação à sociedade, fazendo com que os inúmeros problemas já enfrentados, como a morosidade processual e as barreiras que dificultam o acesso à justiça, se perpetuassem”.

<sup>3</sup> O acesso à justiça é uma ferramenta vital que disponibiliza aos cidadãos a possibilidade de concretizar os direitos assegurados pela lei. Isso significa que os indivíduos têm a capacidade de recorrer ao sistema judicial em busca de soluções apropriadas para suas disputas, com a segurança de que receberão respostas eficazes em um prazo razoável. Quando se aborda o tema do acesso à justiça, é importante não restringir a discussão apenas à capacidade de ajuizar uma ação legal para proteger um direito que foi ou pode ser violado, já que a justiça é acessível a todos. A noção de acesso à justiça transcende uma perspectiva limitada, pois, como salientado nas publicações de

no sistema judiciário, mas a obtenção de uma resposta célere, justa e adequada. Segundo o CNJ (2020), um dos maiores desafios do Judiciário brasileiro é garantir o acesso à justiça com qualidade e em tempo razoável (Monte, 2023). A morosidade processual decorre de múltiplos fatores: aumento da litigiosidade, insuficiência de recursos humanos e tecnológicos, gestão ineficiente e modelo organizacional ultrapassado. A superação desse cenário exige, entre outras estratégias, uma reorganização administrativa profunda e a adoção de modelos mais racionais de gestão, capazes de integrar tecnologia, planejamento e avaliação de desempenho. De acordo com o Ministério da Justiça (Brasil, 2011, p. 15), o acesso à justiça exige uma abordagem do serviço jurisdicional estatal com foco na qualidade, a qual deve ser avaliada principalmente a partir da perspectiva dos usuários do sistema, ou seja, dos jurisdicionados. Nesse contexto, não é viável alcançar uma melhoria real desses serviços sem que se faça uma análise de como as atividades do Poder Judiciário têm sido executadas na prática.

Esses dados demonstram que, apesar dos avanços tecnológicos e das reformas organizacionais implementadas nos últimos anos, a dinâmica de entrada de demandas segue superando a capacidade estrutural de redução do acervo, reforçando o caráter sistêmico da morosidade judicial. Os dados do CNJ evidenciam que, embora o Judiciário brasileiro apresente elevados índices de produtividade<sup>4</sup>, a morosidade processual permanece como um problema estrutural. A elevada taxa de congestionamento<sup>5</sup>, especialmente na fase de execução, e os longos tempos médios de tramitação revelam limites do modelo tradicional de gestão judicial. Tais achados demonstram que a efetivação do direito fundamental à razoável duração

---

Cappeletti e Garth, brota das demandas sociais, simbolizando a materialização da igualdade de oportunidades como um princípio essencial do ordenamento jurídico (Lopes et al., 2017).

<sup>4</sup> Os índices são calculados através de métricas padrão que consideram o número de casos resolvidos em determinados períodos, além da comparação com a quantidade de processos pendentes. Os índices de produtividade do poder judiciário são essenciais para a mensuração e aprimoramento da eficiência dos serviços prestados à sociedade. Combinando métricas quantitativas com qualitativas, é possível não apenas identificar gargalos, mas também promover inovações que garantam uma justiça mais eficiente e acessível. A continuidade no monitoramento e aprimoramento dos índices será crucial para que o sistema judiciário atenda cada vez melhor às demandas da população (Oliveira; Cunha, 2020).

<sup>5</sup> No âmbito do Poder Judiciário, o termo “elevada taxa de congestionamento” refere-se ao indicador que expressa a dificuldade do sistema judicial em dar vazão ao volume de processos em tramitação, evidenciando a relação entre o número de processos pendentes e a capacidade efetiva de julgamento em determinado período. Trata-se de um índice amplamente utilizado nos relatórios estatísticos do Conselho Nacional de Justiça, especialmente no relatório Justiça em Números, para mensurar o grau de acúmulo processual. Uma taxa de congestionamento elevada indica que o Judiciário resolve apenas uma parcela reduzida dos processos que ingressam ou já se encontram em estoque, fazendo com que a maioria permaneça sem solução ao final do período analisado. Em termos práticos, esse indicador revela ineficiências estruturais e gerenciais, como limitação de recursos humanos, inadequação de fluxos de trabalho, excesso de formalismo processual e baixa racionalização do tempo e do trabalho, resultando em morosidade, atraso na prestação jurisdicional e comprometimento do direito fundamental à razoável duração do processo (Oliveira; Cunha, 2020).

do processo exige não apenas incremento tecnológico, mas profundas mudanças organizacionais, gerenciais e normativa (Guimarães, 2025).

A crescente judicialização, ao mesmo tempo que reflete um acesso mais amplo, sobrecarrega o sistema judiciário e prolonga a resolução de conflitos, criando um ciclo onde a rapidez e a eficiência ficam comprometidas. Estudo realizado por Bezerra e Braga (2016) verifica-se que a crise numérica do Poder Judiciário e a conseqüente ampliação da morosidade da justiça decorreram de “uma realidade social com novas demandas, que passaram a ser judicializadas, sem que houvesse qualquer alteração das estruturas física e material do Poder Judiciário, fazendo com que o acesso ao judiciário seja fácil, mas a saída muito difícil”.

Antes da criação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), os cartórios judiciais seguiam um modelo de gestão descentralizado e fragmentado, no qual cada vara possuía sua própria estrutura administrativa, com equipe, recursos e rotinas próprias. Essa configuração atribuía ao juiz titular a responsabilidade pela administração dos servidores da vara, o que resultava em grande heterogeneidade nos métodos de trabalho.

Segundo documento do CNJ (2018), essa autonomia cartorial gerava ineficiências significativas, como: disparidade de produtividade entre varas da mesma competência; dificuldade de padronização de procedimentos; ausência de planejamento estratégico na gestão de pessoal; juízes sobrecarregados com tarefas administrativas e subutilização de recursos humanos e tecnológicos. Além disso, o CNJ aponta que o modelo tradicional impunha “filas” individuais para cada cartório, o que significava que, mesmo com servidores ociosos em algumas unidades, outras continuavam sobrecarregadas, sem possibilidade de redistribuição eficiente da carga de trabalho. A falta de flexibilidade e a ausência de um sistema centralizado impediam ganhos de escala e a adoção de práticas gerenciais modernas (Guimarães, 2025).

Apesar dos esforços nos últimos anos, com a intenção de dar celeridade e efetividade ao sistema judiciário, como a digitalização dos processos, o uso de tecnologias de informação e comunicação e a promoção de métodos de resolução de conflitos alternativos, foram incapazes de gerar resultados que reduzam a morosidade do poder judiciário no Brasil (Monte, 2023). Este aumento causou tensão no judiciário, aumentando seus custos e os estoques de processos aguardando julgamento. Como um dos remédios para contornar este impasse, observou-se que é possível aumentar a eficiência do judiciário revisando a gestão dos tribunais (CNJ, 2020).

É relevante destacar que o acesso à justiça integra também os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente o ODS 16, que visa promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, garantindo acesso à justiça para todos e a construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas. O CNJ tem priorizado essa agenda como um

marco estratégico para o fortalecimento do Judiciário brasileiro, promovendo ações que buscam superar desafios como a morosidade processual, a desigualdade de acesso e a falta de transparência nos processos judiciais.

Conforme observa Rocha (2017), é imprescindível redesenhar o modelo atual e a mudança é necessária, sob tal perspectiva, é preciso reorganizar e modernizar o Poder Judiciário para que o mesmo possa prestar um serviço eficiente, de forma a assegurar os direitos e deveres cidadãos. Para além das evidências de que as causas da morosidade se originam na falta de recursos humanos, de recursos financeiros e até de estrutura, não se pode ignorar que também contribui para a lenta tramitação dos feitos, a qual é guiada pelo modelo anacrônico de administração pública no Poder Judiciário, que mantém seu mesmo método de trabalho há décadas, mesmo diante das inovações tecnológicas dos últimos anos, constituindo-se a burocracia em um problema crônico.

A digitalização de processos, a incorporação de tecnologias e a adoção de métodos alternativos de resolução de conflitos representam avanços, mas ainda não são suficientes para conter o crescimento contínuo da litigiosidade. Tal contexto evidencia a necessidade de explorar modelos administrativos mais abrangentes, capazes de reorganizar fluxos de trabalho, padronizar rotinas e aprimorar a utilização dos recursos humanos (Rocha, 2017).

A partir da necessidade de superar essas limitações, o CNJ passou a incentivar a adoção de práticas de gestão inspiradas no modelo gerencial<sup>6</sup>. Esse modelo se baseia em resultados, metas de produtividade, uso de indicadores, racionalização de recursos e descentralização da tomada de decisão. Nesse contexto, surgiu o projeto “Cartório do Futuro”, desenvolvido inicialmente pelo TJSP, que mais tarde deu origem às UPJs. O modelo propõe centralização das atividades cartorárias<sup>7</sup> de varas com a mesma competência; divisão funcional e racional das tarefas (por setor e tipo de ato); gestão por métricas de produtividade e desempenho; uso intensivo de tecnologia e automação; e a liberação do juiz das tarefas administrativas, para

---

6 Refere-se a um conjunto de práticas administrativas oriundas do setor privado que passaram a ser incorporadas à administração pública com o objetivo de ampliar a eficiência, a racionalização de recursos e a orientação para resultados. Esse modelo rompe, em parte, com a lógica estritamente burocrática, centrada em procedimentos formais e controles rígidos, e passa a enfatizar planejamento estratégico, definição de metas, mensuração de desempenho, controle por resultados e responsabilização dos gestores (Guimarães, 2025).

7 Para Nicola, Costa e Brito (2024, p. 3) “Os cartórios judiciais servem de secretarias para viabilizar a atividade jurisdicional, compondo a estrutura administrativa de uma unidade judicial, sob a responsabilidade de um magistrado. Os serviços notariais e de registro, também identificados como “cartórios”, tem por atribuição a prática de atos jurídicos específicos, divididos em conformidade com a natureza de cada um, disciplinados na legislação. No âmbito da competência dos Estados-membros para administração da justiça, as atividades jurisdicionais e os serviços prestados por notários e registradores, abrangem todo o território estadual. Os serviços judiciais são organizados por comarcas que são compostas pelo município sede e também por aqueles municípios que não sendo sede de comarca fazem parte de uma seção judiciária, de modo que nenhum município está privado de atendimento”.

dedicação exclusiva à atividade jurisdicional. As primeiras experiências indicaram melhora nos fluxos de trabalho, aumento da produtividade e mais transparência no uso dos recursos públicos.

Nesse cenário, as UPJs surgem como um modelo inovador de gestão, cuja proposta de unificação cartorária, distribuição racional de tarefas e centralização de atividades tem demonstrado potencial para aumentar a produtividade e conferir maior celeridade à tramitação dos processos. Apesar desse avanço, ainda existem lacunas relevantes quanto à avaliação de seus impactos no cotidiano das unidades judiciais, sobretudo sob a ótica dos servidores, que vivenciam diretamente as rotinas e mudanças decorrentes dessa reestruturação. Assim, para enfrentar esses desafios, está sendo implementado, em vários Tribunais do país, um novo modelo de gestão de cartórios judiciais, de modo que o serviço seja realizado de forma centralizada e padronizada. Esse novo modelo com nome de UPJ foi inicialmente adotado pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), que inaugurou a primeira unidade em 2014 no Fórum João Mendes Júnior abrangendo da 41<sup>a</sup> à 45<sup>a</sup> Varas Cíveis.

A UPJ é a unificação de várias varas judiciais de mesma competência para o processamento e cumprimento das determinações judiciais, implementando um sistema novo de gestão de processos e pessoas, permitindo uma divisão mais racional de tarefas e melhor alocação de recursos humanos e materiais, buscando reduzir a burocracia e aumentar a produtividade, proporcionando um atendimento mais ágil e eficiente ao jurisdicionado. A implementação das UPJs no TJSP resultou em melhorias significativas na gestão processual, mas que ainda há lacunas, houve um aumento na produtividade e uma redução no tempo de tramitação dos processos, refletindo a eficácia do modelo na otimização dos serviços judiciais (Coletta, 2025).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo se concentra em investigar: Como os gestores e subgestores da UPJ Cível da Comarca de Goiânia percebem os resultados decorrentes da implementação do atual modelo de UPJ, considerando seus impactos na eficiência processual<sup>8</sup>, bem como os aspectos

---

<sup>8</sup> A eficiência, no campo das ciências sociais aplicadas e da gestão, refere-se à capacidade de alcançar determinados resultados com o menor dispêndio possível de recursos, maximizando os resultados e minimizando custos, desperdícios e esforços desnecessários. Trata-se de um conceito associado à lógica econômica e à racionalidade instrumental, na medida em que pressupõe a adequada relação entre meios empregados e fins alcançados (Hess, 2010). No âmbito desta pesquisa, a eficiência será compreendida em seu sentido econômico, vinculada à racionalização dos recursos disponíveis, especialmente trabalho e tempo, entendidos como fatores escassos e estratégicos.

organizacionais e gerenciais que demandam aprimoramento para potencializar seu funcionamento?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos gestores da UPJ Cível da Comarca de Goiânia em relação aos resultados decorrentes da implementação do atual modelo de UPJ, considerando seus impactos na eficiência processual, bem como os aspectos organizacionais e gerenciais que demandam aprimoramento para potencializar seu funcionamento.

### 1.2.2 Objetivos específicos

a) Examinar a percepção dos gestores quanto às mudanças ocorridas na organização do trabalho nas UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia, especialmente, no que se refere à divisão de tarefas, especialização das atividades, fluxo de trabalho, especialização de atividades; rotinas e divisão de tarefas administrativa; padronização de processos internos e redução de retrabalho;

b) Demonstrar a percepção dos gestores sobre os impactos do modelo de UPJ no desempenho da celeridade processual e produtividade na qualidade da prestação jurisdicional, considerando aspectos como controle de prazos e previsibilidade dos atos; e

c) Identificar e mapear a partir da percepção dos gestores, as limitações, desafios e aspectos organizacionais e gerenciais que necessitam de aprimoramento, com vistas ao aperfeiçoamento do funcionamento das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A Administração, enquanto campo científico aplicado, ocupa papel estratégico na compreensão e no enfrentamento dos desafios contemporâneos das organizações públicas e privadas, especialmente em contextos marcados por transformações tecnológicas, pressões por eficiência, *accountability* e sustentabilidade (Guimarães, 2025).

Esse tema apresenta relevância científica e institucional por diferentes razões. Primeiro, a escolha da UPJ Cível da Comarca de Goiânia como objeto de análise reforça a pertinência da pesquisa, por se tratar da primeira experiência do TJGO com esse modelo organizacional.

Investigar como essa unidade tem operado, quais resultados vêm sendo percebidos e quais desafios ainda persistem permite não apenas compreender os efeitos concretos da reorganização administrativa, mas também contribuir para o aperfeiçoamento da gestão interna do Judiciário. Ao fundamentar-se na percepção dos servidores, o estudo supre uma lacuna empírica relevante, oferecendo subsídios para a construção de práticas institucionais mais eficientes, racionais e alinhadas às demandas por maior celeridade e acessibilidade da justiça.

Segundo, a importância do tema decorre de sua estreita conexão com a agenda internacional de desenvolvimento sustentável, em que o acesso efetivo à justiça constitui elemento central do ODS 16, que propõe a promoção de sociedades pacíficas, justas e inclusivas, sustentadas por instituições eficazes, transparentes e responsáveis. Nesse contexto, o próprio CNJ incorporou institucionalmente a Agenda 2030 ao planejamento do Poder Judiciário brasileiro, assumindo o compromisso de alinhar políticas judiciárias, metas estratégicas e indicadores de desempenho aos ODS, com o objetivo de inserir o Judiciário como ator mais ativo na concretização dessas metas globais. Tal iniciativa evidencia a adoção consciente, por parte do CNJ, de uma agenda voltada à eficiência institucional, à transparência e ao fortalecimento do acesso à justiça, em consonância com os compromissos internacionais assumidos pelo Estado brasileiro (CNJ, 2020).

Ao enfrentar a problemática da morosidade processual e analisar modelos de gestão orientados à racionalização dos fluxos de trabalho e à melhoria da prestação jurisdicional, esta pesquisa dialoga diretamente com as metas globais de fortalecimento institucional, contribuindo para o debate sobre governança pública e eficiência no setor judiciário.

Terceiro, a relevância do estudo também se justifica pelo contexto de implementação de políticas públicas voltadas à ampliação do acesso à justiça no âmbito do TJGO, especialmente por meio da adoção de medidas inovadoras como as UPJs. Essas unidades visam não apenas à redução da morosidade processual, mas também à padronização de procedimentos, ao uso estratégico da tecnologia e à otimização da força de trabalho. Ao analisar essa experiência sob uma perspectiva administrativa e organizacional, a pesquisa evidencia a importância de alinhar as ações do Judiciário às diretrizes da Agenda 2030, fortalecendo um modelo institucional mais moderno, eficiente e capaz de responder às crescentes e complexas demandas de uma sociedade em constante transformação.

Esse sistema representa uma reforma estrutural importante, padronizar os atos judiciais e otimizar a gestão dos processos, visando a entrega da prestação jurisdicional mais ágil, com o objetivo de que essas mudanças resultem na redução do tempo de tramitação e no aumento da eficiência operacional. É essencial compreender os efeitos dessa mudança organizacional na

eficiência e na rapidez dos trâmites, além de mensurar indicadores como o tempo médio de resolução de processos. A análise contribui com a literatura que estudar o novo modelo de gestão centralizada é, de fato, uma solução viável para os problemas históricos de morosidade e falta de padronização no sistema judiciário brasileiro.

Embora o debate sobre a morosidade judicial, a modernização administrativa do Judiciário e a adoção de modelos gerenciais tenha sido amplamente abordado na literatura nacional. Pesquisas como as de Rocha (2017), Bezerra e Braga (2016), Monte (2023) discutem os limites do modelo tradicional de gestão judicial e apontam a necessidade de reorganização administrativa, padronização de fluxos e uso estratégico de tecnologias como caminhos para a superação da morosidade processual.

No entanto, observa-se uma lacuna significativa no que se refere a estudos empíricos de natureza qualitativa que investiguem, de forma sistemática, a percepção dos gestores que atuam diretamente nas UPJs, especialmente em experiências recentes de implementação fora do eixo pioneiro do Tribunal de Justiça de São Paulo. No contexto do TJGO, e especificamente da UPJ Cível da Comarca de Goiânia, ainda são escassas as pesquisas que analisem os impactos do modelo sob a ótica da organização do trabalho, das condições laborais e da gestão cotidiana das rotinas cartorárias. Porém, os estudos de Coletta (2025), Guimarães (2025) e Guimarães e Calado (2025) constituem referências relevantes para a presente pesquisa, pois analisam a implementação das UPJs no âmbito do Tribunal de Justiça de Goiás sob diferentes perspectivas complementares. A pesquisa de Coletta (2025) realiza uma análise comparativa entre UPJs e cartórios tradicionais a partir da percepção de gestores das UPJs criminais da Comarca de Goiânia, evidenciando impactos na organização do trabalho e na racionalização de rotinas administrativas.

O estudo de Guimarães (2025) examina a percepção dos gestores acerca do uso de indicadores de desempenho na gestão das UPJs cíveis da Comarca de Goiânia, contribuindo para a compreensão da incorporação de práticas gerenciais no Judiciário goiano. Por sua vez, Guimarães e Calado (2025) analisam o clima organizacional e os desafios enfrentados na implementação das UPJs no segundo grau do TJGO, oferecendo subsídios para compreender os efeitos institucionais e humanos do modelo. Em conjunto, esses três estudos fortalecem o referencial empírico da pesquisa e auxiliam na análise crítica da implementação e dos impactos das UPJs em Goiás.

Assim, este estudo busca contribuir para o avanço da literatura ao preencher essa lacuna empírica, oferecendo uma análise baseada na percepção dos servidores, elemento fundamental para a avaliação crítica da efetividade do modelo de UPJ e para o aperfeiçoamento das políticas

de gestão judiciária orientadas à eficiência, à qualidade da prestação jurisdicional e ao fortalecimento institucional do Poder Judiciário.

Portanto, compreende-se que a atuação do Poder Judiciário, no contexto das democracias contemporâneas, ultrapassa a função tradicional de aplicação da norma, assumindo papel relevante na formulação e na implementação de políticas públicas, especialmente diante da necessidade de garantia dos direitos fundamentais. De acordo com Dias et al. (2025), esse protagonismo decorre da própria dinâmica institucional, na qual o Judiciário passa a preencher lacunas deixadas pelos demais Poderes, sobretudo em cenários de insuficiência de respostas estatais às demandas sociais.

Contudo, essa ampliação de atuação não configura ruptura com o princípio da separação dos Poderes, mas expressa uma atuação harmônica e necessária à efetividade das normas constitucionais. Nesse sentido, Santos (2014) destaca que a intervenção judicial nas políticas públicas encontra fundamento na própria Constituição, uma vez que o Judiciário atua na conformação e efetivação dos direitos nela previstos, sobretudo em situações de omissão estatal. Portanto, observa-se que a política judiciária, enquanto política pública, estrutura-se como instrumento de organização e aprimoramento da prestação jurisdicional, orientada pela busca de maior eficiência, racionalidade e acesso à justiça. Entretanto, tal atuação também se insere em um cenário de crescente judicialização e sobrecarga institucional, o que exige o desenvolvimento de estratégias gerenciais e organizacionais capazes de alinhar a atuação do Judiciário às demandas sociais contemporâneas, conforme se observa na literatura recente.

#### 1.4 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação está estruturada em quatro capítulos, das referências bibliográficas e dos anexos. O Capítulo 1 apresenta a introdução do estudo, contextualizando a problemática da morosidade processual no Poder Judiciário brasileiro, o surgimento das UPJs como alternativa organizacional, bem como o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa científica e institucional do trabalho. O Capítulo 2 é dedicado ao referencial teórico, no qual se discutem a reforma do Estado e do Poder Judiciário, a criação e o papel do CNJ, o planejamento estratégico no âmbito do CNJ e a literatura especializada sobre as UPJs, com ênfase no processo de criação e implementação dessas unidades no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. O Capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, descrevendo o desenho da investigação, a unidade de análise, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, bem como a estratégia de análise, fundamentada na técnica

de análise de conteúdo. Por fim, o Capítulo 4 expõe os resultados e discussão da pesquisa, articulando-os aos objetivos propostos e ao referencial teórico, destacando as contribuições do estudo para o aperfeiçoamento da gestão judiciária e para o debate sobre eficiência e organização do trabalho no âmbito das UPJs.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa estrutura-se a partir de quatro eixos analíticos complementares, que fornecem o suporte conceitual, histórico e institucional necessário à compreensão do objeto investigado. Inicialmente, discute-se a reforma do Estado e do Poder Judiciário no contexto da criação do CNJ (Seção 2.1). Em seguida, analisa-se o planejamento estratégico no âmbito do CNJ, com ênfase nas metas nacionais, nos instrumentos de monitoramento e nas ações voltadas à melhoria da eficiência, da celeridade processual e da qualidade da prestação jurisdicional (Seção 2.2). O terceiro eixo dedica-se à revisão da literatura sobre as UPJs (Seção 2.3). Por fim, o referencial teórico volta-se ao contexto específico do TJGO, abordando o processo de criação e implementação das UPJs, com destaque para o histórico de institucionalização do modelo no estado, seus marcos normativos e suas particularidades administrativas (Seções 2.4 e 2.4.1).

### 2.1 A REFORMA DO ESTADO E DO PODER JUDICIÁRIO NO CONTEXTO DA CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

A reforma do Estado brasileiro, intensificada nas últimas décadas do século XX, promoveu alterações profundas na estrutura e no funcionamento das instituições públicas, com reflexos diretos sobre o Poder Judiciário. Esse processo relacionou-se à necessidade de reorganização administrativa, racionalização de recursos e fortalecimento dos mecanismos de controle institucional, em um contexto marcado pela ampliação das demandas sociais e pelo crescimento da litigiosidade (Aquino; Garcia, 2020).

A CF/88 ampliou significativamente o acesso ao sistema de justiça, ao fortalecer direitos fundamentais individuais e coletivos e ao criar novos instrumentos de tutela jurisdicional. Tal expansão resultou em aumento expressivo da demanda processual, sem que houvesse, de forma imediata, reorganização estrutural capaz de absorver esse crescimento. A morosidade passou a constituir problema estrutural do Judiciário brasileiro, associado à fragmentação administrativa e à ausência de coordenação nacional das políticas judiciárias (Aquino; Garcia, 2020; Bezerra; Melo Filho, 2021).

Nesse cenário, a criação do CNJ configurou resposta institucional às limitações do modelo tradicional de autogoverno dos tribunais. O CNJ surgiu como órgão responsável pelo controle administrativo e financeiro do Judiciário, bem como pela formulação de diretrizes

nacionais voltadas à eficiência, à transparência e à racionalização da prestação jurisdicional. Sua instituição representou marco na reforma do Judiciário ao introduzir instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho em escala nacional (Aquino; Garcia, 2020).

A atuação do Conselho passou a incidir diretamente sobre práticas administrativas, gestão de pessoas e organização das unidades judiciais, sem interferir na independência funcional dos magistrados. Tal arranjo instituiu modelo híbrido de governança judicial, no qual a autonomia dos tribunais passou a coexistir com mecanismos centralizados de coordenação e controle institucional (Bezerra; Melo Filho, 2021). A construção e a valorização da memória institucional do Poder Judiciário também integraram esse processo reformista. A sistematização histórica das práticas judiciais permitiu identificar continuidades, rupturas e limites estruturais acumulados ao longo do tempo, oferecendo subsídios para a formulação de políticas públicas judiciárias mais coerentes com a realidade institucional. A memória passou a assumir função estratégica, ao conectar passado institucional, diagnóstico presente e planejamento futuro (CNJ, 2026).

Dessa forma, a criação do CNJ inseriu-se no movimento mais amplo de reforma do Estado brasileiro, no qual o Poder Judiciário deixou de atuar de forma predominantemente isolada para integrar uma lógica de governança, planejamento e responsabilização institucional. Esse marco inaugurou condições para transformações posteriores na gestão judiciária e na reorganização administrativa, que se aprofundam nos debates sobre planejamento estratégico, desjudicialização e unidades de processamento, desenvolvidos nos tópicos seguintes.

A consolidação do CNJ ocorreu em um ambiente institucional marcado por críticas recorrentes à eficiência do Poder Judiciário e à sua capacidade de responder às demandas sociais em tempo razoável. A produção acadêmica aponta que, antes da criação do CNJ, a administração judiciária caracterizava-se por forte descentralização decisória, ausência de padrões nacionais de gestão e fragilidade dos mecanismos de controle administrativo e financeiro (Aquino; Garcia, 2020). A fragmentação do sistema de justiça contribuiu para a manutenção de práticas administrativas heterogêneas, dificultando a implementação de políticas públicas judiciárias de alcance nacional. Tal cenário reforçou a percepção de que a autonomia dos tribunais, embora essencial à independência judicial, carecia de instrumentos de coordenação capazes de assegurar maior eficiência institucional e transparência na gestão dos recursos públicos (Bezerra; Melo Filho, 2021).

Nesse contexto, o CNJ passou a atuar como instância articuladora das reformas administrativas do Judiciário, promovendo diretrizes orientadas à padronização de

procedimentos, ao fortalecimento da gestão estratégica e à mensuração do desempenho institucional. A introdução de indicadores, metas e mecanismos de monitoramento representou mudança significativa na cultura organizacional do Judiciário brasileiro, tradicionalmente orientada por práticas burocráticas e pouco integradas (Aquino; Garcia, 2020).

A ampliação do controle administrativo e financeiro promovida pelo Conselho também se vinculou ao princípio da eficiência, incorporado de forma mais explícita à atuação estatal no contexto das reformas do Estado. A atuação do CNJ fortaleceu a responsabilização institucional dos tribunais, ao exigir maior racionalidade na alocação de recursos humanos e materiais, bem como maior transparência na prestação de contas à sociedade (Bezerra; Melo Filho, 2021).

Paralelamente, a reforma do Judiciário não pode ser dissociada das transformações mais amplas do Estado brasileiro. A reorganização institucional do sistema de justiça refletiu disputas políticas, interesses corporativos e mudanças nas concepções de direitos e cidadania ao longo do tempo. A criação do CNJ inscreveu-se nesse processo histórico como resposta às limitações acumuladas do modelo anterior de organização judiciária (Aquino; Garcia, 2020).

A institucionalização de práticas de planejamento e controle não eliminou tensões internas ao Poder Judiciário. Resistências iniciais à atuação do CNJ, especialmente no que se refere à ampliação de sua competência normativa e fiscalizatória. Ainda assim, o CNJ consolidou-se como elemento central na arquitetura institucional do Judiciário brasileiro, redefinindo relações internas e estabelecendo novas bases para a governança judicial (Bezerra; Melo Filho, 2021). Dessa forma, a atuação do CNJ aprofundou o processo de reforma do Estado no campo da justiça, ao introduzir racionalidade administrativa, coordenação nacional e planejamento estratégico no funcionamento do Poder Judiciário (Bezerra; Melo Filho, 2021). Esses elementos constituíram pressupostos fundamentais para a adoção de políticas posteriores voltadas à reorganização das unidades judiciais e à modernização da prestação jurisdicional, temas que se articulam diretamente com os debates sobre unidades de processamento e desjudicialização.

A atuação do CNJ deve ser compreendida como parte de um movimento institucional orientado à superação de déficits históricos de eficiência e coordenação do Poder Judiciário. A ausência de planejamento integrado contribuiu, por décadas, para a reprodução de práticas administrativas fragmentadas, com impactos diretos sobre a duração dos processos e sobre a capacidade institucional de resposta às demandas sociais (Aquino; Garcia, 2020; Costa, 2018).

De acordo com Costa (2018) a morosidade processual não decorreu exclusivamente do volume de demandas, mas também de deficiências na gestão administrativa, na distribuição da força de trabalho e na organização das unidades judiciais. A criação do CNJ permitiu a

centralização de diagnósticos e a produção sistemática de dados sobre o funcionamento do Judiciário, o que viabilizou a identificação de gargalos estruturais e a formulação de políticas baseadas em evidências.

A incorporação de instrumentos de planejamento estratégico no âmbito do Judiciário representou inovação relevante no processo de reforma do Estado. O CNJ passou a induzir práticas de gestão orientadas por metas e indicadores de desempenho, com foco na redução do congestionamento processual e na melhoria da produtividade institucional. A mudança introduziu racionalidade gerencial em um campo historicamente marcado por forte autonomia organizacional e baixa padronização administrativa (Aquino; Garcia, 2020).

A produção acadêmica também ressalta que a atuação do Conselho fortaleceu a cultura de monitoramento e avaliação no Poder Judiciário. A sistematização de informações sobre tempo de tramitação, taxa de congestionamento e produtividade permitiu maior transparência institucional e ampliou a capacidade de controle social sobre a atuação dos tribunais. Esses elementos reforçaram a legitimidade das reformas administrativas promovidas no período (Bezerra; Melo Filho, 2021).

As variáveis e métricas analisadas pelo CNJ evidencia um esforço institucional contínuo de mensuração, monitoramento e avaliação do desempenho do Poder Judiciário brasileiro, a partir de uma lógica orientada por resultados, eficiência e transparência. O quadro 1 apresentado revela que os indicadores adotados pelo CNJ estão organizados em dimensões que abrangem desde o fluxo processual até aspectos de gestão de pessoas e recursos financeiros, compondo um modelo analítico multifacetado e integrado.

**Quadro 1 - Variáveis e Métricas Analisadas pelo CNJ**

<b>Dimensão</b>	<b>Variáveis / Métricas</b>	<b>Descrição</b>
Fluxo Processual	Processos novos	Quantidade de processos ingressados no período
Fluxo Processual	Processos pendentes	Processos em tramitação ao final do período
Fluxo Processual	Processos julgados	Processos com decisão judicial
Fluxo Processual	Processos baixados	Processos finalizados
Eficiência	Taxa de congestionamento	Percentual de processos não solucionados
Eficiência	Índice de atendimento à demanda	Relação entre processos julgados e novos
Tempo	Tempo médio de tramitação	Duração média dos processos
Produtividade	Produtividade dos magistrados	Processos julgados por magistrado
Produtividade	Produtividade dos servidores	Processos movimentados por servidor
Gestão	Metas nacionais	Indicadores de cumprimento das metas do CNJ
Pessoal	Quadro de magistrados	Número de magistrados por tribunal
Pessoal	Quadro de servidores	Número de servidores por tribunal
Financeiro	Despesas do Judiciário	Gastos totais do Poder Judiciário
Financeiro	Arrecadação	Receitas judiciais

Fonte: CNJ (2026).

No que se refere ao fluxo processual, as métricas relacionadas aos processos novos, pendentes, julgados e baixados permitem compreender a dinâmica de entrada, tramitação e saída das demandas judiciais. Esses indicadores são fundamentais para diagnosticar gargalos estruturais e operacionais, bem como para avaliar a capacidade das unidades judiciais em absorver a demanda processual. A persistência de elevados volumes de processos pendentes, por exemplo, sinaliza limites na capacidade de resposta institucional e impacta diretamente a efetividade do direito fundamental à duração razoável do processo.

A dimensão da eficiência, expressa principalmente pela taxa de congestionamento e pelo índice de atendimento à demanda, constitui um dos principais eixos de análise do desempenho jurisdicional. A taxa de congestionamento, ao mensurar a proporção de processos que permanecem sem solução, permite identificar o grau de sobrecarga do sistema judicial. Já o índice de atendimento à demanda possibilita avaliar se a quantidade de processos solucionados acompanha o volume de novos casos, funcionando como um termômetro da sustentabilidade operacional das unidades judiciárias. Esses indicadores são amplamente utilizados pelo CNJ como referência para a formulação de metas nacionais e para a indução de boas práticas de gestão.

Outro aspecto relevante refere-se às métricas relacionadas ao tempo de tramitação processual, que traduzem, de forma objetiva, a experiência do jurisdicionado no sistema de justiça. O tempo médio de tramitação, ao considerar o intervalo entre o ajuizamento e a conclusão do processo, revela não apenas a eficiência técnica da unidade judicial, mas também os impactos organizacionais e gerenciais sobre a celeridade processual. Nesse sentido, unidades com tempos elevados de tramitação tendem a refletir problemas relacionados à distribuição de tarefas, à padronização de procedimentos ou à insuficiência de recursos humanos e tecnológicos.

No campo da produtividade, os indicadores que mensuram o desempenho de magistrados e servidores possibilitam análises comparativas entre tribunais, unidades e períodos distintos. Embora tais métricas sejam essenciais para o planejamento estratégico e a alocação de recursos, sua interpretação demanda cautela, uma vez que a produtividade não pode ser dissociada da complexidade dos processos, das condições de trabalho e da estrutura disponível. Assim, o uso isolado desses indicadores pode conduzir a avaliações reducionistas, desconsiderando aspectos qualitativos da prestação jurisdicional.

As variáveis relacionadas à gestão institucional, como o acompanhamento das metas nacionais do CNJ, reforçam o papel do órgão como instância de governança do Judiciário, o monitoramento do cumprimento das metas induz à padronização de práticas e ao alinhamento

das unidades judiciárias aos objetivos estratégicos nacionais, contribuindo para a racionalização da atividade jurisdicional. Contudo, esse processo também impõe desafios, especialmente quando as metas não dialogam plenamente com as realidades locais das unidades.

No tocante aos dados de pessoal, as métricas sobre o quantitativo de magistrados e servidores permitem avaliar a adequação do quadro funcional à demanda processual existente. A distribuição desigual de recursos humanos entre unidades e tribunais constitui um fator crítico para a eficiência do sistema e impacta diretamente a organização do trabalho e as condições laborais. Tais indicadores, portanto, são essenciais para subsidiar políticas de valorização, dimensionamento e gestão do trabalho no Judiciário.

Por fim, as variáveis de natureza financeira, que envolvem despesas e arrecadações do Judiciário, oferecem subsídios para análises de custo-efetividade e sustentabilidade institucional. A correlação entre investimento público, produtividade e qualidade da prestação jurisdicional é um elemento central para o debate sobre modernização e eficiência administrativa no âmbito judicial. Dessa forma, o conjunto de variáveis e métricas analisadas pelo CNJ constitui uma base empírica robusta para a compreensão do funcionamento do Poder Judiciário, ao mesmo tempo em que revela os limites de uma análise exclusivamente quantitativa. A articulação desses indicadores com dados qualitativos, como a percepção dos gestores sobre a organização do trabalho e as condições institucionais, mostra-se fundamental para uma avaliação mais abrangente e crítica dos modelos de gestão judicial, como o das UPJs.

Sob a perspectiva histórica, a criação do CNJ inscreveu-se em um processo mais amplo de redefinição do papel do Judiciário no Estado democrático de direito. A ampliação do acesso à justiça, combinada à exigência de maior eficiência institucional, reposicionou o Judiciário como ator estratégico na formulação e implementação de políticas públicas, e esse protagonismo exigiu novas formas de organização administrativa e novos arranjos institucionais de governança (Aquino; Garcia, 2020).

Nesse sentido, a reforma do Judiciário não se limitou à introdução de mecanismos de controle, mas implicou redefinição das relações internas e externas do sistema de justiça. O CNJ passou a atuar como instância de articulação entre tribunais, órgãos auxiliares e demais instituições do sistema de justiça, promovendo maior integração institucional e coerência normativa (Aquino; Garcia, 2020). Dessa forma, a criação do CNJ consolidou-se como elemento estruturante da reforma do Estado no campo da justiça, ao estabelecer bases institucionais para a modernização administrativa, a racionalização da gestão e a adoção de políticas públicas judiciárias de alcance nacional. Esses avanços configuraram pressupostos essenciais para transformações subsequentes, especialmente no que se refere à reorganização

das unidades judiciais e à implementação de novos modelos de processamento (Aquino; Garcia, 2020), temas que se aprofundam a seguir.

A institucionalização do CNJ alterou de forma significativa a lógica de funcionamento do Poder Judiciário brasileiro ao introduzir instrumentos de governança compatíveis com as diretrizes da reforma do Estado. A atuação do CNJ consolidou mecanismos de coordenação nacional capazes de orientar políticas judiciárias de forma sistêmica, superando práticas isoladas e desarticuladas entre os tribunais (Aquino; Garcia, 2020; Bezerra; Melo Filho, 2021).

No campo da Administração, o modelo gerencial é compreendido como uma abordagem de gestão que privilegia a eficiência, a racionalidade econômica, o controle por resultados e a responsabilização dos gestores, em contraste com o modelo burocrático tradicional, centrado predominantemente em normas, procedimentos e controles formais. Para Bresser-Pereira (1998), um dos principais formuladores dessa perspectiva no Brasil, o modelo gerencial busca redefinir o papel do Estado ao deslocar o foco do controle de processos para o controle de resultados, enfatizando a otimização do uso de recursos públicos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

De acordo com Bresser-Pereira (2017), a reforma gerencial do Estado emerge como uma resposta histórica ao crescimento do aparelho estatal e à necessidade de melhorar a eficiência na provisão de serviços sociais, como educação, saúde e previdência. A administração pública burocrática, embora tenha representado um avanço em relação ao patrimonialismo ao estabelecer regras formais, impessoalidade e profissionalização do serviço público, passou a apresentar limitações relacionadas à rigidez administrativa, excesso de procedimentos e baixa capacidade de adaptação às demandas da sociedade contemporânea. Nesse sentido, a reforma gerencial busca superar essas limitações ao introduzir mecanismos de gestão orientados por resultados e desempenho.

A transição da administração pública burocrática para a gerencial ocorreu a partir da necessidade de aumentar a eficiência dos serviços públicos oferecidos pelo Estado, e segundo o autor:

A transição da administração burocrática para a gerencial ocorreu a partir de meados dos anos 1980, como resposta clara à necessidade de aumentar a eficiência ou diminuir os custos dos grandes serviços sociais universais de educação, saúde e previdência social que o Estado passara a exercer (Bresser-Pereira, 2017, p. 148).

No plano organizacional, o modelo gerencial propõe mudanças significativas na estrutura e no funcionamento da administração pública e em vez de enfatizar exclusivamente o controle de procedimentos e a obediência estrita às normas, o foco passa a ser a avaliação dos

resultados alcançados pelas políticas públicas e pela prestação de serviços. Assim, gestores públicos passam a ter maior autonomia administrativa para conduzir suas atividades, desde que assumam responsabilidade pelos resultados obtidos. Esse princípio desloca o eixo do controle administrativo, que deixa de se concentrar nos meios e passa a priorizar os resultados e impactos das ações governamentais.

Leonardo Secchi (2009) destaca que a administração pública gerencial constitui um modelo pós-burocrático de gestão baseado em valores como eficiência, eficácia, competitividade e qualidade na prestação de serviços públicos. Esse modelo incorpora práticas gerenciais provenientes da administração privada, tais como planejamento estratégico, avaliação de desempenho, descentralização administrativa e gestão orientada por objetivos. Ao mesmo tempo, busca introduzir mecanismos de competição e comparação entre organizações públicas e privadas como forma de estimular a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população. De acordo com Secchi, as reformas gerenciais incorporam um conjunto de práticas administrativas voltadas ao desempenho e à modernização da gestão pública:

Entre as principais prescrições da administração pública gerencial destacam-se a desagregação do serviço público em unidades especializadas, a competição entre organizações públicas e privadas, o uso de práticas de gestão provenientes da administração privada, a atenção à disciplina e parcimônia e a avaliação de desempenho centrada nos outputs (Secchi, 2009, p. 355).

Entre as principais características do modelo gerencial destacam-se a descentralização das estruturas administrativas, a flexibilização da gestão organizacional e a criação de mecanismos de avaliação de desempenho institucional. A descentralização busca ampliar a autonomia dos gestores e das unidades administrativas, permitindo maior capacidade de inovação e adaptação às necessidades locais e a avaliação sistemática de desempenho permite monitorar a eficácia das políticas públicas e identificar oportunidades de melhoria na gestão estatal.

Outro aspecto relevante do modelo gerencial é a redefinição das relações entre Estado, mercado e sociedade, em que nesse modelo, o Estado mantém a responsabilidade pela garantia dos direitos sociais e pela formulação de políticas públicas, mas pode transferir a execução de determinados serviços para organizações não estatais, como organizações sociais ou entidades privadas, mediante contratos de gestão e mecanismos de controle. Essa estratégia busca combinar a capacidade reguladora do Estado com a flexibilidade e a eficiência de diferentes formas organizacionais.

Além disso, o modelo gerencial introduz uma nova forma de relação entre a administração pública e os cidadãos, onde os usuários dos serviços públicos passam a ser concebidos como clientes ou beneficiários, cujas necessidades e expectativas devem orientar a ação governamental. Dessa forma, a administração pública passa a valorizar princípios como qualidade do atendimento, transparência, responsabilização (*accountability*) e orientação ao serviço público.

Nessa mesma direção, Osborne e Gaebler (1992) defendem que a administração pública deve adotar práticas inspiradas no setor privado, como planejamento estratégico, metas claras, avaliação de desempenho e descentralização gerencial, de modo a tornar as organizações públicas mais flexíveis, eficientes e orientadas ao cidadão. Esse modelo ao caracterizá-lo pela adoção de indicadores de desempenho, competição administrada, profissionalização da gestão e ênfase na eficiência e na produtividade. Assim, o modelo gerencial, segundo autores consagrados da Administração, não implica a negação dos princípios legais e do controle público, mas a incorporação de instrumentos de gestão racional voltados à maximização de resultados, à racionalização do trabalho e do tempo e ao uso mais eficiente dos recursos disponíveis, lógica que tem influenciado reformas administrativas e práticas de gestão no setor público, inclusive no âmbito do Poder Judiciário.

A centralização de dados e informações administrativas no âmbito do Conselho possibilitou análise mais precisa do desempenho institucional do Judiciário. A produção de diagnósticos baseados em indicadores objetivos contribuiu para a identificação de desigualdades regionais, distorções na distribuição da força de trabalho e assimetrias na capacidade de resposta das unidades judiciais. Esse processo fortaleceu a formulação de políticas públicas judiciárias orientadas por evidências empíricas (Costa, 2018).

A literatura também destaca que a atuação do CNJ reforçou a vinculação do Poder Judiciário aos princípios da eficiência e da transparência administrativa e a exigência de planejamento, metas e prestação de contas ampliou a responsabilização institucional dos tribunais, aproximando a gestão judiciária das práticas adotadas em outros setores da administração pública. Tal movimento inscreveu-se no esforço mais amplo de modernização do Estado brasileiro, no qual o Judiciário passou a integrar de forma mais explícita a agenda de reformas administrativas (Aquino; Garcia, 2020).

Do ponto de vista histórico, a criação do CNJ representou inflexão relevante na organização do Poder Judiciário. Embora a magistratura mantivesse autonomia funcional, a administração judiciária passou a submeter-se a parâmetros nacionais de controle e planejamento. Esse rearranjo institucional redefiniu as relações internas do sistema de justiça e

fortaleceu a capacidade do Estado de induzir padrões mínimos de eficiência e racionalidade administrativa (Aquino; Garcia, 2020; Bezerra; Melo Filho, 2021).

A ampliação do protagonismo institucional do Judiciário, observada no período posterior à criação do CNJ, também se relacionou à incorporação de novas tecnologias e à modernização dos procedimentos administrativos e processuais. A informatização do Judiciário e a adoção de sistemas eletrônicos passaram a integrar a agenda estratégica do CNJ, com reflexos diretos sobre a organização das unidades judiciais e sobre a gestão do fluxo processual (Lazzarotto, 2023). Nesse sentido, a atuação do CNJ contribuiu para redefinir o papel do Poder Judiciário no Estado contemporâneo, ao articular controle administrativo, planejamento estratégico e inovação institucional. Esses elementos configuraram bases estruturais para reformas posteriores, especialmente aquelas voltadas à reorganização das unidades de processamento e à racionalização da atividade jurisdicional, temas que se desenvolvem na página seguinte.

A consolidação produziu efeitos estruturais duradouros sobre a organização e a gestão do Poder Judiciário brasileiro e a atuação do CNJ promoveu mudança gradual na cultura institucional do Judiciário, ao deslocar o foco exclusivo da atividade jurisdicional para a incorporação de práticas administrativas orientadas por planejamento, monitoramento e avaliação de resultados (Aquino; Garcia, 2020; Bezerra; Melo Filho, 2021).

Estudos como o de Costa (2018) demonstram que a racionalização da gestão judiciária não dependeu apenas do incremento tecnológico, mas da reorganização institucional induzida pelo CNJ. A produção sistemática de dados e indicadores possibilitou intervenções mais precisas na distribuição da força de trabalho e na organização das unidades judiciais, evidenciando que a morosidade processual possui causas predominantemente estruturais e administrativas. E, de acordo com Brasil (2011, p. 16):

Um dos fatores já apontados como causa do cenário da morosidade do Poder Judiciário Brasileiro é o relativo à gestão e ao funcionamento dos cartórios judiciais – principalmente os de primeiro grau –, pois o ‘tempo morto’ despendido com as rotinas dos cartórios produz um impacto significativo no tempo total de duração dos processos judiciais, na medida em que são períodos de tempo nos quais “não se praticam atos necessários à solução do conflito e que, portanto, poderiam ser eliminados”. Portanto, os cartórios judiciais desempenham um papel que, embora seja tido como ‘invisível’, é extremamente importante para uma prestação célere e efetiva da tutela jurisdicional.

A reforma do Judiciário, materializada com a criação do CNJ, não ocorreu de forma linear ou isenta de conflitos, assim as tensões entre autonomia institucional e controle administrativo marcaram o processo de implementação das novas diretrizes nacionais (Aquino;

Garcia, 2020; Bezerra; Melo Filho, 2021). A ampliação do papel estratégico do Judiciário no Estado democrático de direito também se relacionou à incorporação de tecnologias da informação e comunicação como instrumentos de modernização administrativa. A informatização dos processos e a adoção de sistemas digitais passaram a integrar a agenda institucional do CNJ, com impactos diretos sobre a gestão do fluxo processual e sobre a organização das unidades judiciais (Lazzarotto, 2023).

Nesse contexto, a reforma do Estado no campo da justiça revelou-se inseparável da criação do CNJ, que assumiu função estruturante ao articular controle administrativo, planejamento estratégico e inovação institucional, redefinindo o papel do Poder Judiciário na administração pública brasileira. Esse arranjo criou as condições necessárias para transformações posteriores, especialmente aquelas relacionadas à reorganização das unidades de processamento e à racionalização da prestação jurisdicional, temas que fundamentam os próximos itens deste referencial teórico.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DO CNJ: METAS E AÇÕES

O planejamento estratégico consolidou-se como eixo estruturante da atuação do CNJ, assumindo função central na reorganização administrativa e gerencial do Poder Judiciário brasileiro. A adoção desse modelo relaciona-se à necessidade de enfrentamento da morosidade processual, da fragmentação organizacional e da baixa padronização das práticas administrativas, problemas historicamente identificados na estrutura judiciária nacional (Rocha, 2017).

O CNJ passou a compreender o planejamento estratégico<sup>9</sup> como instrumento de coordenação institucional, capaz de alinhar tribunais distintos a objetivos comuns, definidos em nível nacional. Essa lógica rompeu com práticas administrativas isoladas, ao instituir ciclos estratégicos baseados em missão institucional, visão de futuro e metas mensuráveis, aplicáveis a todo o sistema de justiça (Pozzi, 2023). O planejamento estratégico, nesse contexto, assumiu caráter normativo e orientador, influenciando diretamente a organização do trabalho judicial e cartorário. Os documentos analisados apontam que a definição de metas nacionais passou a

---

9 O planejamento estratégico é um componente essencial para o sucesso organizacional. Ao definir uma direção clara e utilizar ferramentas eficazes, as empresas podem alcançar seus objetivos de forma eficiente e sustentável. Enfrentando desafios com adaptabilidade e comunicação eficiente, o planejamento estratégico se torna uma base sólida para o sucesso a longo prazo. A revisão contínua e a inclusão de diversas perspectivas são cruciais para manter a relevância e a eficácia das estratégias formuladas (Lima, 2018).

condicionar a atuação dos tribunais, vinculando a produtividade institucional a indicadores quantitativos e qualitativos previamente estabelecidos pelo CNJ (Rocha, 2017).

E a incorporação dessa lógica estratégica relaciona-se, também, à ampliação do papel do CNJ como órgão de controle e planejamento do Judiciário, e deixou de atuar apenas como instância correicional para assumir função ativa na formulação de políticas judiciárias, com ênfase na eficiência, na racionalização de recursos e na padronização de procedimentos administrativos (Sadek, 2010).

No plano organizacional, o planejamento estratégico passou a influenciar diretamente a estrutura dos cartórios judiciais e das unidades administrativas e a definição de metas e ações estratégicas impactou a distribuição de tarefas, o controle de fluxos processuais e a gestão do trabalho nos órgãos de primeira instância, considerados centrais para o desempenho global do Judiciário (Rocha, 2017).

A literatura jurídica e administrativa ressalta que essa mudança não ocorreu de forma neutra, mas produziu reconfigurações na cultura institucional do Judiciário e o planejamento estratégico introduziu racionalidade gerencial baseada em resultados, o que redefiniu critérios de avaliação do desempenho institucional e reforçou mecanismos de monitoramento contínuo da atividade jurisdicional (Pozzi, 2023). Além disso, o planejamento estratégico promovido pelo CNJ dialoga com transformações mais amplas do Estado brasileiro, especialmente aquelas relacionadas à gestão pública orientada por resultados. A atuação do CNJ insere-se, assim, em um movimento de modernização institucional, no qual o Poder Judiciário passou a integrar de forma mais explícita a agenda de eficiência administrativa e governança pública (Sadek, 2010; Rocha, 2017).

A operacionalização do planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário ocorreu por meio da definição de metas nacionais, concebidas como instrumentos de indução de desempenho institucional, e as metas passaram a orientar a atuação dos tribunais e das unidades judiciais, estabelecendo parâmetros objetivos para avaliação da produtividade e da eficiência da prestação jurisdicional (Rocha, 2017).

O CNJ passou a estruturar ciclos de planejamento estratégico com vigência plurianual, nos quais foram definidos macrodesafios (Figura 1) e objetivos estratégicos comuns a todo o Judiciário. Esse modelo reforçou a centralização das diretrizes administrativas, ao mesmo tempo em que exigiu dos tribunais a adaptação de suas estruturas internas para o cumprimento das metas estabelecidas em nível nacional (Pozzi, 2023). No plano da gestão do trabalho, o planejamento estratégico influenciou diretamente a organização das atividades cartorárias e judiciais. A definição de metas impactou o redesenho de rotinas administrativas, a padronização

de procedimentos e o controle do fluxo processual, especialmente nas unidades de primeira instância, responsáveis pela maior parte da tramitação processual (Rocha, 2017).

Figura 1: Macrodesafios atuais do CNJ



Fonte: CNJ (2026)

A adoção de metas nacionais promoveu maior integração entre planejamento estratégico e sistemas de informação do Judiciário e a utilização de dados estatísticos e indicadores de desempenho passou a subsidiar decisões administrativas, reforçando a lógica de gestão orientada por resultados e ampliando a capacidade de monitoramento da atuação institucional (Pozzi, 2023).

A literatura jurídica destaca que a implementação do planejamento estratégico no Judiciário não se restringiu à dimensão administrativa, mas alcançou a própria concepção de prestação jurisdiccional. O cumprimento de metas passou a associar-se à ideia de efetividade da justiça, na medida em que a redução do tempo de tramitação e o aumento da produtividade passaram a figurar como objetivos centrais das políticas judiciárias nacionais (Sadek, 2010). Nesse contexto, o planejamento estratégico consolidou-se como mecanismo de articulação entre eficiência administrativa e acesso à justiça. A atuação do CNJ buscou associar metas

quantitativas à melhoria da qualidade dos serviços prestados, ainda que Rocha (2017) reconheça tensões entre produtividade, garantias processuais e condições de trabalho no âmbito das unidades judiciais.

A análise dos estudos evidencia, portanto, que o planejamento estratégico promovido pelo CNJ redefiniu a lógica de organização do Poder Judiciário, ao vincular metas nacionais à atuação cotidiana dos tribunais e cartórios judiciais. Esse modelo estabeleceu bases institucionais para transformações posteriores, especialmente no campo da reorganização das unidades de processamento e da racionalização das rotinas administrativas, temas que se aprofundam na página seguinte. A incorporação do planejamento estratégico pelo CNJ produziu impactos diretos sobre a estrutura organizacional dos tribunais, especialmente no que se refere à gestão das unidades judiciais e cartorárias. O alinhamento às diretrizes nacionais exigiu dos tribunais a revisão de seus modelos internos de gestão, com redefinição de responsabilidades, fluxos de trabalho e mecanismos de controle administrativo (Rocha, 2017).

O CNJ passou a exercer papel indutor na reorganização do trabalho judicial ao estabelecer metas que demandaram maior integração entre magistrados, servidores e gestores, e essa articulação fortaleceu práticas de planejamento interno e ampliou a relevância da gestão estratégica no cotidiano das unidades judiciais, especialmente na primeira instância, considerada central para o desempenho global do sistema de justiça (Rocha, 2017).

No âmbito dos cartórios judiciais, o planejamento estratégico impactou diretamente a forma de execução das atividades administrativas e processuais. A definição de metas nacionais impulsionou a padronização de rotinas cartorárias, a racionalização de procedimentos e a reorganização da força de trabalho, com vistas à melhoria da produtividade e à redução do tempo de tramitação dos processos (Sadek, 2010; Rocha, 2017). Assim, a gestão estratégica passou a integrar instrumentos normativos internos dos tribunais, tais como regimentos, atos administrativos e planos de gestão. Essa institucionalização reforçou o caráter vinculante do planejamento estratégico, ao estabelecer parâmetros formais para a atuação das unidades judiciais e para a avaliação do desempenho institucional (Pozzi, 2023).

A literatura jurídica e administrativa também aponta que o planejamento estratégico promoveu maior aproximação entre o Judiciário e modelos contemporâneos de gestão pública e a adoção de práticas orientadas por metas e indicadores aproximou a administração judiciária de concepções gerenciais baseadas em eficiência, controle e responsabilização institucional, redefinindo a cultura organizacional do sistema de justiça (Pozzi, 2023). Nesse contexto, o planejamento estratégico consolidou-se como instrumento de governança judicial, ao articular diretrizes nacionais, gestão do trabalho e controle institucional. Essa lógica estratégica

fortaleceu a capacidade do CNJ de induzir transformações estruturais no Poder Judiciário, criando condições para reformas administrativas mais profundas, especialmente aquelas relacionadas à reorganização das unidades de processamento judicial.

A consolidação do planejamento estratégico no âmbito do CNJ também produziu impactos relevantes sobre os mecanismos de controle institucional e de avaliação do desempenho do Poder Judiciário. O uso sistemático de indicadores e metas passou a constituir elemento central na governança judicial, permitindo o acompanhamento contínuo dos resultados alcançados pelas unidades judiciais e pelos tribunais (Pozzi, 2023). O planejamento estratégico induzido pelo CNJ fortaleceu a cultura de monitoramento e avaliação no Judiciário, ao estabelecer parâmetros objetivos para a mensuração da produtividade e da eficiência institucional. Esse processo contribuiu para ampliar a transparência administrativa e para subsidiar decisões relacionadas à alocação de recursos humanos e materiais, especialmente no âmbito das unidades de primeira instância (Rocha, 2017).

A vinculação entre planejamento estratégico e controle institucional redefiniu a relação entre autonomia dos tribunais e coordenação nacional e a atuação do CNJ passou a incidir sobre aspectos administrativos e organizacionais, sem interferência na atividade jurisdicional, mas com efeitos diretos sobre a forma de organização do trabalho judicial e cartorário (Sadek, 2010). No plano normativo, os documentos analisados apontam que o planejamento estratégico passou a orientar a edição de atos administrativos internos e regimentos, reforçando sua institucionalização no cotidiano dos tribunais. Essa formalização conferiu maior estabilidade às diretrizes estratégicas e ampliou a capacidade do CNJ de induzir padrões nacionais de gestão no Poder Judiciário (Pozzi, 2023).

A adoção de metas nacionais produziu efeitos diferenciados entre tribunais e unidades judiciais, em razão das desigualdades regionais e das distintas capacidades administrativas; ainda assim, o planejamento estratégico contribuiu para reduzir assimetrias organizacionais, ao estabelecer parâmetros comuns de avaliação e desempenho institucional (Rocha, 2017). Nesse contexto, o planejamento estratégico consolidou-se como instrumento de racionalização da gestão judiciária, ao articular metas, indicadores e mecanismos de controle institucional. Essa lógica estratégica reforçou o papel do CNJ como órgão central de governança do Judiciário, criando condições para a reorganização das unidades de processamento e para a adoção de novos modelos administrativos, tema que se aprofunda na página seguinte.

A análise do planejamento estratégico no âmbito do CNJ evidencia que a definição de metas e ações estruturou um novo padrão de governança no Poder Judiciário, e que o CNJ consolidou-se como instância responsável por articular planejamento, controle institucional e

gestão do trabalho, ao estabelecer diretrizes nacionais que passaram a orientar a atuação dos tribunais e das unidades judiciais (Pozzi, 2023).

A centralidade do planejamento estratégico redefiniu a forma de organização do trabalho judicial e cartorário, ao vincular a atuação cotidiana das unidades judiciais ao cumprimento de metas previamente estabelecidas. Essa lógica reforçou a racionalização das rotinas administrativas, a padronização de procedimentos e o monitoramento contínuo do desempenho institucional, especialmente nas unidades de primeira instância (Rocha, 2017). E produziu impactos diretos sobre a cultura organizacional do Judiciário. A incorporação de indicadores de desempenho e mecanismos de avaliação fortaleceu práticas de gestão orientadas por resultados, aproximando a administração judiciária de modelos gerenciais adotados em outros setores da administração pública (Pozzi, 2023).

No campo normativo e organizacional, os documentos analisados indicam que o planejamento estratégico passou a orientar a edição de atos administrativos internos e a reorganização das estruturas judiciárias. Essa institucionalização ampliou a capacidade do CNJ de induzir padrões nacionais de gestão, ao mesmo tempo em que manteve a autonomia funcional dos magistrados no exercício da atividade jurisdicional (Sadek, 2010). A implementação das metas estratégicas produziu desafios relacionados às condições de trabalho, à adaptação dos servidores e à resistência às mudanças organizacionais, ainda assim, converge no sentido de que o planejamento estratégico configurou instrumento central para a modernização da gestão judiciária, ao estabelecer parâmetros objetivos para a avaliação da eficiência institucional (Guimarães; Calado, 2025).

Dessa forma, o planejamento estratégico no contexto do CNJ consolidou-se como elemento estruturante da reforma administrativa do Poder Judiciário, ao articular metas, ações e mecanismos de controle institucional. Esse modelo criou as bases para transformações posteriores na organização das unidades judiciais e cartorárias, especialmente no que se refere à reorganização do processamento dos feitos e à racionalização da prestação jurisdicional, aspectos que se articulam diretamente com os debates desenvolvidos nos itens subsequentes deste referencial teórico.

### 2.3 ANÁLISE DA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E DA ADMINISTRAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

A reestruturação organizacional constitui objeto clássico de estudo da Administração, sendo compreendida como processo estratégico de transformação estrutural, funcional e

cultural por meio do qual a organização redefine sua configuração interna, seus fluxos decisórios e seus mecanismos de coordenação. No campo da teoria organizacional, a reestruturação é analisada como instrumento de adaptação institucional diante de mudanças no ambiente, nas demandas sociais e nas condições operacionais de funcionamento das organizações. Nesse sentido, trata-se de fenômeno que ultrapassa alterações formais no organograma e alcança dimensões simbólicas, políticas e comportamentais que impactam diretamente a dinâmica das equipes e o desempenho institucional (Barradas; Diirr, 2023).

A reestruturação organizacional é compreendida na literatura administrativa como processo estratégico de adaptação das organizações às mudanças ambientais, tecnológicas e institucionais. Nesse sentido, envolve alterações estruturais e funcionais que redefinem a forma como o trabalho é organizado e coordenado dentro das instituições:

A reestruturação organizacional corresponde a um processo de transformação nas estruturas, nos processos e nos mecanismos de coordenação das organizações, com o objetivo de melhorar o desempenho institucional, adaptar-se às mudanças do ambiente e aprimorar a utilização de recursos humanos e materiais. Essas mudanças podem envolver redefinição de responsabilidades, reorganização de unidades administrativas, redistribuição de tarefas e implementação de novos modelos de gestão (Saltorato; Benatti, 2017, p. 214).

A reestruturação organizacional constitui prática recorrente nas organizações contemporâneas e envolve alterações estruturais destinadas a modificar processos internos e melhorar o desempenho institucional. Nesse contexto, as organizações utilizam processos de reorganização administrativa como forma de adaptação às pressões do ambiente e às expectativas de desempenho do mercado

No âmbito da Administração, as organizações são compreendidas como sistemas sociais complexos que integram indivíduos, recursos, tecnologias, estruturas e ambiente institucional. Assim, processos de reestruturação organizacional produzem efeitos que ultrapassam a esfera administrativa, repercutindo também nas relações interpessoais, na identidade profissional e na forma como os sujeitos percebem seu vínculo com a instituição. Sob essa perspectiva, mudanças estruturais alteram padrões de interação, redistribuem poder e influenciam o clima organizacional, tornando a reestruturação um fenômeno relevante para os estudos organizacionais e para a gestão pública contemporânea (Barradas; Diirr, 2023).

A literatura administrativa aponta que estudos sobre reestruturação organizacional, como os de Barradas e Diirr (2023), frequentemente privilegiam a perspectiva econômico-financeira, enfatizando a redução de custos, o aumento da produtividade e a melhoria de indicadores de desempenho. Entretanto, observa-se lacuna analítica no que se refere aos

impactos socioemocionais dessas transformações e às consequências sobre as equipes de trabalho. Mudanças abruptas, programas de demissão e alterações culturais tendem a produzir incerteza, instabilidade e necessidade de reconstrução de identidades profissionais.

No campo corporativo, a reestruturação consolidou-se como instrumento de gestão amplamente associado às práticas da administração estratégica e à ideologia da gestão baseada em valor. Nesse contexto, difundiu-se a crença de que processos de reorganização estrutural elevam o valor das ações e sinalizam alinhamento com expectativas de desempenho do mercado de capitais (Saltorato; Benatti, 2017). Assim, a reestruturação organizacional também assume caráter simbólico-performático, pois comunica ao ambiente externo a capacidade da organização de adaptar-se às pressões competitivas e às exigências institucionais.

Ainda que os resultados concretos dessas transformações nem sempre correspondam às promessas divulgadas, o processo de reestruturação pode desempenhar função legitimadora perante atores institucionais, investidores e demais *stakeholders* (Saltorato; Benatti, 2017). Dessa forma, a reestruturação organizacional não opera apenas como mecanismo técnico de ajuste estrutural, mas também como prática simbólica que reforça a posição da organização no campo organizacional e institucional.

No setor público, especialmente no Poder Judiciário, os processos de reestruturação organizacional vinculam-se à busca por maior eficiência administrativa, inovação institucional e aprimoramento da prestação jurisdicional. No campo da administração pública, essas transformações estão relacionadas ao desenvolvimento de modelos de gestão mais flexíveis, à modernização institucional e ao fortalecimento das capacidades organizacionais do Estado. A análise da tendência organizacional para a inovação evidencia que mudanças estruturais demandam visão estratégica, gestão integrada e fortalecimento da capacidade institucional (CNJ et al., 2024).

A capacidade institucional para inovação envolve recursos técnicos, processos estruturados, gestão de pessoas e cultura organizacional favorável à aprendizagem organizacional (CNJ et al., 2024). Nesse sentido, a reestruturação organizacional exige planejamento consistente, alinhamento estratégico e participação ativa dos atores internos, elementos amplamente discutidos pela literatura da administração estratégica e da gestão pública contemporânea. Entretanto, processos de reestruturação impactam diretamente o comprometimento organizacional dos servidores. O comprometimento constitui estado psicológico que vincula o indivíduo à organização e influencia sua disposição para permanecer e contribuir com os objetivos institucionais (Costa; Fernandes, 2025). Assim, mudanças

estruturais conduzidas sem planejamento adequado ou sem estratégias de comunicação institucional podem fragilizar vínculos afetivos e reduzir sentimentos de pertencimento.

No contexto do Judiciário brasileiro, pesquisas identificam forte comprometimento organizacional de base afetiva, mas fragilidade quanto à dimensão de afiliação e pertencimento coletivo (Costa; Fernandes, 2025). Esse achado revela que processos de reestruturação organizacional devem ser acompanhados por políticas de gestão de pessoas que fortaleçam integração, reconhecimento profissional e comunicação institucional.

Dessa forma, a reestruturação organizacional deve ser compreendida, no campo da Administração, como processo multidimensional que integra aspectos estruturais, culturais e humanos. Transformações institucionais sustentáveis requerem diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, transparência decisória e valorização do capital humano. Quando orientada exclusivamente por lógica financeira ou simbólica, a reestruturação tende a produzir instabilidade organizacional e descontinuidade institucional.

Conclui-se que a reestruturação organizacional, especialmente no setor público, demanda abordagem sistêmica que articule eficiência administrativa, legitimidade institucional e fortalecimento do comprometimento organizacional. A convergência entre estrutura, cultura organizacional e gestão de pessoas constitui condição essencial para que a mudança produza resultados duradouros e socialmente relevantes.

No caso específico do Poder Judiciário, a implantação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) representa uma mudança organizacional relevante, pois altera a forma de estruturar secretarias e de executar rotinas de apoio ao julgamento. No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), a instalação das UPJs cíveis na Comarca de Goiânia é contextualizada, no ato normativo local, por fatores como aumento do volume de trabalho, intensificação do processo eletrônico (PJe) e necessidade de revisar métodos de trabalho frente a limitações de recursos humanos e financeiros.

Esses elementos evidenciam que a UPJ não se limita a uma mudança física ou administrativa pontual, mas corresponde a um processo de reestruturação organizacional típico das reformas administrativas contemporâneas, caracterizado pela reorganização do trabalho, pela padronização de rotinas e pela especialização de tarefas. No modelo tradicional, a secretaria ou cartório organiza-se por vara, com equipe vinculada à unidade judicial e rotinas conduzidas de forma mais concentrada. Em geral, os servidores realizam múltiplas atividades ao longo do processamento, o que pode reforçar dependência de práticas locais e gerar variações procedimentais entre unidades de mesma competência.

Do ponto de vista organizacional, esse formato tende a dificultar a equalização de cargas de trabalho entre varas, reduzir a flexibilidade para coberturas em períodos de afastamento e ampliar o risco de descontinuidade quando o conhecimento operacional permanece concentrado em poucos servidores.

O modelo UPJ reorganiza o processamento ao concentrar, em uma secretaria unificada, o suporte a múltiplas varas de mesma competência, preservando-se a autonomia do gabinete para a condução da atividade decisória. A unidade passa a operar com divisão do trabalho por equipes especializadas, com distribuição de atividades por macroetapas e rotinas definidas, favorecendo padronização e continuidade do fluxo de trabalho. Em Goiânia, a Portaria de instalação prevê a divisão de servidores e estagiários em equipes (Atendimento; Análise; Expedição de Documentos; Cumprimento de Audiências; Prazos), cada qual sob coordenação, reforçando o princípio de especialização e de melhoria incremental pela repetição qualificada das atividades.

**Quadro 2 -Comparativo entre modelo tradicional (cartório por vara) e modelo UPJ**

<b>Dimensão</b>	<b>Modelo tradicional (cartório por vara)</b>	<b>Modelo UPJ (secretaria unificada)</b>
Estrutura	Secretarias separadas por vara, com equipe vinculada à unidade.	Secretaria unificada prestando suporte a múltiplas varas de mesma competência.
Organização do trabalho	Execução ampla/multitarefa, com dependência de práticas locais.	Divisão por equipes especializadas e rotinas padronizadas por macroetapas.
Gestão	Gestão mais local, com variação de prioridades e controles.	Papéis gerenciais definidos (gestor e coordenações) e regras de acompanhamento do fluxo.
Padronização	Tendência à variação procedimental entre varas.	Tendência à padronização de procedimentos, documentos e rotinas.
Flexibilidade	Cobertura limitada ao cartório da vara.	Redistribuição interna entre equipes, com maior capacidade de absorver oscilações e ausências.

Fonte: autor (2026)

## 2.4 AS UPJS E AS TRANSFORMAÇÕES DO PODER JUDICIÁRIO: REVISÃO DA LITERATURA

O cenário das UPJs no Estado de Goiás, especialmente no âmbito do TJGO, caracteriza-se como um processo de modernização administrativa ainda em fase de consolidação, marcado por avanços institucionais e desafios organizacionais relevantes. Conforme se observa, a implementação das UPJs introduziu mudanças estruturais significativas, como a centralização de atividades, a padronização de fluxos e a reorganização do trabalho, com impactos positivos na cooperação entre equipes e na percepção de eficiência processual. Contudo, notou-se na fala

dos autores que persistem limitações importantes, sobretudo relacionadas à sobrecarga de trabalho, falhas na comunicação interna, resistência às mudanças e ausência de padronização plena dos procedimentos, fatores que afetam diretamente o clima organizacional e a adesão dos servidores ao novo modelo. Entretanto, verifica-se que o modelo de UPJ apresenta potencial para aprimorar a prestação jurisdicional, desde que associado a estratégias de gestão participativa, capacitação contínua e valorização dos servidores, o que reforça a necessidade de ajustes institucionais para potencializar seus resultados no contexto do Judiciário goiano (Guimarães; Calado, 2025).

A literatura especializada sobre as UPJs insere esse modelo organizacional no conjunto de transformações contemporâneas do Poder Judiciário brasileiro, associadas à reforma administrativa do Estado, à difusão de práticas gerenciais e à incorporação de mecanismos de planejamento e controle institucional. Nesse sentido, a implantação das UPJs não decorre de iniciativas isoladas dos tribunais, tampouco se restringe a uma solução meramente técnica ou operacional, mas resulta diretamente do planejamento estratégico induzido e coordenado pelo Conselho Nacional de Justiça. A criação e a expansão das UPJs expressam a materialização, no plano organizacional, das diretrizes estratégicas estabelecidas pelo CNJ, voltadas à padronização de rotinas, à racionalização do trabalho, ao uso mais eficiente de recursos humanos e tecnológicos e ao enfrentamento estrutural da morosidade processual. Assim, as UPJs devem ser compreendidas como parte de um processo mais amplo de reconfiguração da gestão judiciária, alinhado à lógica da gestão por resultados e à busca institucional por maior eficiência e controle do desempenho no âmbito do Judiciário brasileiro (Rocha, 2017; Pozzi, 2023).

Conforme Brasil (2011, p. 15):

Por outro lado, a sociedade contemporânea tem assistido a um progressivo aumento do número de demandas a reclamar solução. Esse aumento tem se traduzido numa quantidade cada vez maior de ações individuais repetitivas, bem como de demandas coletivas. Com efeito, vive-se numa sociedade conflituosa e caracterizada pelas relações de massa, os conflitos tendem a, também, se multiplicar e massificar, situação essa que vem desaguar em reclamos por uma prestação jurisdicional capaz de responder às necessidades dos novos tempos. O problema se torna ainda mais complexo em tempos em que a eficiência se torna um fator absolutamente importante na prestação de qualquer serviço.

Nesse contexto, a reorganização administrativa do Judiciário passa a ser compreendida como condição necessária para a efetividade da prestação jurisdicional, e Rocha (2017) aponta que o modelo tradicional de cartórios individualizados, fortemente vinculados às varas judiciais, apresentou limitações estruturais diante do crescimento contínuo da litigiosidade e da

complexidade das demandas judiciais. A fragmentação organizacional, a desigualdade na distribuição da força de trabalho e a ausência de padronização procedimental figuram entre os principais entraves identificados.

A implementação das UPJs surge, assim, como estratégia institucional voltada à racionalização do tempo e do fluxo processual, em que a centralização das atividades cartorárias consiste em uma reorganização administrativa orientada à especialização das funções no âmbito do trabalho cartorário, na qual as tarefas passam a ser distribuídas por setores ou equipes responsáveis por tipos específicos de atos processuais. Esse modelo busca racionalizar os fluxos de trabalho, reduzir interrupções, minimizar retrabalhos e eliminar variações procedimentais entre unidades judiciais, promovendo maior padronização e controle sobre a tramitação dos feitos. Ao especializar as atividades administrativas, a estrutura centralizada favorece o aumento da eficiência operacional e da produtividade, ao mesmo tempo em que otimiza a utilização dos recursos humanos e contribui para a celeridade e a qualidade dos processos administrativos no Poder Judiciário (Pozzi, 2023).

Assim, a racionalização do fluxo processual promovida pelas UPJs articula-se diretamente à lógica do planejamento estratégico e da gestão orientada por resultados, a centralização administrativa viabiliza a mensuração mais precisa da produtividade cartorária e a identificação de gargalos operacionais, permitindo intervenções gerenciais baseadas em dados objetivos. Essa dinâmica reforça a incorporação, pelo Judiciário, de práticas típicas da administração pública gerencial, nas quais eficiência e controle institucional assumem papel central (Rocha, 2017).

Tendo a reorganização promovida pelas UPJs produz efeitos diretos sobre a gestão do trabalho cartorário, e a centralização das atividades administrativas redefine a divisão funcional das tarefas, ao transferir a execução material dos atos processuais para estruturas coletivas de processamento (Guimarães, 2025). Essa mudança rompe com a lógica tradicional de cartórios vinculados individualmente às varas, introduzindo formas de trabalho baseadas na especialização funcional, na atuação em equipes ampliadas e na padronização das rotinas administrativas (Guimarães; Calado, 2025).

Essa reconfiguração do trabalho cartorário apresenta efeitos ambíguos, e por um lado, a centralização administrativa contribui para reduzir desigualdades internas entre unidades judiciais, ao permitir redistribuição mais equilibrada da força de trabalho conforme o volume processual. Por outro, a concentração das atividades pode intensificar o ritmo de trabalho nas unidades de processamento, exigindo maior capacidade de coordenação, adaptação

institucional e gestão de pessoas para evitar sobrecarga e desgaste dos servidores (Guimarães; Calado, 2025).

As UPJs produzem impactos relevantes sobre a função jurisdicional e o papel do magistrado no interior da estrutura organizacional do Judiciário, e a separação entre a atividade decisória e o suporte administrativo reposiciona o juiz como ator central da decisão, mas menos envolvido na gestão direta das rotinas cartorárias. Essa dissociação funcional busca otimizar o uso do tempo de trabalho dos magistrados, permitindo maior dedicação à atividade decisória, sem alteração formal das competências jurisdicionais (Pozzi, 2023).

Entretanto, essa reorganização exige novos mecanismos institucionais de articulação entre decisão judicial e execução administrativa dos atos processuais, e o distanciamento entre magistrados e a rotina cartorária pode gerar desafios de comunicação e coordenação, especialmente em contextos nos quais a complexidade dos processos demanda interação constante entre decisão e execução administrativa. A efetividade do modelo depende da construção de fluxos institucionais claros e de canais permanentes de diálogo entre as instâncias decisórias e administrativas (Rocha, 2017).

Outro aspecto recorrente na literatura refere-se à articulação entre as UPJs e a informatização do Judiciário, e Posso (2023) mostra que a centralização administrativa pressupõe o uso intensivo de sistemas eletrônicos de tramitação processual, capazes de integrar informações, permitir rastreabilidade dos atos praticados e sustentar o controle centralizado do fluxo processual. Fragilidades tecnológicas tendem a comprometer a efetividade do modelo, ao criar novos gargalos operacionais e limitar a capacidade de monitoramento institucional.

Nicolau, Costa e Brito (2024) também insere as UPJs no debate mais amplo sobre governança judicial e reforma do sistema de justiça, a reorganização cartorária interna articula-se a políticas de desjudicialização e ao fortalecimento dos serviços notariais e de registro, compondo arranjo institucional mais amplo voltado à racionalização da demanda judicial. A centralização administrativa das UPJs, combinada à ampliação das vias extrajudiciais<sup>10</sup> de resolução de conflitos, contribui para reduzir a sobrecarga do Judiciário e ampliar a efetividade do sistema de justiça como um todo.

Dessa forma, a revisão da literatura evidencia que as UPJs configuram instrumento relevante das transformações contemporâneas do Poder Judiciário, ao promover reorganização

---

10 “As execuções de título extrajudicial surgem como uma alternativa eficiente e menos onerosa às execuções judiciais. Elas ocorrem quando o credor, portador de um título executivo extrajudicial, como cheques, notas promissórias ou contratos com firma reconhecida, pode buscar a satisfação do seu crédito sem a necessidade de recorrer ao Poder Judiciário. [...] a execução extrajudicial tem como base a presunção de que o título apresentado já demonstra, de maneira inequívoca, a obrigação do devedor” (Mendez, mariz, Coelho, 2024, p 6).

administrativa, racionalização do trabalho e fortalecimento da governança institucional. Contudo, a consolidação do modelo depende da capacidade do Judiciário de enfrentar seus limites, especialmente no que se refere à gestão do trabalho, à infraestrutura tecnológica e à articulação com políticas mais amplas de racionalização do sistema de justiça.

## 2.5 UPJS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS: CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

A criação das UPJ no âmbito do TJGO insere-se no processo mais amplo de modernização administrativa do Poder Judiciário brasileiro, impulsionado pelas diretrizes nacionais de planejamento estratégico e pela busca de maior eficiência na prestação jurisdicional. A literatura e os documentos institucionais analisados indicam que o TJGO passou a adotar o modelo das UPJs como resposta a problemas estruturais historicamente identificados na organização cartorária tradicional, tais como fragmentação administrativa, desigualdade na distribuição da força de trabalho e dificuldade de controle sistêmico do fluxo processual (Rocha, 2017; Pozzi, 2023).

No contexto estadual, a implementação das UPJs relaciona-se à necessidade de alinhar a estrutura organizacional do tribunal às diretrizes nacionais de governança judicial, especialmente aquelas voltadas à racionalização das rotinas administrativas e à padronização dos procedimentos internos. Os documentos institucionais evidenciam que o TJGO passou a compreender a reorganização cartorária como condição necessária para enfrentar a morosidade processual e ampliar a capacidade institucional de resposta às demandas sociais, sobretudo diante do crescimento contínuo do volume de processos (TJGO, 2020).

A criação das UPJs no TJGO ocorreu por meio de atos administrativos específicos, que disciplinaram a centralização das atividades cartorárias e a reorganização das unidades judiciais, e a normatização do modelo buscou assegurar segurança jurídica ao novo arranjo organizacional, ao definir competências administrativas, critérios de funcionamento das unidades de processamento e parâmetros de redistribuição das atividades cartorárias, e essa base normativa constituiu elemento central para a implementação do modelo, ao reduzir incertezas institucionais e conferir previsibilidade ao processo de reorganização (Rocha, 2017; Pozzi, 2023).

A centralização das atividades cartorárias também impactou a gestão da força de trabalho no âmbito do TJGO, e a atuação em unidades de processamento permitiu redistribuição mais equilibrada dos servidores conforme o volume de demandas, mitigando desigualdades

históricas entre varas com diferentes níveis de carga processual. Ao mesmo tempo, a reorganização exigiu adaptação dos servidores a novas formas de trabalho coletivo, com redefinição de atribuições, divisão funcional das tarefas e intensificação da coordenação administrativa (Guimarães; Calado, 2025).

A implementação das UPJs no TJGO também se articulou ao avanço da informatização do Judiciário, em que a centralização administrativa pressupôs o uso intensivo de sistemas eletrônicos de tramitação processual, capazes de integrar informações, permitir rastreabilidade dos atos praticados e sustentar o controle centralizado do fluxo processual. A efetividade do modelo dependeu diretamente da estabilidade e da capacidade operacional desses sistemas, que passaram a desempenhar papel central na gestão das unidades de processamento (TJGO, 2020).

No plano institucional, a implementação das UPJs produziu mudanças relevantes na relação entre magistrados, cartórios e instâncias administrativas do TJGO, e a separação entre atividade decisória e execução administrativa alterou a dinâmica tradicional das varas judiciais, exigindo novos mecanismos de articulação entre decisão judicial e processamento dos atos. A reorganização fortaleceu o papel das instâncias gestoras e ampliou o controle institucional sobre o fluxo processual, mas também demandou ajustes contínuos nos canais de comunicação interna para evitar prejuízos à fluidez do trabalho judicial (Rocha, 2017; Pozzi, 2023).

A criação das UPJs no TJGO ocorreu de forma integrada a outras reformas institucionais voltadas à racionalização do sistema de justiça, incluindo a reestruturação dos serviços do foro extrajudicial. Os documentos analisados evidenciam que o fortalecimento dos serviços notariais e de registro passou a compor estratégia complementar de enfrentamento da sobrecarga judicial, ao ampliar as possibilidades de resolução de demandas fora da esfera jurisdicional. Essa articulação reforça a compreensão de que a reorganização interna do Judiciário constitui apenas um dos eixos de uma política mais ampla de racionalização do sistema de justiça (TJGO, 2020).

A implementação das UPJs no TJGO apresentou resultados diferenciados conforme o contexto organizacional das unidades judiciais, e em algumas unidades, a centralização administrativa favoreceu ganhos de eficiência e maior previsibilidade no andamento dos processos; em outras, a adaptação ao novo modelo revelou desafios relacionados à gestão do trabalho, à sobrecarga das equipes e à necessidade de ajustes na infraestrutura tecnológica. Esses achados reforçam a importância de acompanhamento institucional contínuo e de ajustes graduais no processo de implementação (Guimarães; Calado, 2025).

Dessa forma, a criação e a implementação das UPJ no TJGO configuram processo institucional complexo, que articula reorganização administrativa, planejamento estratégico e inovação organizacional, e o modelo das UPJs contribui para enfrentar limitações históricas da

organização cartorária tradicional, ao promover centralização administrativa, padronização procedimental e fortalecimento da governança institucional. Contudo, sua consolidação exige atenção permanente aos desafios relacionados à gestão do trabalho, à infraestrutura tecnológica e à articulação com políticas mais amplas de racionalização do sistema de justiça.

Portanto, no caso goiano, a adoção do modelo de UPJ relaciona-se diretamente com o Planejamento Estratégico do TJGO, especialmente aquele compreendido no ciclo 2015–2020, no qual se estabeleceram metas voltadas à melhoria do desempenho institucional, ao redesenho de fluxos de trabalho e à superação de estruturas organizacionais fragmentadas e pouco padronizadas (Goiás, 2015). Tal planejamento evidenciou a necessidade de revisar o modelo tradicional de cartórios judiciais, caracterizado pela vinculação de uma única serventia a um magistrado específico, o que gerava assimetrias operacionais, sobrecarga desigual de trabalho e baixa previsibilidade na tramitação processual.

A criação das UPJs no Estado de Goiás<sup>11</sup> foi regulamentada pelo Provimento Conjunto nº. 01/2019, da Presidência do TJGO e da Corregedoria-Geral da Justiça de Goiás (CGJG). A 1ª UPJ das Varas Cíveis da Comarca de Goiânia foi instalada em 11 de outubro de 2022, abrangendo a 1ª, 2ª, 3ª e 4ª varas cíveis da capital. Essa iniciativa visa replicar os benefícios observados em São Paulo, adaptando o modelo às especificidades locais para aprimorar a prestação jurisdicional do estado.

A criação das UPJ no âmbito do TJGO insere-se em um movimento institucional mais amplo de modernização administrativa do Poder Judiciário brasileiro, fortemente influenciado pelas diretrizes nacionais de planejamento, gestão estratégica e racionalização da prestação jurisdicional. Esse processo ganha densidade normativa e administrativa a partir da consolidação de políticas judiciárias voltadas à eficiência, à celeridade processual e ao aprimoramento da governança interna, em consonância com as orientações do CNJ (Coletta, 2025).

A literatura institucional e acadêmica aponta que, antes da implementação das UPJs, os cartórios tradicionais concentravam parcela significativa do tempo total de duração dos processos judiciais, funcionando como gargalos administrativos que impactavam diretamente a efetividade da prestação jurisdicional (Coletta, 2025). Essa constatação reforçou a compreensão de que a melhoria do desempenho judicial não dependia exclusivamente da atuação jurisdicional dos magistrados, mas também da reorganização das atividades administrativas de

---

<sup>11</sup> A criação das UPJs nas Varas Cíveis da Comarca de Goiânia representa uma dessas mudanças significativas. As UPJs têm como objetivo a unificação dos cartórios judiciais, com o objetivo de promover a padronização dos atos e uma gestão mais centralizada e eficiente. Essa abordagem busca solucionar a morosidade processual.

apoio. Nesse cenário, o TJGO passou a considerar experiências exitosas já implementadas em outros tribunais brasileiros, especialmente aquelas baseadas na centralização de rotinas cartorárias, na especialização funcional de equipes e na padronização de procedimentos. A adoção do modelo de UPJ, portanto, emerge como resposta institucional à necessidade de alinhar a estrutura administrativa do Judiciário goiano às exigências contemporâneas de gestão pública orientada por resultados.

A institucionalização ocorreu de forma gradual, sustentada por atos normativos internos que conferiram segurança jurídica e clareza administrativa ao novo modelo organizacional, e um dos marcos normativos centrais desse processo foi o Provimento Conjunto nº 01/2019, editado pela Presidência e pela Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás, que regulamentou a criação e o funcionamento das UPJs no âmbito do TJGO (Goiás, 2019).

Conforme demonstrado por Della Coletta (2025), a criação das UPJs criminais em Goiânia ocorreu em um contexto de forte pressão por resultados, marcado pelo acompanhamento sistemático de indicadores do CNJ e pela necessidade de redução do acervo processual e das taxas de congestionamento. A normatização foi acompanhada por ajustes administrativos internos, redefinição de funções, capacitação de servidores e reorganização do espaço físico das unidades judiciais, evidenciando que a criação das UPJs não se limitou a um ato formal, mas envolveu uma reconfiguração estrutural da lógica de funcionamento dos cartórios judiciais no TJGO.

A consolidação ocorreu de forma articulada com outras iniciativas institucionais voltadas à gestão estratégica, à inovação administrativa e à melhoria da qualidade dos serviços judiciais, nesse sentido, destaca-se a vinculação do modelo de UPJ às diretrizes de avaliação institucional promovidas pelo CNJ, especialmente aquelas relacionadas ao Prêmio CNJ de Qualidade, no qual o TJGO passou a ser avaliado a partir de critérios objetivos de governança, produtividade, transparência e eficiência (Goiás, 2024). Em relação as atribuições, Coletta (2025) afirma que:

Quanto às atribuições de cada UPJ da Comarca de Goiânia/GO, ressalta-se que são geridas por PROADs próprios. A título de exemplo, pode-se citar o PROAD 202202000316923, 34 que disciplina as atribuições dos integrantes da 1ª e da 2ª UPJs das Varas Criminais dos Crimes Punidos com Reclusão e Detenção. Segundo esse PROAD, um Gestor Master é responsável, em linhas gerais, por coordenar e administrar a UPJ; acompanhar e avaliar a produtividade dos servidores e das equipes que a compõem; atender ao(à) Juiz(a) Coordenador(a) e aos(às) Juizes(as) das demais Varas que a compõem; analisar e enviar frequência de servidores e de estagiários; autorizar férias e licenças de servidores, entre outros. Já os Subgestores de Equipe, subordinados ao Gestor Master, são responsáveis, em linhas gerais, por coordenar e distribuir os trabalhos da respectiva Equipe; acompanhar a produtividade dos servidores da Equipe que coordena; sugerir ao Gestor Master medidas para aprimorar

o fluxo de trabalho da respectiva Equipe; auxiliar o Gestor Master no que lhe for solicitado, entre outros (p. 33-34).

Conforme demonstrado nos estudos de Della Coletta (2025), a reorganização administrativa proporcionada pelas UPJs contribuiu para a padronização dos atos processuais, a redução de erros operacionais e a diminuição do retrabalho, fatores diretamente associados ao aumento da produtividade institucional. Além disso, a experiência da 3ª UPJ da Comarca de Goiânia, analisada por Beledelli (2024), evidencia que o modelo de UPJ também se articula com agendas mais amplas de desenvolvimento institucional e social, como a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas. A autora demonstra que a melhoria da eficiência administrativa do Judiciário goiano, viabilizada pelas UPJs, fortalece o acesso à justiça e a confiança nas instituições, elementos essenciais para a promoção da segurança jurídica e do desenvolvimento regional. Nesse contexto, a criação das UPJs em Goiás passa a ser compreendida não apenas como uma reforma administrativa interna, mas como uma política institucional com impactos estruturais sobre a relação entre o Judiciário e a sociedade.

A expansão das UPJs no Estado de Goiás ocorreu de forma progressiva, alcançando diferentes competências e comarcas, a partir da experiência inicial da capital. Esse processo foi acompanhado pela incorporação de ferramentas tecnológicas e canais de atendimento inovadores (Quadro 3), como o Balcão Virtual, que se consolidou como instrumento de aproximação entre o Judiciário e os usuários dos serviços judiciais (Goiás, 2025). O Balcão Virtual complementa o modelo de UPJ ao permitir atendimento remoto, padronizado e acessível, reduzindo a necessidade de deslocamento físico e ampliando a transparência das rotinas administrativas. A integração entre UPJs e plataformas digitais reforça a lógica de centralização eficiente e atendimento qualificado, alinhando-se às diretrizes de modernização administrativa previstas no planejamento estratégico do TJGO.

**Quadro 3 - Histórico de Implantação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) em Goiás**

Ano	Marco institucional	Descrição
2015	Planejamento Estratégico TJGO (2015–2020)	Definição de diretrizes voltadas à modernização administrativa, redesenho de fluxos de trabalho e superação do modelo tradicional de cartórios judiciais fragmentados.
2019	Provimento Conjunto nº 01/2019	Regulamentação da criação e funcionamento das UPJs no âmbito do TJGO, com foco na centralização administrativa e padronização de procedimentos.
2019–2021	Fase preparatória	Ajustes administrativos internos, definição de atribuições gerenciais, capacitação de servidores e adequação estrutural e tecnológica.
11/10/2022	Implantação da 1ª UPJ Cível de Goiânia	Instalação da 1ª UPJ das Varas Cíveis da Comarca de Goiânia, abrangendo a 1ª, 2ª, 3ª e 4ª Varas Cíveis.

2022–2023	Consolidação do modelo	Monitoramento por indicadores do CNJ e incorporação do modelo às práticas de gestão estratégica do TJGO.
2023–2024	Avaliação institucional	Integração das UPJs aos critérios do Prêmio CNJ de Qualidade, com foco em governança, produtividade e eficiência.
2024	Articulação com Agenda 2030	Alinhamento do modelo de UPJ com objetivos de desenvolvimento institucional e social, fortalecendo o acesso à justiça.
2025	Expansão e inovação tecnológica	Ampliação das UPJs para outras competências e comarcas, integrada ao uso de ferramentas digitais como o Balcão Virtual.

Fonte: Elaboração própria, com base em Goiás (2015; 2019; 2024; 2025), Coletta (2025) e Beledelli (2024).

Assim, o histórico de criação das UPJs em Goiás revela um processo estruturado, normativamente fundamentado e orientado por resultados, no qual a reorganização administrativa se apresenta como eixo central para o enfrentamento da morosidade processual. A experiência goiana demonstra que a adoção de modelos organizacionais inovadores, quando sustentada por planejamento, normatização e avaliação contínua, pode produzir impactos positivos duradouros na eficiência e na legitimidade institucional do Poder Judiciário.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para o desenvolvimento da presente pesquisa, estabelecendo os caminhos percorridos para alcançar os objetivos propostos e a estrutura metodológica foi elaborada com base em critérios técnicos e científicos que buscam a validar a coerência dos dados levantados e examinados no presente trabalho. O capítulo é dividido em três seções principais: abordagem metodológica, procedimentos de coleta de dados e técnica de análise das informações obtidas.

#### 3.1 DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa possui abordagem qualitativa, e é classificada como exploratória e descritiva, e a vertente qualitativa foi fundamental para captar percepções, opiniões e interpretações dos gestores acerca das mudanças trazidas pela implantação da UPJ. A natureza exploratória se justifica por investigar um modelo ainda recente no contexto da Justiça estadual goiana. Já o caráter descritivo está presente na análise das características e impactos do novo modelo de gestão sobre as atividades cartorárias.

Conforme Gil (2008), a abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, proporcionando solidez à avaliação de resultados. A abordagem qualitativa, por sua vez, foi necessária para capturar a experiência prática, a percepção e os julgamentos dos gestores responsáveis pelas UPJs.

Assim, a pesquisa também se classifica como exploratória, por tratar de um modelo de gestão ainda recente no âmbito do Poder Judiciário goiano, e descritiva, por buscar compreender os fatores que influenciam a eficiência institucional, conforme proposta por Sampieri, Collado e Lucio (2013). Essa combinação permitiu não apenas mensurar, mas também interpretar criticamente os dados à luz das políticas públicas implementadas e da realidade institucional vivenciada pelos entrevistados/gestores<sup>12</sup>.

---

12 Os sujeitos da pesquisa restringem-se exclusivamente aos gestores das UPJs Cíveis, em razão de sua posição estratégica na estrutura organizacional e de sua participação direta no processo de criação, implementação e consolidação do modelo. Esses atores detêm visão sistêmica sobre a reorganização administrativa promovida pelas UPJs, acompanhando tanto as decisões institucionais quanto seus desdobramentos operacionais no cotidiano das unidades. Por ocuparem função de coordenação e articulação entre magistrados, servidores e instâncias administrativas superiores, os gestores concentram informações privilegiadas acerca da lógica de funcionamento do modelo, dos critérios de redistribuição da força de trabalho, das metas institucionais e dos desafios enfrentados

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

No que se refere ao delineamento empírico da pesquisa, o TJGO configura-se como o órgão institucional ao qual a unidade investigada está vinculada, enquanto a unidade de análise do estudo será a UPJ Cível, conforme autorização para realização da pesquisa (Anexo A Despacho n. 064/2026). A escolha dessa unidade justificou-se por sua relevância no processo de reorganização administrativa e centralização das atividades cartorárias no âmbito do Judiciário goiano, bem como por sua atuação consolidada no modelo de UPJ. Assim, embora o TJGO constitua o contexto organizacional mais amplo da pesquisa, a análise empírica concentrou-se nas práticas administrativas, nos fluxos de trabalho e nos resultados institucionais observados especificamente na UPJ Cível, permitindo uma investigação aprofundada e contextualizada sobre os efeitos do modelo de UPJ no desempenho da prestação jurisdicional cível.

### 3.3 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Este trabalho fundamentou-se em duas fontes centrais de pesquisa, articuladas de modo complementar. A primeira consistiu em pesquisa documental, voltada à análise de documentos institucionais, normativos e administrativos relacionados à organização e à gestão das UPJs, elaborados pelos órgãos do Poder Judiciário.

A segunda fonte correspondeu à aplicação de questionário semiestruturado, utilizado como instrumento de coleta de dados empíricos junto aos participantes da pesquisa, permitindo captar percepções, experiências e interpretações sobre a implementação e o funcionamento das UPJs. A combinação dessas duas fontes possibilitou a integração entre a análise formal das diretrizes institucionais e a compreensão das práticas e percepções dos atores envolvidos, conferindo maior robustez analítica aos resultados do estudo. Para a realização da pesquisa, foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturada, conforme Apêndice A e a Matriz (Quadro 4 e 5).

---

no processo de transição organizacional. Assim, a delimitação dos sujeitos de pesquisa aos gestores justifica-se metodologicamente pela profundidade analítica pretendida, uma vez que esses profissionais compreendem de forma abrangente o universo de criação e funcionamento das UPJs, permitindo uma análise consistente dos impactos organizacionais e gerenciais do modelo.

**Quadro 4 - Matriz**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>Técnicas de Coleta de Dados</b>	<b>Técnicas de Análise de Dados</b>
a) Examinar a percepção dos gestores quanto às mudanças ocorridas na organização do trabalho nas UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia, especialmente, no que se refere à divisão de tarefas, especialização das atividades, fluxo de trabalho, especialização de atividades; rotinas e divisão de tarefas administrativa; padronização de processos internos e redução de retrabalho;	Exploratória-descritiva; Qualitativa	Entrevistas semiestruturadas.	Realizado por meio da Análise de Categoria de Bardin
b) Demonstrar a percepção dos gestores sobre os impactos do modelo de UPJ no desempenho da celeridade processual e produtividade na qualidade da prestação jurisdicional, considerando aspectos como controle de prazos e previsibilidade dos atos; e	Exploratória-descritiva; Qualitativa	Entrevistas semiestruturadas.	Realizado por meio da Análise de Categoria de Bardin
c) Identificar e mapear a partir da percepção dos gestores, as limitações, desafios e aspectos organizacionais e gerenciais que necessitam de aprimoramento, com vistas ao aperfeiçoamento do funcionamento das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia.	Exploratória-descritiva; Qualitativa	Entrevistas semiestruturadas.	Realizado por meio da Análise de Categoria de Bardin

Fonte: autor (2026)

A matriz de amarração metodológica (Quadro 5) apresenta a articulação estruturada entre os objetivos específicos da pesquisa, o referencial teórico mobilizado e as categorias analíticas que orientam a interpretação dos dados. Essa organização assegura coerência interna ao estudo, evidenciando o alinhamento entre problema de pesquisa, base conceitual e estratégia de análise.

**Quadro 5 - Articulação entre objetivos específicos, fundamentação teórica e categorias analíticas.**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>	<b>Categorias Analíticas</b>
Examinar a percepção dos gestores quanto às mudanças na organização do trabalho nas UPJs Cíveis, considerando divisão de tarefas, especialização, fluxo de trabalho, padronização e redução de retrabalho.	Aquino e Garcia (2020); Bezerra e Melo Filho (2021); Rocha (2017); Pozzi (2023); Guimarães (2025); Guimarães e Calado (2025).	Organização do trabalho; Especialização de tarefas; Padronização; Centralização administrativa; Redução de retrabalho.
Demonstrar a percepção dos gestores sobre os impactos do modelo de UPJ na celeridade processual, produtividade e qualidade da prestação jurisdicional.	Sadek (2010); Rocha (2017); Pozzi (2023); Costa (2018); Guimarães (2025).	Celeridade processual; Produtividade; Controle de prazos; Previsibilidade; Qualidade da prestação jurisdicional.
Identificar limitações, desafios e aspectos organizacionais e gerenciais que necessitam de aprimoramento nas UPJs Cíveis.	Rocha (2017); Pozzi (2023); Guimarães (2025); Guimarães e Calado (2025); Nicolau, Costa e Brito (2024).	Limitações estruturais; Desafios operacionais; Gestão de pessoas; Infraestrutura tecnológica; Ajustes institucionais.

Fonte: autor (2026)

A coleta de dados foi realizada no mês de fevereiro, por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas, e os documentos utilizados, foram: Resoluções CNJ nº 76/2009 (indicadores estatísticos) e nº 219/2016 (força de trabalho); Portarias e provimentos do TJGO relativos à criação e regulamentação das UPJs. A análise desses documentos permitiu mapear os parâmetros de avaliação oficial e a estrutura organizacional das UPJs, estabelecendo uma base sólida para comparação com as informações obtidas nas entrevistas.

Já, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas *in loco* também no mês de fevereiro de 2026, junto aos gestores que atuam diretamente na UPJ Cível da Comarca de Goiânia e o roteiro foi elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa, permitindo liberdade de expressão e aprofundamento das respostas.

Participaram da pesquisa 25 gestores responsáveis por setores internos das UPJs, tais como chefias intermediárias, coordenadores de equipe e servidores que atuam diretamente na gestão e execução das rotinas administrativas e processuais da unidade. A seleção desses participantes buscou contemplar diferentes níveis de responsabilidade e funções operacionais, assegurando a diversidade de perspectivas sobre a organização do trabalho, os fluxos processuais e os impactos da implementação das UPJs, o que contribui para uma análise mais abrangente e consistente do fenômeno investigado.

Os elementos estruturais descritos (unificação, especialização por equipes, padronização e governança gerencial) subsidiam a análise empírica deste estudo, pois orientam a construção de categorias e questões voltadas a captar a percepção dos gestores sobre agilidade, organização do trabalho, padronização e efetividade do modelo, bem como aspectos de gestão a serem aprimorados (Quadro 6).

**Quadro 6 - Matriz de papéis e responsabilidades na UPJ (TJGO)**

Ator/Papel	Nível	Responsabilidades centrais	Contribuição para o modelo
Comitê Gestor (Juiz Coordenador + Juizes)	Governança	Avaliar resultados e problemas; ajustar atividades e fluxo com gabinetes; preservar autonomia do gabinete.	Alinhamento institucional e correção de rota.
Gestor Master	Gestão	Coordenar e administrar; acompanhar produtividade; garantir regularidade do fluxo; monitorar paralisados; promover providências corretivas; ajustar atribuições internas.	Sustentação do método, padronização e equilíbrio operacional.
Subgestores	Coordenação tática	Distribuir tarefas; acompanhar produtividade; controlar pendências; garantir execução padronizada por equipe; apoiar a gestão.	Ritmo diário, consistência e controle operacional.
Equipes especializadas	Operação	Executar rotinas por função (Atendimento; Análise; Expedição; Audiências; Prazos).	Especialização, redução de variabilidade.

Gabinetes	Atividade-fim	Prática de atos decisórios e organização da rotina interna do gabinete, com interface com a UPJ para continuidade do processamento.	Preservação do núcleo decisório e integração com o processamento.
-----------	---------------	---	---

O roteiro seguiu diretrizes de Minayo (2009), combinando perguntas abertas e flexíveis, com base nos blocos: Bloco 1 – Perfil Do(A) Entrevistado(A); Bloco 2 – Organização Do Trabalho Na Upj Cível; Bloco 3 – Eficiência, Qualidade E Produtividade; Bloco 4 – Limitações, Desafios E Possibilidades De Aperfeiçoamento; E Bloco 5 – Considerações Finais.

### 3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise das entrevistas foi realizada por meio da Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento, inferência e interpretação dos resultados. Após a transcrição integral das entrevistas, as falas dos participantes foram submetidas a um processo sistemático de codificação temática, no qual foram identificadas unidades de registro (palavras, expressões e sentidos recorrentes) diretamente relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa.

As entrevistas foram submetidas as seguintes etapas:

1. Pré-análise – leitura flutuante, organização do material e definição de categorias.
2. Exploração do material – codificação, recorte de unidades de sentido e agrupamento por temas.
3. Tratamento dos resultados – interpretação à luz dos objetivos da pesquisa e da literatura sobre gestão judiciária.

A exploração do material consistiu na fase operacional da análise, na qual o conteúdo foi sistematicamente codificado por meio do recorte de unidades de sentido palavras, expressões ou trechos significativos e de seu posterior agrupamento em categorias e subcategorias temáticas. Esse processo permitiu a organização do discurso dos participantes em núcleos de significado, viabilizando a identificação de padrões, recorrências, convergências e divergências nas percepções dos gestores.

Por fim, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação envolveu a análise propriamente dita dos dados categorizados, buscando atribuir significado aos achados à luz dos objetivos da pesquisa, do referencial teórico e da literatura sobre gestão judiciária. Nessa fase, os resultados empíricos foram articulados com os conceitos analíticos adotados, permitindo interpretações críticas sobre a implementação e os impactos das UPJs, bem como a construção de inferências consistentes e fundamentadas.

As categorias analíticas foram definidas *a priori*, com base no referencial teórico, nos objetivos do estudo e no roteiro de entrevista, permitindo organizar os dados empíricos de forma coerente e analiticamente consistente. Cada categoria reúne um conjunto de termos-chave, que funcionam como eixos interpretativos para compreender como os gestores percebem as transformações organizacionais e gerenciais decorrentes da implementação da UPJ Cível, bem como seus reflexos na eficiência processual, na qualidade da prestação jurisdicional e nas condições de trabalho.

Dessa forma, a sistematização das falas a partir das categorias (Quadro 7) possibilitou responder à pergunta de pesquisa, ao revelar padrões, convergências e tensões presentes nos discursos dos entrevistados, garantindo rigor metodológico, transparência analítica e alinhamento entre teoria, objetivos e resultados.

**Quadro 7 - Articulação entre objetivos específicos, categorias analíticas e códigos da pesquisa as categorias analíticas**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Categorias analíticas</b>	<b>Códigos analíticos</b>	<b>Foco analítico</b>
(a) Examinar a percepção dos gestores quanto às mudanças na organização do trabalho nas UPJs Cíveis de Goiânia	Categoria 1 – Organização do Trabalho (Mintzberg, 2003; Chiavenato, 2014; Weber, 1999; Fayol, 2009; Morgan, 2006)	C1 – Divisão de tarefas C2 – Especialização das atividades C3 – Fluxo de trabalho processual C4 – Padronização de procedimentos C5 – Comunicação interna C6 – Carga de trabalho / redistribuição de tarefas	Transformações nas rotinas administrativas, clareza das funções, continuidade do trabalho e diferenças em relação ao cartório tradicional.
	Categoria 2 – Gestão e Coordenação (Mintzberg, 2003; Drucker, 1998; Bergue, 2014; Secchi, 2013; Motta, 2011)	C7 – Gestão da unidade C8 – Supervisão e liderança C9 – Apoio institucional C10 – Organização gerencial	Forma como as mudanças organizacionais são conduzidas, coordenadas e operacionalizadas nas UPJs.
(b) Demonstrar a percepção dos gestores sobre os impactos do modelo de UPJ na celeridade, produtividade e qualidade da prestação jurisdicional	Categoria 3 – Eficiência Processual (CNJ, 2023; Cappelletti; Garth, 1988; Santos, 2011; Sadek, 2004; Di Pietro, 2022)	C11 – Celeridade processual C12 – Produtividade C13 – Controle de prazos C14 – Cumprimento de metas	Agilidade processual, aumento do volume de atos praticados e capacidade de monitoramento dos processos.
	Categoria 4 – Qualidade da Prestação Jurisdicional (Grinover, 2012; Dinamarco, 2013; Marinoni; Arenhart; Mitidiero, 2022; CNJ, 2023; BASTOS, 2024)	C15 – Qualidade dos atos processuais C16 – Segurança processual C17 – Redução de erros C18 – Redução de retrabalho	Relação entre eficiência, confiabilidade, previsibilidade e consistência dos atos cartorários.
(c) Identificar e mapear limitações, desafios e aspectos que necessitam de aprimoramento	Categoria 5 – Desafios e Limitações (Dejours, 1992; Antunes, 2009; Sennett, 2006; Bergue, 2014; Motta, 2011)	C19 – Sobrecarga de trabalho C20 – Repetitividade das atividades C21 – Limitações	Entraves, críticas e limites percebidos na implementação e no funcionamento das UPJs.

		estruturais ou operacionais C22 – Dificuldades de adaptação ao modelo	
	Categoria 6 – Aperfeiçoamento Institucional (Chiavenato, 2014; Bergue, 2014; Secchi, 2013; Drucker, 1998; CNJ, 2023)	C23 – Capacitação e treinamento C24 – Melhoria das condições de trabalho C25 – Valorização do servidor C26 – Propostas de aprimoramento do modelo	Sugestões e estratégias voltadas ao fortalecimento da gestão e do modelo de UPJ.

Fonte: Elaboração própria.

A organização dos códigos analíticos foi estruturada de forma diretamente articulada aos objetivos específicos da pesquisa, de modo a garantir coerência entre o desenho metodológico, a análise dos dados empíricos e a interpretação dos resultados. Cada categoria analítica corresponde a um eixo de investigação vinculado a um objetivo específico, conforme já detalhado no Quadro 4. Unidades de sentido associadas, são as sugestões, expectativas e recomendações dos gestores para o fortalecimento do desempenho institucional da UPJ.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

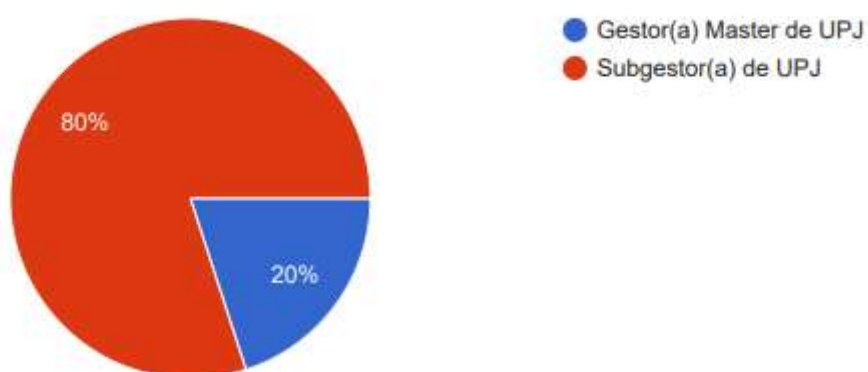
### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A Figura 2 apresenta a distribuição dos participantes da pesquisa conforme o cargo exercido na estrutura da Unidade de Processamento Judicial, considerando o total de 25 respondentes (100%), observa-se que 20 participantes, correspondendo a 80% da amostra, ocupam o cargo de Subgestor(a) de UPJ, enquanto 5 participantes, equivalentes a 20%, exercem a função de Gestor(a) Master de UPJ. A diferença numérica entre os dois cargos é de 15 participantes, o que representa uma variação percentual de 60 pontos percentuais entre as categorias.

A representação gráfica evidencia predominância expressiva da categoria Subgestor(a), que corresponde a quatro quintos da composição total da amostra, ao passo que os Gestores Master representam um quinto dos participantes. Em termos de proporção interna, para cada 1 Gestor Master participante, há 4 Subgestores(as) respondentes.

Os dados demonstram, portanto, que a amostra está majoritariamente composta por ocupantes do cargo de Subgestor(a) de UPJ, configurando essa categoria como a de maior representatividade numérica dentro do conjunto de participantes analisados.

**Figura 2: Cargo dos participantes**



A Figura 3 apresenta a distribuição dos participantes conforme a unidade de atuação e considerando o total de 25 respondentes (100%), verifica-se que a participação está distribuída entre diferentes unidades, sem concentração elevada em um único setor. A maior parte das unidades conta com 1 participante, o que corresponde a 4% da amostra por unidade. Em

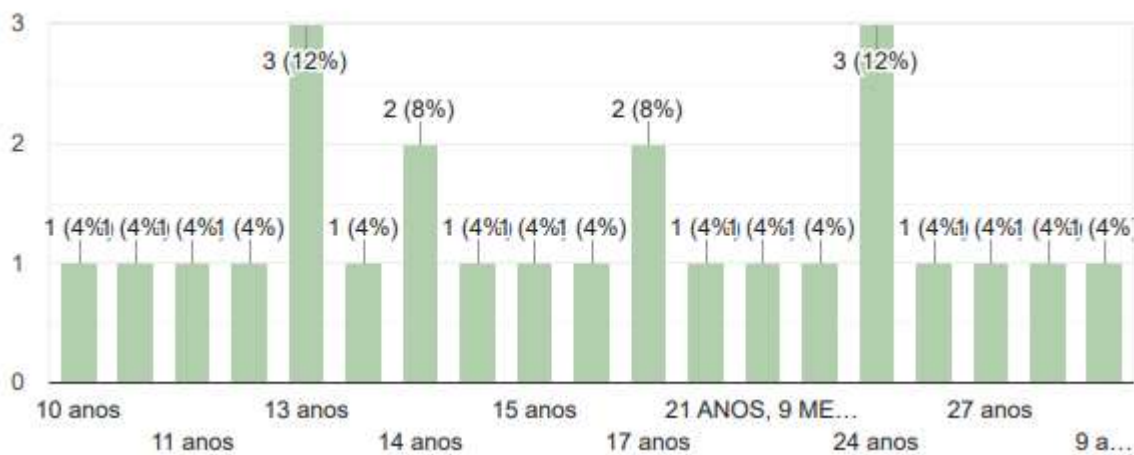


A frequência mínima identificada é de 4% (1 participante), enquanto a frequência máxima corresponde a 12% (3 participantes), estabelecendo uma diferença de 8 pontos percentuais entre os extremos observados na distribuição. Numericamente, isso indica que nenhum intervalo concentra parcela superior a um oitavo do total de respondentes, revelando distribuição relativamente distribuída entre diferentes tempos de atuação.

A soma das faixas com 1 participante representa parcela significativa da composição geral, indicando que diversos tempos de serviço aparecem de forma isolada na amostra e as faixas com 2 participantes configuram ocorrências intermediárias, enquanto os intervalos com 3 participantes representam os pontos de maior concentração dentro do gráfico.

Os dados evidenciam pluralidade no tempo de atuação institucional, com presença de gestores com trajetórias mais extensas e outros com tempo menor, distribuídos ao longo de diferentes períodos de ingresso no Tribunal.

**Figura 4: Tempo de atuação no TJGO**



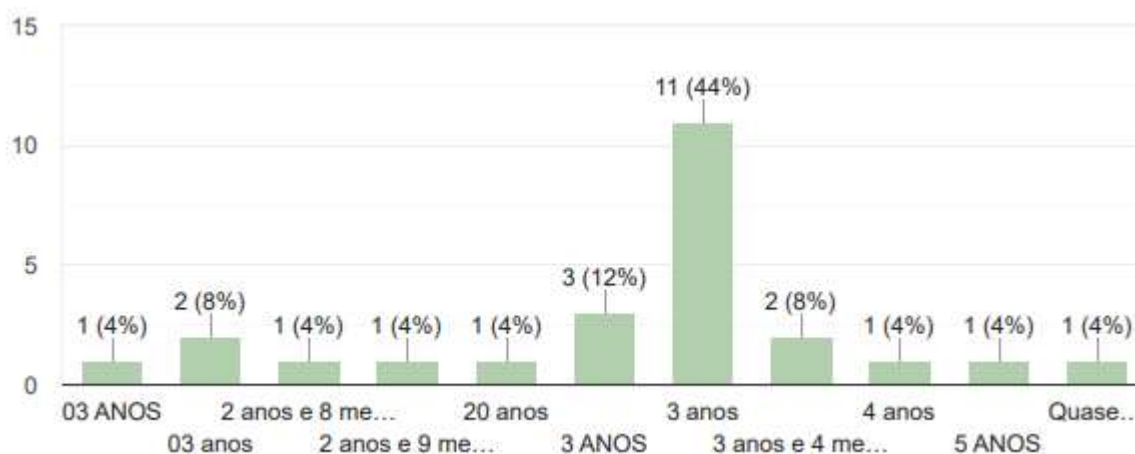
A Figura 5 apresenta a distribuição do tempo de atuação dos participantes especificamente na UPJ Cível e considerando o total de 25 respondentes (100%), observa-se maior concentração em um intervalo temporal específico quando comparado à distribuição apresentada na figura anterior. Os dados indicam que 11 participantes, correspondendo a 44% da amostra, possuem aproximadamente 3 anos de atuação na UPJ Cível, configurando a maior frequência registrada no gráfico. Esse percentual representa quase metade do total de respondentes, evidenciando concentração significativa nesse período específico.

Outras faixas temporais apresentam 3 participantes, equivalendo a 12% da amostra em cada ocorrência também há intervalos com 2 participantes, correspondendo a 8% do total, além de diversas faixas com 1 participante, representando 4% cada. A frequência mínima identificada é de 4% (1 participante), enquanto a frequência máxima corresponde a 44% (11 participantes),

estabelecendo diferença de 40 pontos percentuais entre os extremos da distribuição. Ou seja, numericamente, isso demonstra que o intervalo de aproximadamente 3 anos concentra quantitativo superior à soma de várias outras faixas isoladas.

A soma das faixas com 1 participante representa parcela distribuída de forma pulverizada ao longo dos demais períodos, enquanto as faixas com 2 e 3 participantes configuram concentrações intermediárias. No entanto, nenhuma dessas se aproxima do percentual observado no intervalo predominante de 3 anos. Os dados evidenciam que a maior parte dos participantes possui tempo de atuação semelhante na UPJ Cível, ao passo que os demais respondentes estão distribuídos entre diferentes períodos de permanência na unidade.

**Figura 5: Tempo de atuação na UPJ Cível**



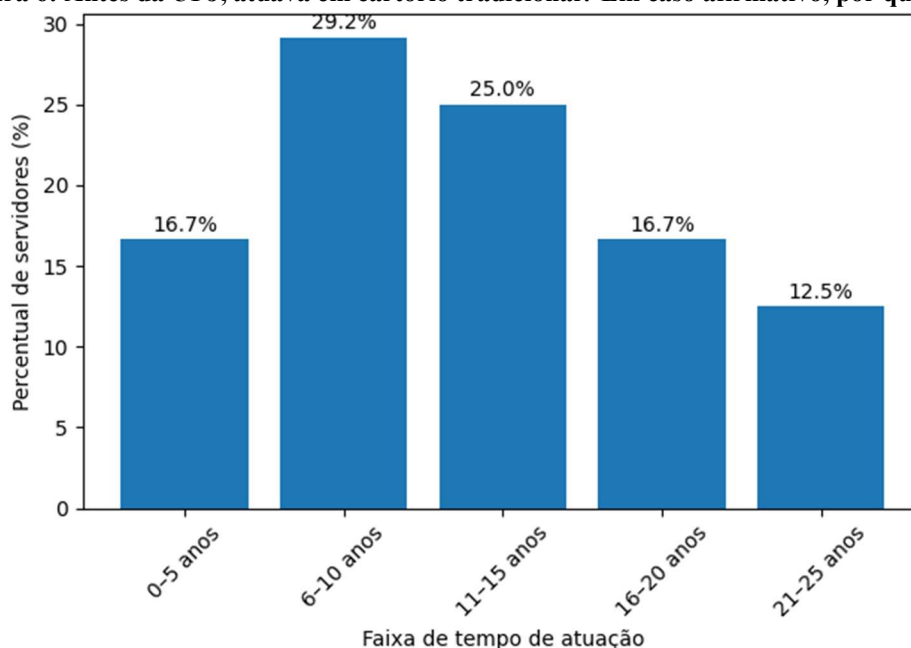
A análise descritiva da Figura 6 evidencia que a maioria dos gestores que atuaram em cartório tradicional antes da implantação da UPJ possui experiência intermediária a elevada, indicando um perfil profissional consolidado. Observa-se que a faixa predominante corresponde ao intervalo de 6 a 10 anos de atuação (29,2%), representando o maior grupo da amostra. Em seguida, destaca-se a faixa de 11 a 15 anos (25,0%), o que reforça a presença significativa de gestores com trajetória profissional já estabilizada no modelo tradicional. As faixas de 0 a 5 anos e 16 a 20 anos apresentam o mesmo percentual (16,7% cada), demonstrando equilíbrio entre profissionais com menor tempo de experiência e aqueles com trajetória mais longa. Já a faixa de 21 a 25 anos (12,5%) concentra a menor proporção, indicando que o grupo com experiência muito extensa é menos numeroso, embora ainda relevante.

De forma geral, o gráfico revela que aproximadamente 54,2% dos respondentes possuem entre 6 e 15 anos de experiência, o que sugere que a maioria vivenciou o modelo tradicional por tempo suficiente para desenvolver rotinas consolidadas antes da transição para

a UPJ. Esse dado é relevante para a interpretação dos resultados da pesquisa, pois indica que as percepções sobre a mudança organizacional partem, majoritariamente, de gestores com experiência acumulada e conhecimento estruturado do funcionamento anterior.

Assim, o perfil da amostra demonstra predominância de gestores experientes, o que confere maior robustez às análises relativas à comparação entre o modelo tradicional de cartório e o modelo de UPJ.

**Figura 6: Antes da UPJ, atuava em cartório tradicional? Em caso afirmativo, por quanto tempo?**



Portanto, ao final deste item, a análise do perfil dos entrevistados revela um grupo majoritariamente composto por Subgestores(as) de UPJ (80%), com distribuição pulverizada entre diferentes unidades de atuação, o que reduz vieses decorrentes de concentração setorial. Observa-se, ainda, ampla variação no tempo de atuação no TJGO, indicando pluralidade de trajetórias institucionais, ao passo que o tempo de permanência na UPJ Cível demonstra concentração significativa em torno de aproximadamente três anos (44%), sugerindo experiência consolidada no modelo atual. Soma-se a isso o fato de que a maioria dos participantes possui experiência prévia relevante em cartório tradicional, especialmente entre 6 e 15 anos (54,2%), o que confere densidade comparativa às percepções apresentadas na pesquisa. Desse modo, o perfil da amostra caracteriza-se por gestores com vivência institucional consistente, experiência acumulada no modelo anterior e atuação estruturada no contexto da UPJ, elemento que fortalece a consistência analítica dos resultados subsequentes.

## 4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

### 4.2.1 Categoria 1 – Organização do Trabalho

#### Divisão de tarefas e especialização (C1, C2)

Na fase de pré-análise, a leitura flutuante evidenciou forte recorrência de termos como “generalista”, “especialização”, “equipes”, “divisão” e “setores” e a maioria dos participantes relatou que, no modelo anterior, as atividades eram desempenhadas de forma generalista, com servidores executando todas as etapas processuais. Após a implementação da UPJ, houve reorganização estrutural com formação de equipes específicas (análise, prazos, expedição, atendimento).

A exploração do material revelou convergência discursiva quanto à percepção de que a especialização contribuiu para maior clareza funcional e incremento da produtividade, em que a divisão por frentes temáticas permitiu aprofundamento técnico, redução da dispersão de tarefas e melhor aproveitamento das aptidões individuais. Entretanto, emergiram unidades de sentido relacionadas à possível limitação profissional decorrente da segmentação excessiva das atividades, indicando tensão entre especialização e visão sistêmica do processo.

#### Fluxo de trabalho e padronização (C3, C4)

Os relatos indicam percepção majoritariamente positiva quanto ao fluxo processual, descrito como “mais dinâmico”, “previsível” e “contínuo” e a codificação identificou forte associação entre padronização de procedimentos e redução de inconsistências administrativas. A padronização aparece como eixo estruturante da organização do trabalho, favorecendo uniformidade de atos, celeridade na tramitação e previsibilidade entre as etapas. Contudo, parte dos participantes apontou que a uniformização ainda enfrenta desafios, especialmente na interação com gabinetes vinculados à unidade.

#### Comunicação interna e redistribuição de carga (C5, C6)

As falas revelam que o modelo ampliou a necessidade de coordenação e comunicação entre equipes, sobretudo em razão do aumento do número de servidores por unidade e observou-

se percepção de melhora na continuidade do serviço, mas também menções a sobrecarga pontual e necessidade de melhor gestão do volume processual.

Esta categoria corresponde ao objetivo específico de examinar a percepção dos gestores quanto às mudanças na organização do trabalho nas UPJs Cíveis e a análise evidenciou transformação estrutural significativa, marcada pela transição do modelo generalista para um modelo especializado, organizado por equipes com atribuições definidas. As unidades de registro mais recorrentes foram: “especialização”, “equipes”, “divisão”, “padronização”, “fluxo” e “produtividade”.

A seguir, apresentam-se falas representativas com contextualização e análise interpretativa.

Ao relatar sua experiência no modelo anterior, o entrevistado descreve um cenário de acúmulo de funções e ausência de divisão técnica clara. Sua fala permite compreender o contraste estrutural entre o cartório tradicional e a UPJ.

*Durante o período que fiquei no cartório tradicional acumulávamos funções, sendo assim, já fiquei um período expedindo documentos e analisando petições por exemplo. Com a UPJ isso ficou totalmente separado por equipes especializadas num tipo de demanda cartorária, com mais pessoal e aceleração da produtividade apesar da união de todas as pendências das 7 varas que compõe a primeira e segunda UPJs que faço parte (Entrevistado 1 - E1).*

A partir dessa fala, conclui-se que a especialização das equipes representa o eixo central da reorganização do trabalho e a fragmentação técnica das tarefas não é percebida como limitação, mas como mecanismo de racionalização produtiva. O aumento do quadro funcional e a segmentação por demandas específicas permitiram maior fluidez processual e melhor controle das pendências.

Neste trecho, o entrevistado (E16) utiliza expressão simbólica para caracterizar o modelo anterior, revelando percepção de desorganização e atuação reativa.

*Antes da UPJ, as Escrivancias contavam somente com 4 servidores, o que não permitia uma divisão do trabalho muito especializada, mas sim ‘apagando incêndios’ onde as pendências estavam mais altas. Com o advento da UPJ toda a organização do trabalho melhorou demais. Sem dúvidas, foi um progresso imenso (E16)*

A expressão “apagando incêndios” constitui unidade de sentido relevante, pois indica ausência de planejamento sistemático e após a implantação da UPJ, o entrevistado identifica melhora significativa na organização e previsibilidade das rotinas. Conclui-se que o modelo atual é percebido como mais estruturado, estável e orientado por planejamento, em contraposição à lógica emergencial anterior.

O entrevistado (E21), com experiência prévia como gestor, enfatiza a relação entre divisão de equipes e otimização do fluxo processual.

*Minha atuação anterior como Escrivão era generalista. Com a UPJ os fluxos de trabalho foram muito melhor otimizados com a divisão interna da Unidade em Equipes de Trabalho, cada equipe com suas especialidades o que gerou ganho de produtividade com a respectiva especialização de equipes (E21).*

Essa fala reforça que a especialização não apenas distribui tarefas, mas organiza sequencialmente as etapas processuais e a otimização do fluxo decorre da delimitação clara das competências de cada equipe. Conclui-se que a reorganização promoveu continuidade operacional e maior eficiência na tramitação dos processos.

Embora reconheça os benefícios da divisão funcional, o entrevistado apresenta reflexão crítica sobre os efeitos da segmentação, na fala do Entrevistado 10 (E10) “A divisão contribui para melhor clareza das funções que cada equipe executa. Porém, dificulta o entendimento e o fluxo das atribuições de outras equipes.” Essa fala revela tensão entre especialização e visão sistêmica. Conclui-se que, apesar dos ganhos em clareza funcional, há risco de compartimentalização do conhecimento, o que pode limitar a compreensão integral do processo por parte dos servidores.

Neste trecho, o entrevistado descreve como a divisão por equipes impacta a execução cotidiana das atividades.

*Na minha percepção ficou muito bom a atual divisão de tarefas na UPJ Cível, tendo em vista o aprendizado do fluxo de trabalho de cada equipe, não perdendo a visão do todo. Sendo basicamente Equipe de Atendimento, Equipe de Expedição, Equipe de Análise e Equipe de Audiências, perícias, leilões e precatórias. A maior clareza das funções é inevitável nessa divisão, pois é a forma mais inteligente quando se tem muitos processos e um quantitativo razoável de mão de obra (E21).*

A fala demonstra percepção de equilíbrio entre especialização e compreensão do fluxo global e conclui-se que, quando há integração entre equipes e clareza estrutural, a divisão funcional não compromete a visão do todo, mas fortalece a organização interna e a eficiência.

A análise da Categoria 1 demonstra que a implantação da UPJ promoveu transformação estrutural na organização do trabalho e a especialização das atividades, a divisão por equipes e a padronização de procedimentos configuram os principais vetores de mudança. Os dados revelam predominância de percepção positiva quanto à clareza das funções, à continuidade do fluxo processual e ao ganho de produtividade. Contudo, emergem reflexões sobre possível fragmentação do conhecimento e necessidade de integração permanente entre equipes.

Desse modo, se conclui que na visão dos entrevistados o modelo de UPJ reconfigurou a organização do trabalho de forma estruturante, substituindo a lógica generalista e reativa por um arranjo técnico mais racional, previsível e orientado para resultados.

#### **4.2.2 Categoria 2 – Gestão e Coordenação**

##### Gestão da unidade e liderança (C7, C8)

A análise temática indica reconhecimento da centralização gerencial na figura do gestor master como fator de organização administrativa e a separação entre gestão administrativa e atividade jurisdicional foi mencionada como elemento que fortaleceu o controle interno e a coordenação das equipes. Entretanto, surgiram unidades de sentido relacionadas a desafios de gestão de pessoas, incluindo conflitos interpessoais, necessidade de capacitação gerencial e limitações na autonomia decisória (como no caso do teletrabalho).

##### Apoio institucional e organização gerencial (C9, C10)

Os dados indicam que ferramentas tecnológicas, sistemas de controle e apoio institucional contribuíram para maior monitoramento de prazos e produtividade; ainda assim, parte dos respondentes mencionou necessidade de aprimoramento sistêmico e maior alinhamento entre instâncias administrativas.

Esta categoria relaciona-se ao objetivo específico de compreender como as mudanças organizacionais são conduzidas, coordenadas e operacionalizadas nas UPJs Cíveis. Durante a exploração do material, emergiram unidades de sentido associadas à gestão da unidade, liderança, motivação das equipes, autonomia gerencial, cultura organizacional e desafios de coordenação em estruturas ampliadas.

A análise revelou que, embora a reorganização estrutural tenha sido amplamente reconhecida como positiva, a consolidação do modelo depende fortemente da gestão de pessoas e da capacidade de liderança dos gestores. Ao refletir sobre os principais desafios enfrentados na unidade, o entrevistado desloca o foco da estrutura para o fator humano, indicando que o principal desafio não é técnico, mas relacional, conforme Entrevistado 7 (E7):

*Para mim o grande desafio é a gestão de pessoas. Saber conciliar a expectativa do servidor com as ferramentas disponíveis para os gestores. Um exemplo prático é o*

*teletrabalho, do qual o gestor não tem autonomia de concessão, porém, é a única moeda de troca para o incentivo à produtividade.*

A fala evidencia que a gestão de pessoas se tornou eixo central do funcionamento da UPJ e o entrevistado aponta limitação na autonomia decisória e sugere que instrumentos de incentivo são restritos. Desse modo, se conclui que na visão dos entrevistados a eficácia do modelo depende não apenas da organização formal, mas da capacidade do gestor de mediar expectativas e lidar com restrições institucionais.

O entrevistado (E8) destaca o impacto do aumento do quadro funcional na dinâmica relacional da unidade, na fala:

*É mais pelo pessoal, lidar com diferentes personalidades e tipos de visões e comportamentos são o principal desafio da UPJ, pois o aumento de pessoas convivendo juntas acaba fazendo com que as interações sejam superlativas, por exemplo, numa vara comum são 3 servidores e 1 escrivão, na UPJ são por volta de 30 pessoas.*

A fala demonstra que a ampliação estrutural da equipe altera profundamente a complexidade da coordenação interna e o desafio passa a ser administrar múltiplas interações, conflitos e perfis profissionais. Assim, o modelo exige competências gerenciais ampliadas, especialmente em liderança e mediação.

Ao analisar o estágio atual da unidade, o entrevistado (E12) revela preocupação com a manutenção da motivação em um contexto de estabilidade produtiva.

*Atualmente entramos num ponto de equilíbrio, em que não há um aumento significativo de produtividade, pois o acervo mantém-se mais estável, assim o grande desafio é manter o quadro de pessoal motivado e buscar alternativas criativas para que os números e a produtividade mantenham-se em escala crescente (E12).*

Essa fala indica que, após a fase inicial de expansão e ganhos expressivos, surge o desafio da sustentabilidade, portanto, a gestão da UPJ deve evoluir de uma lógica de reorganização estrutural para uma lógica de manutenção do engajamento e inovação contínua.

Neste relato, do entrevistado (E11), o mesmo reconhece impactos positivos do modelo na gestão organizacional.

*Apenas reafirmar que como modelo de Gestão, a implantação das UPJs contribuiu muito para a celeridade da entrega da prestação jurisdicional, especialmente quanto à parte pessoal, pois mantém os quadros, evitando grandes diferenças de número de pessoal, como existente quando das varas únicas (E11).*

A fala sugere que a redistribuição de pessoal entre unidades reduziu desigualdades estruturais e trouxe maior equilíbrio organizacional, na visão dos entrevistados o modelo fortaleceu a coordenação sistêmica, diminuindo assimetrias históricas entre varas.

Ao abordar a dinâmica da rotatividade e adequação de perfis, o entrevistado enfatiza o alinhamento entre aptidão e função, conforme (E9) *“A rotatividade é aplicada de modo a encaixar o servidor numa função em que ele sinta mais confortável para exercer. Isso impacta no desempenho do servidor porque ele faz o que tem aptidão.”* A fala demonstra compreensão da gestão por competências, ainda que aplicada informalmente, conforme os entrevistados a alocação estratégica de servidores conforme perfil profissional pode aumentar eficiência e satisfação, reforçando a importância da liderança técnica e sensível.

A análise da Categoria 2 evidencia que a consolidação do modelo de UPJ ultrapassa a dimensão estrutural e depende diretamente da qualidade da gestão e da liderança exercida na unidade. Os entrevistados reconhecem que a reorganização formal trouxe ganhos relevantes, mas apontam que o principal desafio reside na administração de equipes ampliadas, na motivação contínua e na gestão de expectativas.

Observa-se que o modelo exige perfil gerencial mais complexo, com competências em liderança, comunicação, mediação de conflitos e gestão por resultados, assim, de acordo com os entrevistados, conclui-se que a sustentabilidade da UPJ está diretamente vinculada à maturidade da gestão de pessoas e à capacidade institucional de oferecer suporte e autonomia adequados aos gestores.

### **4.2.3 Categoria 3 – Eficiência Processual**

Celeridade e produtividade (C11, C12)

A recorrência de expressões como “redução de acervo”, “arquivamento”, “rapidez” e “metas” evidencia percepção consolidada de aumento da celeridade processual e a especialização das equipes foi identificada como principal fator explicativo da melhoria. Os gestores associam a elevação do volume de atos praticados à redistribuição racional de tarefas e ao incremento do número de servidores por unidade. Observou-se também referência ao uso de tecnologias e ferramentas de apoio como elemento complementar à eficiência.

Controle de prazos e metas (C13, C14)

A maioria dos participantes avaliou o controle de prazos como mais eficaz no modelo atual, atribuindo essa melhoria à existência de equipe específica e a sistemas de

acompanhamento estatístico. Contudo, alguns relatos indicam que o volume processual ainda representa desafio à continuidade ideal do fluxo. Esta categoria relaciona-se ao objetivo específico de demonstrar a percepção dos gestores sobre os impactos do modelo de UPJ na celeridade, produtividade e controle de prazos processuais.

Durante a exploração do material, foram identificadas unidades de sentido recorrentes como: “celeridade”, “redução de acervo”, “arquivamento”, “metas”, “controle”, “rapidez” e “produtividade” e a maioria dos entrevistados associa diretamente a especialização das equipes e a padronização dos procedimentos ao aumento da eficiência processual.

Ao avaliar os efeitos da implantação da UPJ na tramitação processual, o entrevistado destaca a redução do tempo médio de permanência dos processos na unidade, conforme Entrevistado 1 (E1) “*Diminuiu bastante o tempo de permanência dos processos na UPJ, bem como o tempo de vida do processo. Hoje, vários deles, são sentenciados quase em tempo recorde.*” A fala evidencia percepção clara de ganho quantitativo na tramitação processual e a redução do “tempo de vida do processo” funciona como indicador simbólico de eficiência. Conclui-se que, para este entrevistado, a celeridade constitui o principal impacto positivo do modelo.

Neste trecho, o entrevistado (E18) apresenta exemplos concretos que traduzem a eficiência no cotidiano da unidade. “*Basta ver o quanto os processos estão caminhando rápido, em poucos dias já tem despacho, citação, temos alvarás zerados, mandados com 1 semana de espera pra expedir. Funcionou demais esta nova forma de organização de trabalho.*” (E18) A descrição operacional “alvarás zerados”, “mandados com 1 semana de espera” indica controle efetivo das pendências na visão dos entrevistados a eficiência é percebida não apenas como discurso institucional, mas como resultado visível na rotina administrativa.

Ao refletir sobre produtividade, o entrevistado associa o aumento do volume de atos à reorganização estrutural e ao uso de instrumentos de controle. “*A criação da UPJ aumentou a produtividade das unidades. A obrigatoriedade da utilização de planilhas e sistemas de controle de processos otimizou o trabalho das unidades*” (E9). A fala revela que a eficiência decorre tanto da divisão de tarefas quanto da incorporação de mecanismos de monitoramento e controle, assim o modelo combina especialização funcional com gestão por indicadores, fortalecendo a lógica gerencial da unidade.

O entrevistado enfatiza a relação entre especialização e melhoria do tempo médio processual, “*O modelo atual de UPJ é muito mais superior que o anterior, pois trouxe maior especialização à mão de obra, melhoria do tempo médio processual, diminuição do acervo da unidade e padronização geral do fluxo de trabalho*” (E22) A fala integra diferentes dimensões

da eficiência: tempo médio, acervo e padronização, assim conclui-se que o entrevistado percebe a eficiência como resultado sistêmico da reorganização estrutural, e não apenas como aumento isolado de produtividade.

Embora a maioria das percepções seja positiva, este entrevistado (E15) introduz uma análise crítica relevante. “*Houve aumento de erros procedimentais em comparação às varas de origem. Hoje há maior retrabalho, acredito que o aumento de meta e a função limitada dos servidores em tarefas específicas os tornam menos sensíveis ao andamento total de um processo.*” (E15) Essa fala revela tensão entre produtividade e qualidade. A pressão por metas e a segmentação excessiva podem gerar retrabalho e perda de visão integral do processo, portanto, a eficiência quantitativa pode produzir efeitos colaterais quando não acompanhada de integração sistêmica.

A análise da Categoria 3 demonstra predominância de percepção positiva quanto aos impactos da UPJ na eficiência processual e os entrevistados associam o modelo à redução do tempo de tramitação, controle mais efetivo de prazos, diminuição do acervo e aumento do volume de atos praticados. Entretanto, emergem reflexões críticas que apontam possíveis efeitos da pressão por metas e da segmentação funcional sobre a qualidade do trabalho e o retrabalho.

Assim, conclui-se na visão dos entrevistados que o modelo promoveu avanço significativo na celeridade e produtividade, mas sua consolidação sustentável exige equilíbrio entre desempenho quantitativo e consistência procedimental.

#### **4.2.4 Categoria 4 – Qualidade da Prestação Jurisdicional**

Segurança e redução de erros (C15, C16, C17, C18)

Os discursos revelam percepção predominante de redução de retrabalho e inconsistências, associada à padronização e à repetição qualificada dos atos e a fragmentação das tarefas permitiu domínio técnico mais aprofundado. Todavia, parte minoritária dos respondentes indicou aumento pontual de erros em razão do ritmo acelerado ou da segmentação excessiva, sugerindo que eficiência quantitativa pode tensionar a dimensão qualitativa.

De modo geral, os gestores relacionam a melhoria da qualidade jurisdicional à combinação entre celeridade, previsibilidade e organização interna. Esta categoria relaciona-se ao objetivo específico de compreender se o modelo de UPJ impactou a qualidade da prestação jurisdicional oferecida ao jurisdicionado.

Durante a exploração do material, foram identificadas unidades de sentido associadas à celeridade com segurança, padronização dos atos, redução de erros, diminuição de retrabalho e maior previsibilidade processual. A maior parte dos entrevistados associa qualidade à agilidade e à organização interna, embora algumas falas introduzam distinção entre eficiência quantitativa e qualidade substantiva.

Ao avaliar os impactos do modelo sobre o jurisdicionado, o entrevistado associa qualidade diretamente à rapidez na entrega da resposta judicial, assim, o Entrevistado 5 (E5) comenta que “*A UPJ melhorou o esperado pelo jurisdicionado, eis que os autos ficaram mais ágeis, alcançado um fim, esperado ou não, em um prazo menor.*” A fala evidencia que a percepção de qualidade está vinculada à redução do tempo de espera e a entrega da decisão em prazo menor é interpretada como melhoria objetiva da prestação jurisdicional, conforme os entrevistados conclui-se que, para este entrevistado, qualidade e celeridade são dimensões indissociáveis.

Neste trecho, o entrevistado (E18) descreve de forma enfática a mudança percebida no funcionamento cotidiano da unidade.

*Os processos estão tramitando de forma mais célere de maneira luzente, além do que todos os pedidos são atendidos diariamente. É incrível e gratificante ver como os processos estão caminhando de forma bem mais célere e com maior assertividade, em razão da padronização dos atos (E18).*

A fala destaca dois elementos centrais: celeridade e assertividade, em que a padronização aparece como instrumento de garantia de qualidade técnica, portanto, conclui-se que o entrevistado associa qualidade não apenas à rapidez, mas à uniformidade e correção dos atos praticados.

O entrevistado amplia a análise, integrando diferentes dimensões da qualidade, e (E22) diz que “*O modelo atual de UPJ é muito mais superior que o anterior, pois trouxe maior especialização à mão de obra, melhoria do tempo médio processual, diminuição do acervo da unidade e padronização geral do fluxo de trabalho e processual da comarca.*” A fala sugere que a qualidade resulta de um conjunto de fatores estruturais: especialização, padronização e redução de acervo, assim conclui-se que a melhoria da prestação jurisdicional é percebida como efeito sistêmico da reorganização institucional.

O entrevistado (E1) introduz reflexão conceitual relevante, diferenciando eficiência de qualidade, e afirma “*Melhora bastante em termos de eficiência e produtividade, o que não significa melhora qualitativa imediata.*” A fala demonstra postura analítica mais cautelosa e o entrevistado reconhece ganhos quantitativos, mas ressalta que qualidade envolve dimensão

mais complexa, que pode não se alterar automaticamente com aumento de produtividade. Conforme os entrevistados há percepção crítica quanto à necessidade de avaliar qualidade para além dos indicadores numéricos.

Ao refletir sobre os efeitos do modelo, o entrevistado aponta possível impacto da segmentação funcional sobre a compreensão integral do processo, conforme cita (E15) *“Hoje temos mais servidores e mais estagiários e também temos a equipe de apoio, o que já torna a rotatividade de atos bem maior o que pode gerar a impressão de ser mais célere, mas o fato é que há muito retrabalho e muito descarte de pendências que não precisariam serem colocadas.”* A fala revela preocupação com retrabalho e excessiva movimentação processual e conclui-se que, embora a percepção geral seja positiva, existem indícios de que a especialização e a pressão por metas podem gerar efeitos colaterais que impactam a qualidade substantiva da prestação jurisdicional.

A análise da Categoria 4 demonstra que a maioria dos entrevistados associa melhoria da qualidade jurisdicional à celeridade, padronização e organização interna e a redução do tempo médio processual e a diminuição do acervo são percebidas como indicadores objetivos de qualidade. Entretanto, emergem falas que diferenciam eficiência quantitativa de qualidade qualitativa, indicando que a excelência da prestação jurisdicional não se resume à velocidade, mas envolve segurança, coerência e compreensão integral do processo.

Portanto, compreendendo as falas os entrevistados, o modelo de UPJ é percebido como avanço significativo na qualidade da prestação jurisdicional, embora sua consolidação plena dependa do equilíbrio entre produtividade, integração sistêmica e consistência técnica.

#### **4.2.5 Categoria 5 – Desafios e Limitações**

Sobrecarga e repetitividade (C19, C20)

A análise identificou ambivalência quanto à especialização: ao mesmo tempo em que promove eficiência, pode gerar repetitividade e desgaste ocupacional e foram mencionados riscos de limitação profissional e impacto sobre a saúde laboral. A rotatividade de funções aparece como estratégia potencial de mitigação, embora sua aplicação prática seja reduzida em diversas unidades.

Limitações estruturais e adaptação (C21, C22)

Os principais desafios referem-se à gestão de pessoas, uniformização de procedimentos entre gabinetes, manutenção do quadro de servidores e adequação tecnológica e a adaptação

cultural ao novo modelo também foi citada como etapa já superada em parte das unidades. Esta categoria está vinculada ao objetivo específico de identificar e mapear limitações, entraves e aspectos que necessitam de aprimoramento no modelo de UPJ Cível.

Durante a exploração do material, emergiram unidades de sentido relacionadas a: sobrecarga de trabalho, repetitividade das atividades, gestão de pessoas, limitação estrutural, rotatividade de servidores e tensão entre produtividade e qualidade. Embora o modelo seja amplamente reconhecido como avanço organizacional, os entrevistados indicam que sua consolidação ainda enfrenta desafios estruturais e humanos.

Ao refletir sobre os principais desafios organizacionais, o entrevistado (E7) desloca a análise para a dimensão relacional da unidade. *“Para mim o grande desafio é a gestão de pessoas. Saber conciliar a expectativa do servidor com as ferramentas disponíveis para os gestores.”* (E7) A fala demonstra que o maior desafio não está na estrutura formal do modelo, mas na administração das expectativas individuais dentro de um sistema coletivo ampliado. Conclui-se conforme essas falas que, a complexidade da gestão de equipes numerosas exige habilidades gerenciais contínuas e suporte institucional adequado.

No trecho, o entrevistado (E8) enfatiza o impacto do aumento do quadro funcional na dinâmica interna da unidade. *“É mais pelo pessoal, lidar com diferentes personalidades e tipos de visões e comportamentos são o principal desafio da UPJ, pois o aumento de pessoas convivendo juntas acaba fazendo com que as interações sejam superlativas.”* A fala evidencia que a ampliação estrutural trouxe ganhos operacionais, mas também elevou o grau de complexidade das relações interpessoais. Compreendendo na visão dos entrevistados que, a governança da unidade depende diretamente da capacidade de mediação e integração de perfis diversos.

Ao abordar a especialização das atividades, o entrevistado alerta para possível impacto sobre a saúde ocupacional, e (E5) afirma *“A repetitividade é um fator preocupante e, no futuro causará problemas de saúde em muitos servidores.”* Essa fala introduz dimensão psicossocial ao debate organizacional e a especialização, embora produtiva, pode gerar desgaste físico e mental quando associada a tarefas repetitivas. Os entrevistados entendem que a sustentabilidade do modelo exige políticas preventivas de saúde e rotatividade planejada.

O entrevistado (E15) expressa preocupação com a fragmentação do conhecimento e o impacto na compreensão global do processo, *“Dar sentido ao trabalho para o servidor e ensinar os estagiários na totalidade dos processos. Sem que se veja o todo, parece que o serviço fica somente repetitivo e sem objetivo.”* A fala revela risco de alienação funcional decorrente da segmentação excessiva das tarefas e a especialização deve ser acompanhada de estratégias

de integração e formação sistêmica, para preservar o significado do trabalho e evitar desmotivação.

Ao sintetizar os desafios estruturais, o entrevistado (E23) aponta risco central do modelo, *“O principal desafio é não perder a noção do todo da Unidade por parte de cada servidor por causa da especialização.”* A fala confirma unidade de sentido recorrente: o risco de fragmentação cognitivo, portanto, embora a especialização aumente a eficiência, é necessário garantir mecanismos de articulação entre equipes para preservar a visão integral da unidade.

A análise da Categoria 5 demonstra que os desafios do modelo de UPJ concentram-se sobretudo na dimensão humana e organizacional. As principais limitações identificadas conforme a fala dos entrevistados, são: complexidade na gestão de equipes ampliadas; risco de repetitividade e desgaste ocupacional; possível fragmentação do conhecimento processual; necessidade de políticas estruturadas de capacitação e integração.

Assim, o modelo apresenta robustez estrutural, mas sua sustentabilidade depende da capacidade institucional de equilibrar especialização com integração sistêmica, produtividade com qualidade e desempenho com bem-estar.

#### **4.2.6 Categoria 6 – Aperfeiçoamento Institucional**

##### Capacitação e valorização (C23, C25)

Os participantes sugerem ampliação de treinamentos, desenvolvimento de competências gerenciais e políticas de valorização profissional e a qualificação contínua é percebida como elemento essencial para sustentar o desempenho institucional.

##### Melhoria das condições de trabalho e propostas (C24, C26)

As recomendações concentram-se em ampliação do teletrabalho, melhoria salarial, incremento de servidores efetivos e aperfeiçoamento dos sistemas processuais e também emergem sugestões de maior humanização das relações organizacionais e equilíbrio entre produtividade e bem-estar. A articulação entre categorias evidencia que o modelo analisado promoveu reestruturação significativa da organização do trabalho, com impactos positivos na eficiência processual, produtividade e controle de prazos. A especialização e padronização configuram os principais vetores de transformação. Contudo, a análise também revela tensões

estruturais: risco de repetitividade, necessidade de fortalecimento da gestão de pessoas, desafios de uniformização interinstitucional e equilíbrio entre metas quantitativas e qualidade do serviço.

A partir das entrevistas é possível inferir que a implementação do modelo representa avanço organizacional consistente, mas sua consolidação demanda investimentos contínuos em capacitação, tecnologia, valorização profissional e políticas de bem-estar, de modo a assegurar sustentabilidade institucional e qualidade duradoura da prestação jurisdicional. Esta categoria reúne as sugestões apresentadas pelos gestores quanto ao fortalecimento do modelo de UPJ e diferentemente das categorias anteriores, aqui os entrevistados projetam melhorias estruturais, gerenciais e humanas, revelando que, embora o modelo seja amplamente reconhecido como avanço institucional, sua consolidação depende de ajustes contínuos.

As unidades de sentido mais recorrentes foram: valorização do servidor, teletrabalho, capacitação, melhoria estrutural e humanização das relações organizacionais. Observa-se que o entrevistado (E7) direciona sua reflexão para a gestão de pessoas e para os instrumentos de incentivo à produtividade dentro da unidade.

*Para mim o grande desafio é a gestão de pessoas. Saber conciliar a expectativa do servidor com as ferramentas disponíveis para os gestores. Um exemplo prático é o teletrabalho, do qual o gestor não tem autonomia de concessão, porém, é a única moeda de troca para o incentivo a produtividade.*

A fala demonstra que o aperfeiçoamento institucional passa pela ampliação da autonomia gerencial e por instrumentos formais de incentivo, assim o teletrabalho surge como mecanismo estratégico de motivação, o entrevistado compreende que a sustentabilidade do modelo depende do alinhamento entre política institucional e gestão local.

Antes da fala, o entrevistado (E8) reflete sobre a complexidade relacional trazida pela ampliação das equipes na UPJ.

*É mais pelo pessoal, lidar com diferentes personalidades e tipos de visões e comportamentos são o principal desafio da UPJ, pois o aumento de pessoas convivendo juntas acaba fazendo com que as interações sejam superlativas, por exemplo, numa vara comum são 3 servidores e 1 escrivão com mais 3 estagiários no geral, na UPJ são por volta de 30 pessoas, então é um número bem maior.*

A fala evidencia que o aperfeiçoamento institucional exige políticas voltadas à gestão de equipes numerosas e diversas, assim o fortalecimento da liderança e da mediação de conflitos é fundamental para manter a eficiência organizacional em estruturas ampliadas.

O entrevistado (E16) compara o modelo anterior com o atual, destacando avanços e necessidades de manutenção estrutural,

*Antes da UPJ, as Escrivanias contavam somente com 4 servidores, o que não permitia uma divisão do trabalho muito especializada, mas sim 'apagando incêndios' onde as pendências estavam mais altas. Com o advento da UPJ toda a organização do trabalho melhorou demais. Sem dúvidas, foi um progresso imenso.*

Embora a fala reconheça avanços significativos, ela também revela que a melhoria dependeu da ampliação do quadro funcional, portanto percebe-se na visão dos entrevistados que, a manutenção do modelo exige preservação dessa estrutura ampliada, sob pena de regressão organizacional.

O entrevistado (E15) apresenta preocupação com a repetitividade e o sentido do trabalho na especialização das atividades, *“Dar sentido ao trabalho para o servidor e ensinar os estagiários na totalidade dos processos. Sem que se veja o todo, parece que o serviço fica somente repetitivo e sem objetivo. Aumenta muito os erros porque os servidores precisam trabalhar de forma industrial.”* A fala aponta que o aperfeiçoamento institucional não deve se restringir à produtividade, mas também preservar o significado do trabalho, assim integração entre equipes e a formação sistêmica são estratégias necessárias para evitar alienação funcional.

O entrevistado (E18) avalia os impactos do modelo e aponta a necessidade de valorização contínua dos servidores.

*Sim, para vermos o grandioso impacto obtido, basta vermos a quantidade imensa de processos arquivados após a sua instalação. São milhares e milhares de processos arquivados, documentos com expedição em dia e processos sentenciados em datas cada vez mais curtas. Um sucesso absoluto ao meu ver.*

A fala demonstra reconhecimento explícito dos resultados alcançados, assim conclui-se que o aperfeiçoamento institucional deve preservar os elementos estruturais que permitiram esses resultados, garantindo continuidade da eficiência sem comprometer qualidade e bem-estar.

A análise desta categoria demonstra que os gestores reconhecem o modelo de UPJ como avanço organizacional consolidado, mas indicam que sua sustentabilidade depende de: maior autonomia gerencial; fortalecimento da gestão de pessoas; manutenção do quadro funcional ampliado; integração sistêmica das atividades especializadas; e valorização e motivação contínua dos servidores. Portanto, o aperfeiçoamento institucional não exige ruptura do modelo, mas ajustes estruturais e humanos que garantam equilíbrio entre eficiência, qualidade e bem-estar organizacional.

A Figura 7 apresentada consiste em uma nuvem de palavras que sintetiza os principais termos associados à percepção dos participantes acerca da dinâmica de funcionamento da UPJ e a hierarquização visual das palavras, representada pelo tamanho da fonte, indica o grau de recorrência e relevância dos termos no conjunto das respostas analisadas.

Observa-se que a palavra “Eficiência” ocupa posição central e apresenta o maior destaque visual, sugerindo que esse conceito constitui o eixo estruturante das percepções dos respondentes. A centralidade e a dimensão ampliada do termo indicam que a eficiência é compreendida como objetivo primordial da gestão na UPJ, estando diretamente associada à melhoria do desempenho organizacional, à racionalização de rotinas e à otimização de resultados institucionais.

Em segundo plano de destaque, encontram-se os termos “Gestão” e “Qualidade”, ambos com expressiva dimensão gráfica e a presença simultânea dessas categorias evidencia a compreensão de que eficiência não se limita à celeridade processual, mas envolve práticas gerenciais estruturadas e compromisso com padrões qualitativos. A articulação entre gestão e qualidade sugere uma visão sistêmica do trabalho, na qual organização, monitoramento e padronização são elementos fundamentais para a entrega de resultados consistentes.

O termo “Fluxo” também se apresenta com destaque significativo, indicando que a organização e a fluidez dos processos de trabalho constituem fator determinante para a percepção de eficiência. Essa recorrência sugere que os participantes associam diretamente a melhoria do fluxo processual à redução de gargalos, ao cumprimento de metas e à maior previsibilidade das rotinas administrativas.

A palavra “Equipes”, igualmente em evidência, revela a importância atribuída à dimensão coletiva do trabalho e tal destaque aponta para a compreensão de que a eficiência institucional depende da integração entre servidores, da cooperação interna e da distribuição equilibrada das atividades. A presença de termos como “Integração”, “Liderança”, “Valorização” e “Humanização” reforça essa dimensão relacional, indicando que o desempenho organizacional está vinculado não apenas a fatores técnicos, mas também a aspectos interpessoais e motivacionais.

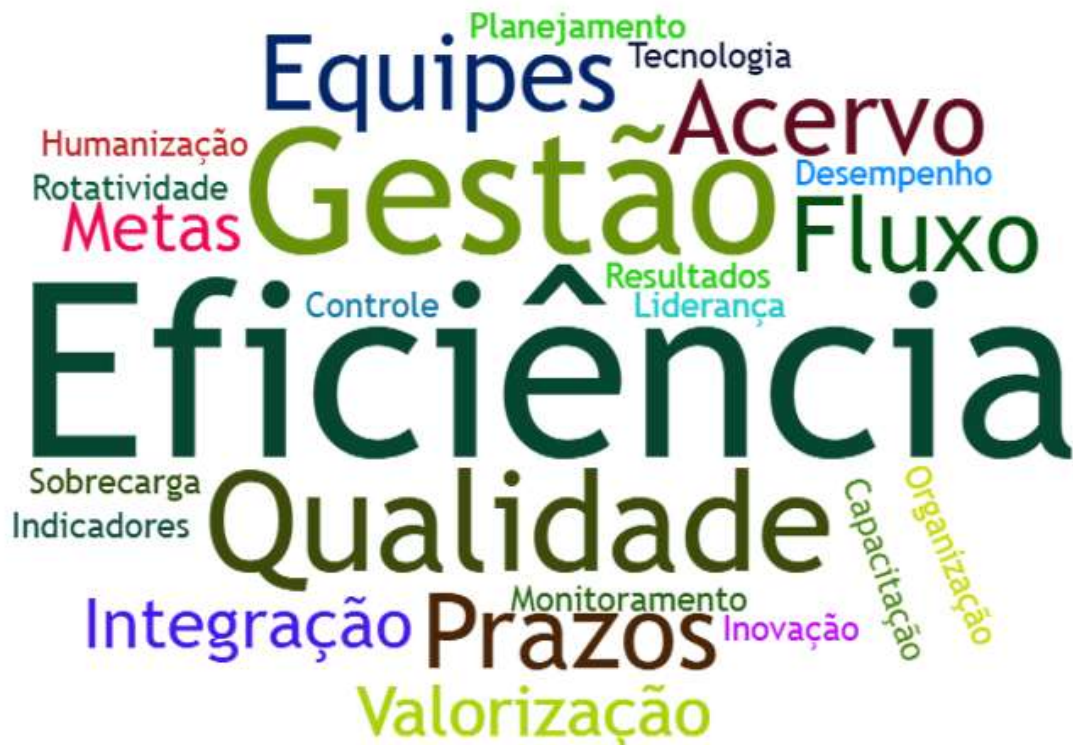
Outros termos, como “Metas”, “Prazos”, “Controle”, “Monitoramento” e “Indicadores”, evidenciam a incorporação de instrumentos típicos da gestão por resultados, e esses elementos demonstram uma orientação para acompanhamento sistemático do desempenho, com foco em produtividade, mensuração e cumprimento de objetivos institucionais. A presença de “Desempenho” e “Resultados” complementa essa perspectiva, indicando alinhamento com modelos contemporâneos de gestão pública orientados à eficiência e à *accountability*.

Por outro lado, a inclusão de palavras como “Sobrecarga” e “Rotatividade” aponta para desafios estruturais ainda presentes no contexto analisado e esses termos, embora visualmente menores, revelam aspectos críticos que podem impactar negativamente a sustentabilidade do modelo de gestão, indicando tensões entre produtividade e condições de trabalho.

Observa-se ainda a presença de categorias como “Tecnologia”, “Inovação”, “Capacitação”, “Planejamento”, “Organização” e “Acervo”, que sugerem uma percepção ampliada da eficiência, vinculada à modernização institucional e à qualificação contínua dos servidores. Esses elementos indicam que os participantes reconhecem a necessidade de atualização tecnológica e desenvolvimento profissional como estratégias para consolidação dos avanços obtidos.

Portanto, a figura evidencia que a percepção predominante dos participantes associa a UPJ a um modelo orientado à eficiência, sustentado por práticas de gestão estruturada, organização de fluxos, trabalho em equipe e monitoramento de resultados. Ao mesmo tempo, revela a coexistência de desafios relacionados à carga de trabalho e à estabilidade das equipes. A nuvem de palavras, portanto, não apenas hierarquiza conceitos, mas expressa uma visão multifacetada da gestão da UPJ, na qual eficiência emerge como categoria central articulada a dimensões técnicas, organizacionais e humanas.

Figura 7: Nuvens de palavras



A análise dos resultados empíricos evidencia que a implementação da UPJ na Comarca de Goiânia não pode ser compreendida como mera alteração procedimental ou rearranjo administrativo pontual. Trata-se de uma inflexão organizacional inserida no movimento mais amplo de reforma institucional do Poder Judiciário brasileiro, inaugurado com a criação do CNJ e consolidado pela incorporação de práticas de planejamento estratégico e gestão por resultados.

Os dados apresentados nas Figuras 2 a 6 revelam que a maioria dos entrevistados possui trajetória profissional consolidada no modelo cartorário tradicional, caracterizado por forte autonomia por vara, descentralização administrativa e heterogeneidade de métodos de trabalho. Essa experiência prévia é analiticamente relevante, pois permite que as percepções registradas se configurem como avaliações comparativas fundamentadas em vivência concreta de dois paradigmas organizacionais distintos.

O modelo tradicional descrito pelo CNJ (2018) e analisado por Guimarães (2025) reproduzia uma lógica burocrática clássica, centrada na fragmentação funcional, no controle formal de procedimentos e na ausência de integração sistêmica entre unidades. Aquino e Garcia (2020) demonstram que, antes da consolidação do CNJ, o Judiciário brasileiro operava sob forte descentralização decisória, com baixa padronização administrativa e limitada coordenação nacional. Essa estrutura produzia assimetrias internas, disparidades de produtividade e dificuldade de redistribuição racional da força de trabalho.

As falas dos entrevistados convergem com esse diagnóstico teórico ao apontarem que, no modelo anterior, a organização do trabalho dependia fortemente do perfil individual do magistrado e do chefe de cartório, gerando variações significativas de desempenho entre varas de mesma competência. Essa evidência empírica confirma a tese de Bezerra e Melo Filho (2021), segundo a qual a ausência de mecanismos centralizados de governança administrativa contribuiu historicamente para a manutenção de ineficiências estruturais.

A implementação da UPJ, nesse contexto, deve ser interpretada como desdobramento prático da racionalidade gerencial introduzida no Judiciário a partir da reforma institucional, e Bresser-Pereira (1998) sustenta que o modelo gerencial redefine o papel do Estado ao deslocar o foco do controle de processos para o controle de resultados, incorporando metas, indicadores e racionalização do uso de recursos. A percepção dos gestores de que a UPJ promove maior previsibilidade, divisão funcional e controle de desempenho indica internalização dessa lógica.

Sob essa perspectiva, a UPJ não apenas centraliza tarefas; ela reconfigura o princípio organizador da unidade judicial. Se no modelo burocrático tradicional predominava a lógica da autonomia segmentada, no modelo da UPJ emerge a lógica da interdependência funcional e da coordenação sistêmica. Essa transição dialoga com a análise de Osborne e Gaebler (1992), que

defendem que organizações públicas devem adotar estruturas mais flexíveis, orientadas a resultados e menos centradas em hierarquias rígidas.

Contudo, a transição do paradigma burocrático para o gerencial não se dá de forma linear ou isenta de tensões, e Rocha (2017) alerta que a incorporação de metas e indicadores pode gerar pressões internas quando não acompanhada de adequada estrutura de suporte. As menções, nas falas, à necessidade de ajustes contínuos e aperfeiçoamento do modelo indicam que a consolidação da racionalidade gerencial exige amadurecimento institucional.

Além disso, a reestruturação organizacional promovida pela UPJ deve ser analisada à luz da teoria da mudança organizacional, Barradas e Diirr (2023) afirmam que reestruturações alteram fluxos de poder, padrões de interação e identidades profissionais. Ao centralizar atividades antes distribuídas por varas autônomas, a UPJ modifica o *locus* decisório e redefine papéis internos, impactando a cultura organizacional.

Nesse sentido, a percepção positiva quanto à organização do trabalho sugere que, no caso analisado, a reestruturação não assumiu caráter meramente simbólico como advertido por Saltorato e Benatti (2017), mas produziu efeitos operacionais concretos. Entretanto, a sustentabilidade dessa transformação depende da consolidação de novos padrões culturais e da internalização da lógica colaborativa.

Do ponto de vista institucional, a implementação da UPJ também pode ser interpretada como expressão local da governança judicial induzida pelo CNJ, e Pozzi (2023) sustenta que o planejamento estratégico no âmbito do CNJ redefiniu a forma de organização do Judiciário ao vincular metas nacionais ao cotidiano das unidades judiciais. A estrutura da UPJ materializa essa vinculação ao organizar o trabalho segundo métricas de produtividade e racionalização do fluxo processual.

Portanto, os resultados empíricos indicam que a UPJ representa uma ruptura com a lógica atomizada do modelo cartorário tradicional e a consolidação de um arranjo organizacional alinhado à racionalidade gerencial contemporânea. Essa transição evidencia que a modernização do Judiciário não se limita à digitalização de processos, mas envolve reconfiguração estrutural da gestão do trabalho.

A análise demonstra que a percepção dos gestores confirma o diagnóstico teórico sobre as limitações estruturais do modelo tradicional (Aquino e Garcia, 2020; Bezerra e Melo Filho, 2021). A UPJ materializa a racionalidade gerencial defendida por Bresser-Pereira (1998) e Osborne e Gaebler (1992). A reestruturação organizacional observada confirma os pressupostos teóricos de Barradas e Diirr (2023). A indução institucional do CNJ, analisada por Pozzi (2023), encontra expressão concreta na reorganização da unidade estudada.

A transição identificada não deve ser interpretada apenas como inovação administrativa, mas como transformação paradigmática na governança judicial de primeiro grau.

A análise da nuvem de palavras evidencia que o termo “Eficiência” ocupa posição central e de maior destaque visual entre as percepções dos entrevistados. Esse dado simbólico não é apenas estatístico; ele revela o eixo estruturante da compreensão dos gestores acerca da função e dos resultados da UPJ. A centralidade dessa categoria permite interpretar a experiência empírica da unidade como expressão concreta da racionalidade gerencial incorporada ao Poder Judiciário brasileiro nas últimas décadas.

No plano conceitual, Hess (2010) define eficiência como a capacidade de maximizar resultados com o menor dispêndio possível de recursos, especialmente tempo e trabalho, fatores escassos na administração pública. Ao associarem a UPJ à redução de retrabalho, maior controle de prazos e melhor organização do fluxo processual, os entrevistados traduzem empiricamente essa noção econômica de eficiência. A eficiência, nesse contexto, não aparece como mera aceleração do trâmite, mas como racionalização do processo produtivo judicial.

Essa percepção dialoga diretamente com o modelo gerencial descrito por Bresser-Pereira (1998), segundo o qual a reforma administrativa substituiu o controle formal de procedimentos pelo controle orientado a resultados. A gestão por metas, indicadores e desempenho constitui elemento central dessa transformação. Os relatos que destacam maior previsibilidade, acompanhamento sistemático e monitoramento de produtividade indicam internalização dessa lógica no cotidiano da UPJ.

A incorporação dessa racionalidade também encontra respaldo em Osborne e Gaebler (1992), que defendem que organizações públicas devem operar com foco em resultados mensuráveis, eficiência operacional e responsabilização gerencial. A estrutura da UPJ com divisão funcional, redistribuição de tarefas e controle por métricas materializa essa orientação. Entretanto, a eficiência, quando analisada em contexto institucional complexo como o Judiciário, não pode ser compreendida de forma reducionista. Rocha (2017) alerta que a busca por produtividade pode gerar tensões quando dissociada das condições estruturais e humanas de trabalho. Os dados empíricos revelam percepção predominantemente positiva, mas também apontam para desafios relacionados à carga de trabalho e à necessidade de ajustes contínuos. Essa ambivalência confirma que a eficiência é categoria relacional, dependente do equilíbrio entre metas institucionais e capacidade operacional.

A dimensão da produtividade, amplamente monitorada pelo CNJ por meio de indicadores como taxa de congestionamento e índice de atendimento à demanda, também se manifesta nas falas dos entrevistados. Pozzi (2023) sustenta que o planejamento estratégico

redefiniu o Judiciário ao vincular metas nacionais à atuação cotidiana das unidades judiciais. A percepção de que a UPJ permite maior controle e acompanhamento de resultados confirma empiricamente essa indução institucional.

Sob a ótica de Costa (2018), a morosidade judicial decorre predominantemente de falhas estruturais na gestão do trabalho, e não apenas do volume de demandas e a reorganização promovida pela UPJ atua precisamente sobre essa dimensão estrutural ao racionalizar fluxos, eliminar redundâncias e redistribuir tarefas conforme especialização funcional. A eficiência percebida pelos servidores, portanto, confirma a hipótese teórica de que mudanças administrativas são centrais para enfrentar o congestionamento processual.

Além disso, a presença do termo “Qualidade” com destaque relevante na nuvem de palavras sugere que os entrevistados não associam eficiência exclusivamente à velocidade, conforme Sadek (2010) enfatiza que a modernização do Judiciário deve articular produtividade e efetividade da prestação jurisdicional. A melhoria na organização interna é percebida como fator que contribui não apenas para rapidez, mas para maior segurança e padronização dos atos processuais. Essa articulação entre eficiência e qualidade indica maturidade institucional na percepção dos servidores. Não se trata de mera intensificação produtiva, mas de reorganização sistêmica voltada à melhoria do desempenho global da unidade.

Sob perspectiva mais ampla, a eficiência percebida na UPJ pode ser interpretada como manifestação concreta da governança judicial induzida pelo CNJ, e Aquino e Garcia (2020) destacam que a criação do Conselho introduziu mecanismos de coordenação nacional capazes de redefinir padrões administrativos. A UPJ representa, nesse sentido, instrumento de operacionalização local dessa governança. Contudo, a literatura também sugere cautela. Saltorato e Benatti (2017) argumentam que processos de reorganização podem ser performáticos, buscando sinalizar modernização sem alterar substantivamente práticas internas. No caso analisado, os relatos indicam efeitos concretos, mas a consolidação do modelo dependerá de manutenção da capacidade institucional e de alinhamento contínuo entre metas e recursos disponíveis.

Outro ponto relevante refere-se à dimensão simbólica da eficiência e a ênfase recorrente nesse termo sugere internalização de uma cultura organizacional orientada por resultados. CNJ et al. (2024) afirmam que inovação institucional exige não apenas mudanças estruturais, mas transformação cultural. A valorização da eficiência como categoria central indica que a UPJ contribuiu para reconfigurar o imaginário organizacional da unidade.

Entretanto, como apontam Costa e Fernandes (2025), o comprometimento organizacional depende de percepção de pertencimento e reconhecimento, caso a eficiência seja

percebida apenas como pressão por metas, pode gerar desgaste institucional. A presença simultânea de termos como “Valorização” e “Humanização” indica que os gestores reconhecem a necessidade de equilíbrio entre racionalidade gerencial e cuidado com as relações de trabalho.

Assim, a análise permite afirmar que a eficiência percebida na UPJ não é apenas operacional, mas institucional e cultural. Ela representa: Internalização da racionalidade gerencial (Bresser-Pereira, 1998). Expressão da governança estratégica induzida pelo CNJ (Pozzi, 2023). Confirmação da tese estrutural da morosidade administrativa (Costa, 2018). Tentativa de equilibrar produtividade e qualidade (Sadek, 2010; Rocha, 2017).

A implementação da UPJ, portanto, não apenas reorganiza fluxos, mas redefine o parâmetro pelo qual o desempenho judicial é avaliado e compreendido internamente.

A recorrência do termo “Fluxo” na nuvem de palavras, associada às falas que enfatizam maior organização, previsibilidade e redução de retrabalho, indica que a percepção de eficiência está diretamente vinculada à reorganização do circuito interno de tramitação processual. Esse dado empírico exige interpretação à luz da literatura que analisa a morosidade judicial sob perspectiva estrutural.

O relatório do Ministério da Justiça (Brasil, 2011) identifica o chamado “tempo morto” cartorário como elemento central na duração excessiva dos processos. Esse tempo corresponde aos períodos em que não há prática de atos necessários à solução do conflito, geralmente decorrentes de falhas organizacionais, acúmulo desordenado de tarefas ou ausência de padronização. A reorganização promovida pela UPJ atua precisamente nesse ponto crítico ao redistribuir tarefas por especialização funcional e centralizar o processamento.

Costa (2018) sustenta que a morosidade judicial não decorre apenas do volume de demandas, mas de deficiências na gestão administrativa e na organização do trabalho e as falas que indicam maior fluidez e melhor controle do acervo confirmam empiricamente essa tese. Ao racionalizar o fluxo processual, a UPJ atua sobre uma das causas estruturais do congestionamento, deslocando o foco da simples ampliação de recursos para a reorganização interna.

Essa racionalização também dialoga com a análise de Aquino e Garcia (2020), que destacam que a reforma institucional do Judiciário buscou superar práticas fragmentadas por meio da coordenação sistêmica. A centralização do processamento nas UPJs reduz assimetrias entre varas e possibilita redistribuição dinâmica da carga de trabalho, mitigando o problema da ociosidade localizada coexistindo com sobrecarga em outras unidades.

Entretanto, a reorganização do fluxo não deve ser analisada apenas sob prisma técnico, Barradas e Diirr (2023) argumentam que reestruturações organizacionais alteram

profundamente as relações internas de poder e os padrões de interação profissional. Ao deslocar a estrutura da vara autônoma para a unidade integrada, a UPJ redefine papéis, reconfigura hierarquias informais e altera a identidade funcional dos servidores.

Essa transformação possui implicações simbólicas relevantes no modelo tradicional, o servidor estava fortemente vinculado à vara específica e ao magistrado titular, na UPJ, a identidade passa a ser vinculada à unidade integrada e à lógica setorial. Essa mudança pode gerar ganhos de eficiência, mas também exige reconstrução de pertencimento institucional.

Costa e Fernandes (2025) demonstram que o comprometimento organizacional no Judiciário brasileiro possui forte componente afetivo, mas fragilidade na dimensão de afiliação coletiva. As falas que mencionam necessidade de integração e valorização indicam que a consolidação do modelo depende da construção de vínculos que transcendam a mera reorganização estrutural.

Além disso, CNJ et al. (2024) afirmam que inovação institucional exige cultura organizacional favorável, aprendizagem contínua e capacidade adaptativa e a percepção positiva sobre o fluxo processual sugere que a unidade internalizou parte dessa cultura inovadora, mas os relatos que mencionam desafios operacionais indicam que o processo ainda se encontra em fase de maturação.

Sob perspectiva crítica, é necessário problematizar a sustentabilidade do modelo, e Saltorato e Benatti (2017) alertam que reorganizações estruturais podem assumir caráter performático se não acompanhadas de consolidação cultural e institucional. No caso analisado, há evidências de mudança concreta, mas sua permanência dependerá de manutenção de recursos, capacitação contínua e alinhamento entre metas e condições operacionais.

Outro ponto relevante refere-se à tensão entre racionalização e intensificação do trabalho, Rocha (2017) adverte que a gestão por metas pode produzir pressão produtivista quando não acompanhada de equilíbrio institucional. Embora os entrevistados associem a UPJ à melhoria do fluxo, a presença de termos como “Sobrecarga” na nuvem de palavras revela que a reorganização não elimina completamente as tensões estruturais. Essa ambivalência confirma que a modernização administrativa é processo dialético e ao mesmo tempo em que reduz ineficiências estruturais, pode gerar novas demandas adaptativas. A racionalização do fluxo processual exige permanente ajuste entre especialização funcional e distribuição equitativa da carga de trabalho.

Sob perspectiva sistêmica, a UPJ representa tentativa de superação da lógica atomizada do modelo cartorário tradicional por meio de coordenação integrada e essa transformação

alinha-se à governança judicial defendida por Pozzi (2023), na qual metas nacionais e indicadores orientam reorganizações locais.

A análise dos resultados permite compreender a implementação da UPJ não apenas como inovação administrativa localizada, mas como expressão concreta de um processo mais amplo de transformação institucional do Poder Judiciário brasileiro. Essa transformação deve ser interpretada à luz da governança pública contemporânea, do fortalecimento da legitimidade democrática e do compromisso com metas globais de desenvolvimento institucional, especialmente aquelas relacionadas ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 (ODS 16).

Aquino e Garcia (2020) sustentam que a criação do CNJ inaugurou um novo arranjo de governança no Judiciário ao introduzir coordenação nacional, planejamento estratégico e monitoramento sistemático do desempenho institucional. A UPJ, ao reorganizar o fluxo de trabalho e internalizar a lógica de metas e indicadores, representa concretização local dessa arquitetura de governança.

Nesse sentido, os resultados empíricos indicam que a unidade estudada não atua de forma isolada, mas integra rede institucional orientada por parâmetros nacionais de eficiência, transparência e racionalização administrativa. Pozzi (2023) afirma que o planejamento estratégico promovido pelo CNJ redefiniu o padrão organizacional do Judiciário ao vincular metas nacionais ao cotidiano das unidades judiciais. A percepção de maior controle e previsibilidade na UPJ confirma essa indução institucional. Entretanto, a modernização administrativa do Judiciário não pode ser analisada exclusivamente sob prisma da eficiência. Sadek (2010) argumenta que a legitimidade do sistema de justiça depende da conjugação entre produtividade, qualidade da decisão e preservação de garantias processuais. A eficiência, portanto, deve ser interpretada como meio para assegurar acesso à justiça, e não como fim em si mesma.

A presença simultânea dos termos “Eficiência” e “Qualidade” na nuvem de palavras sugere que os gestores internalizam essa articulação e a reorganização promovida pela UPJ é percebida como instrumento para melhorar a prestação jurisdicional, e não apenas para cumprir metas quantitativas. Essa percepção reforça a ideia de que a modernização administrativa pode fortalecer a legitimidade institucional quando associada à melhoria concreta do serviço prestado ao jurisdicionado.

Sob perspectiva normativa, a reorganização da UPJ dialoga diretamente com o ODS 16, que prevê a promoção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas; o CNJ incorporou formalmente a Agenda 2030 ao planejamento estratégico do Judiciário brasileiro (CNJ, 2020), vinculando metas nacionais à agenda global de desenvolvimento sustentável. A racionalização

do fluxo processual e a busca por redução do congestionamento contribuem para a efetivação do direito fundamental à duração razoável do processo, previsto na Constituição Federal.

Assim, a UPJ pode ser compreendida como instrumento de fortalecimento institucional, alinhado não apenas a diretrizes administrativas internas, mas a compromissos democráticos e internacionais do Estado brasileiro. Contudo, a literatura também aponta tensões inerentes à modernização institucional. Rocha (2017) adverte que a intensificação da lógica gerencial pode gerar risco de produtivismo, caso metas quantitativas se sobreponham à dimensão qualitativa da jurisdição. Os resultados da pesquisa indicam predominância de percepção positiva, mas a presença de termos relacionados à sobrecarga revela que o equilíbrio entre eficiência e condições de trabalho constitui desafio permanente.

Costa e Fernandes (2025) demonstram que o comprometimento organizacional é elemento central para sustentabilidade de mudanças estruturais e a modernização administrativa só se consolida quando acompanhada de políticas de valorização e fortalecimento do pertencimento institucional. A presença de termos como “Valorização” e “Humanização” indica que os gestores reconhecem essa dimensão como essencial para manutenção do modelo.

Além disso, a transformação promovida pela UPJ deve ser interpretada como processo histórico-institucional, e não como evento isolado, assim Bezerra e Melo Filho (2021) ressaltam que a reforma do Judiciário brasileiro decorre de trajetória acumulativa de ajustes estruturais e normativos. A UPJ representa etapa desse processo, evidenciando que a modernização institucional se dá por meio de experimentações organizacionais progressivas.

Conclui-se, na visão dos entrevistados que, a UPJ Cível da Comarca de Goiânia representa experiência consistente de modernização administrativa do Judiciário, alinhada à lógica de governança pública contemporânea e aos compromissos democráticos de fortalecimento do acesso à justiça. A transformação observada transcende ajustes procedimentais, configurando mudança estrutural na racionalidade organizacional do primeiro grau de jurisdição.

A análise dos dados empíricos composta pelas (Figuras 2 a 6), pela nuvem de palavras e pelas falas dos entrevistados permite identificar que a implementação da UPJ Cível da Comarca de Goiânia representa não apenas uma alteração administrativa pontual, mas uma reconfiguração estrutural do modelo organizacional do primeiro grau de jurisdição. Os resultados obtidos evidenciam que os gestores percebem impactos concretos na organização do trabalho, na eficiência processual, na gestão por resultados e na cultura institucional.

A discussão a seguir articula esses achados com o referencial teórico desenvolvido no Capítulo 2, mobilizando autores como Aquino e Garcia (2020), Bezerra e Melo Filho (2021),

Rocha (2017), Pozzi (2023), Sadek (2010), Bresser-Pereira (1998), Osborne e Gaebler (1992), Costa (2018), Barradas e Diirr (2023), Saltorato e Benatti (2017), Costa e Fernandes (2025), Hess (2010), Guimarães (2025) e CNJ et al. (2024), entre outros.

Os dados apresentados nas Figuras 2 a 6 indicam que a maioria dos entrevistados possui experiência consolidada no modelo cartorário tradicional antes da implantação da UPJ e tal dado é fundamental para a robustez interpretativa da pesquisa, pois as percepções relatadas decorrem de vivência comparativa entre dois arranjos organizacionais distintos.

O modelo tradicional, descrito pelo CNJ (2018) e analisado por Guimarães (2025), caracterizava-se por autonomia cartorária por vara, fragmentação administrativa e heterogeneidade de métodos de trabalho. Aquino e Garcia (2020) reforçam que, antes da criação do CNJ, predominava no Judiciário brasileiro forte descentralização decisória e ausência de coordenação nacional sistematizada. As falas dos entrevistados confirmam empiricamente essa descrição teórica ao mencionarem disparidade de produtividade entre varas, dificuldade de redistribuição de tarefas e ausência de padronização. Essa convergência evidencia que a percepção dos gestores não se limita a impressões subjetivas, mas dialoga com diagnósticos estruturais consolidados na literatura.

A implementação da UPJ, portanto, deve ser compreendida como desdobramento concreto do processo de reforma institucional iniciado com a criação do CNJ, e Bezerra e Melo Filho (2021) destacam que o Conselho introduziu instrumentos de governança capazes de induzir reorganizações administrativas profundas. A UPJ materializa essa indução normativa no plano local, traduzindo diretrizes estratégicas nacionais em prática organizacional.

As falas indicam que a principal mudança percebida refere-se à reorganização do trabalho: divisão funcional por setores, especialização das atividades, redistribuição do acervo e maior previsibilidade das rotinas. Sob a perspectiva teórica, essa transformação enquadra-se no conceito de reestruturação organizacional definido por Barradas e Diirr (2023), para quem mudanças estruturais alteram fluxos decisórios, redistribuem poder e transformam padrões de interação interna. A UPJ não apenas centraliza tarefas; ela redefine a lógica de funcionamento da unidade judicial, deslocando o foco da autonomia isolada da vara para um modelo cooperativo e integrado.

Saltorato e Benatti (2017) alertam que reestruturações podem assumir caráter meramente simbólico, servindo como estratégia de legitimação institucional sem alterar práticas concretas. No entanto, os relatos dos entrevistados indicam percepção de melhoria efetiva na organização, na redução de retrabalho e na fluidez dos processos. Isso sugere que, no caso analisado, a reestruturação produziu efeitos operacionais concretos.

Ao mesmo tempo, a literatura de Costa e Fernandes (2025) ressalta que processos de mudança impactam o comprometimento organizacional e as menções à necessidade de capacitação contínua e ajustes na comunicação interna demonstram que a consolidação do modelo exige políticas complementares de gestão de pessoas. A reorganização estrutural, por si só, não garante estabilidade cultural; ela demanda alinhamento humano e institucional.

A nuvem de palavras evidencia que “Eficiência” ocupa posição central e de maior destaque visual, esse dado simbólico encontra respaldo na análise conceitual de Hess (2010), que define eficiência como relação ótima entre meios e fins, especialmente no uso racional do tempo e do trabalho recursos escassos no contexto judicial.

As falas que associam a UPJ à melhoria no controle de prazos, previsibilidade e cumprimento de metas dialogam diretamente com a lógica gerencial descrita por Bresser-Pereira (1998). Para o autor, a reforma administrativa desloca o foco do controle formal de procedimentos para o controle de resultados. A gestão por indicadores, metas e produtividade, percebida pelos servidores, evidencia a incorporação dessa racionalidade no Judiciário goiano.

Osborne e Gaebler (1992) argumentam que organizações públicas devem adotar instrumentos estratégicos típicos do setor privado, como avaliação de desempenho e responsabilização gerencial. A percepção de maior monitoramento e uso de métricas confirma empiricamente essa transição para um modelo orientado por resultados. Entretanto, Rocha (2017) adverte que a busca por eficiência pode gerar tensões quando não acompanhada de adequadas condições estruturais. As menções à sobrecarga indicam que a racionalização precisa ser continuamente calibrada para evitar efeitos colaterais sobre a equipe.

Os resultados também demonstram alinhamento da prática da UPJ com a lógica do planejamento estratégico induzido pelo CNJ, Pozzi (2023) sustenta que o planejamento estratégico redefiniu a cultura organizacional do Judiciário ao vincular metas nacionais ao cotidiano das unidades judiciais. A percepção de maior controle de indicadores, acompanhamento de produtividade e organização por metas confirma empiricamente essa indução institucional, Sadek (2010) afirma que a reforma do Judiciário não se restringiu ao controle administrativo, mas redefiniu a própria concepção de prestação jurisdicional ao incorporar a ideia de efetividade associada à mensuração de desempenho.

Os gráficos relacionados ao tempo de atuação e experiência prévia reforçam que os gestores percebem a UPJ como modelo mais alinhado às metas nacionais de eficiência e redução do congestionamento processual, variáveis amplamente monitoradas pelo CNJ.

A recorrência do termo “Fluxo” na nuvem de palavras reforça a centralidade da reorganização procedimental e o relatório do Ministério da Justiça (Brasil, 2011) identifica o

“tempo morto” cartorário como fator determinante da morosidade. Costa (2018) argumenta que a morosidade judicial decorre predominantemente de falhas estruturais na gestão do trabalho. As falas que mencionam maior fluidez e previsibilidade indicam que a UPJ atua diretamente sobre esses gargalos estruturais, reduzindo períodos improdutivos entre atos processuais.

Essa evidência empírica sustenta a tese de que a reorganização administrativa é elemento essencial para enfrentar o congestionamento processual, indo além da simples digitalização de processos. A presença de termos como “Valorização”, “Humanização” e “Integração” indica que os gestores não percebem a mudança apenas em termos técnicos, Costa e Fernandes (2025) demonstram que o comprometimento organizacional no Judiciário brasileiro apresenta forte componente afetivo, mas fragilidade quanto ao pertencimento coletivo.

A consolidação da UPJ exige fortalecimento dessa dimensão simbólica. CNJ et al. (2024) defendem que inovação institucional depende de cultura organizacional favorável, capacidade técnica e gestão integrada. A percepção de desafios relacionados à capacitação e à adaptação reforça que a sustentabilidade do modelo depende de investimento contínuo em gestão de pessoas.

A articulação entre dados empíricos e literatura permite afirmar que a UPJ representa concretização local da reforma institucional analisada por Aquino e Garcia (2020) e Bezerra e Melo Filho (2021). A reorganização do trabalho confirma os pressupostos de reestruturação organizacional descritos por Barradas e Diirr (2023). A centralidade da eficiência evidencia a incorporação da racionalidade gerencial defendida por Bresser-Pereira (1998) e Osborne e Gaebler (1992). A melhoria no fluxo processual dialoga com a crítica estrutural à morosidade apresentada por Costa (2018) e Brasil (2011).

Os desafios humanos confirmam a análise de Costa e Fernandes (2025) sobre comprometimento organizacional, conclui-se que os resultados da pesquisa não apenas confirmam o referencial teórico, mas demonstram empiricamente que a UPJ constitui instrumento concreto de modernização administrativa do Judiciário, alinhado à lógica de governança, planejamento estratégico e gestão por resultados induzida pelo CNJ.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos gestores das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia acerca dos resultados decorrentes da implementação do modelo de UPJ, considerando seus impactos na eficiência processual, na organização do trabalho e nos aspectos gerenciais que demandam aprimoramento. A investigação permitiu compreender que a implementação das UPJs representa uma inflexão relevante no modelo tradicional de organização cartorária, ao promover a centralização de atividades, a padronização de procedimentos e a racionalização da força de trabalho.

O estudo partiu da compreensão de que a morosidade processual não decorre apenas do aumento da demanda judicial, mas também de limitações organizacionais e gerenciais que historicamente marcaram o funcionamento das unidades judiciais. Nesse sentido, a criação das UPJs representa uma tentativa institucional de reorganizar fluxos de trabalho, padronizar rotinas administrativas e otimizar a utilização dos recursos humanos disponíveis, aproximando a gestão judiciária de princípios associados ao modelo gerencial de administração pública.

No que se refere ao objetivo geral, que consistiu em analisar a percepção dos gestores das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia sobre os resultados decorrentes da implementação do modelo, os resultados indicam que os participantes reconhecem avanços importantes relacionados à racionalização do trabalho, à padronização de procedimentos e à melhoria na organização das rotinas administrativas. A centralização das atividades cartorárias e a divisão funcional das tarefas contribuíram para maior clareza dos fluxos de trabalho e para a redução de inconsistências procedimentais que eram mais frequentes no modelo tradicional de cartório por vara.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscou examinar a percepção dos gestores quanto às mudanças ocorridas na organização do trabalho, verificou-se que a implementação da UPJ promoveu transformações significativas na estrutura das rotinas administrativas. A divisão das atividades por equipes especializadas e por macroetapas do processamento processual favoreceu maior padronização das tarefas, ampliou a especialização funcional e contribuiu para reduzir retrabalhos decorrentes de práticas heterogêneas anteriormente existentes. Os entrevistados destacaram que o novo modelo proporciona maior previsibilidade das atividades e melhora a distribuição da carga de trabalho entre os servidores, ainda que persistam desafios relacionados à adaptação às novas rotinas e à consolidação de práticas colaborativas.

Quanto ao segundo objetivo específico, que consistiu em demonstrar a percepção dos gestores sobre os impactos do modelo de UPJ na celeridade processual e na qualidade da prestação jurisdicional, os resultados indicam percepção predominantemente positiva em relação ao potencial do modelo para melhorar a eficiência administrativa e a produtividade das unidades judiciais. Os participantes apontaram avanços na organização dos prazos, na sistematização do acompanhamento dos processos e na maior capacidade de controle do fluxo processual. Entretanto, também foi ressaltado que a efetividade plena desses resultados depende de fatores estruturais adicionais, como adequação do quadro de pessoal, aprimoramento dos sistemas tecnológicos e consolidação das rotinas de gestão.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, que buscou identificar limitações, desafios e aspectos organizacionais que necessitam de aprimoramento, a pesquisa evidenciou que a implementação do modelo de UPJ ainda enfrenta obstáculos relacionados à adaptação institucional, à necessidade de aperfeiçoamento da comunicação interna e à gestão das mudanças organizacionais. Alguns participantes destacaram dificuldades iniciais na definição clara de responsabilidades, bem como desafios associados à integração das equipes e à consolidação de uma cultura organizacional orientada à cooperação e à padronização dos procedimentos.

De modo geral, os resultados revelam que a implantação das UPJs representa avanço relevante no processo de modernização da gestão judiciária, ao introduzir práticas administrativas orientadas à racionalização do trabalho, à padronização de procedimentos e ao monitoramento do desempenho institucional. Todavia, a consolidação desse modelo depende de investimentos contínuos em gestão de pessoas, capacitação profissional, infraestrutura tecnológica e mecanismos de governança capazes de sustentar as mudanças organizacionais introduzidas.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o campo da Administração ao analisar empiricamente um modelo de reorganização institucional aplicado ao setor público, particularmente no contexto do Poder Judiciário. Ao privilegiar a percepção dos gestores diretamente envolvidos na operacionalização das UPJs, o estudo amplia a compreensão sobre os impactos organizacionais dessas mudanças e oferece subsídios para futuras investigações sobre gestão judiciária e eficiência institucional.

No âmbito institucional, os resultados podem contribuir para o aprimoramento das políticas de gestão adotadas pelo TJGO, oferecendo evidências empíricas que podem orientar ajustes no modelo de funcionamento das UPJs e no desenvolvimento de estratégias voltadas ao fortalecimento da gestão do trabalho e da prestação jurisdicional.

A presente investigação apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primeiramente, o estudo concentrou-se exclusivamente na UPJ Cível da Comarca de Goiânia, o que restringe a generalização dos achados para outras unidades judiciais ou tribunais com contextos organizacionais distintos. Embora a escolha da unidade se justifique por seu caráter pioneiro no âmbito do TJGO, trata-se de um recorte específico, com características próprias de cultura institucional e dinâmica administrativa. Em segundo lugar, a pesquisa adotou abordagem qualitativa baseada na percepção somente dos gestores e subgestores, o que implica subjetividade inerente às experiências individuais. Embora essa perspectiva seja fundamental para compreender os impactos organizacionais da mudança, ela não permite mensuração estatística objetiva dos resultados, tampouco estabelece relação causal direta entre a implementação da UPJ e eventuais variações quantitativas nos indicadores de desempenho.

Outra limitação refere-se ao momento temporal da coleta de dados e a análise foi realizada em fase relativamente recente de consolidação do modelo, o que pode influenciar percepções ainda em processo de maturação. As mudanças organizacionais demandam tempo para estabilização cultural e operacional, de modo que avaliações futuras podem apresentar nuances distintas. Além disso, o estudo não contemplou a perspectiva de outros atores institucionais, como magistrados, advogados ou jurisdicionados, o que poderia ampliar a compreensão dos impactos do modelo sob múltiplas dimensões da prestação jurisdicional.

A partir das limitações identificadas, sugerem-se caminhos para aprofundamento do tema em investigações futuras, assim recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes UPJs, inclusive em outros tribunais estaduais, a fim de identificar padrões, convergências e especificidades regionais na implementação do modelo. Pesquisas de natureza quantitativa, baseadas em indicadores objetivos de produtividade, taxa de congestionamento e tempo médio de tramitação, podem complementar a abordagem qualitativa aqui adotada, permitindo análises integradas entre percepção subjetiva e desempenho institucional mensurável.

Sugere-se, ainda, a ampliação do escopo analítico para incluir a percepção de magistrados, advogados e usuários do sistema de justiça, possibilitando avaliação multidimensional da qualidade da prestação jurisdicional. Estudos longitudinais também se mostram relevantes, pois permitiriam observar a evolução do modelo ao longo do tempo, especialmente quanto à consolidação cultural, ao comprometimento organizacional e à sustentabilidade administrativa.

Outra agenda promissora consiste na investigação dos impactos das UPJs sobre o clima organizacional, saúde ocupacional e satisfação no trabalho, considerando que reestruturações organizacionais produzem efeitos não apenas operacionais, mas também psicossociais. Sugere-se, como agenda de pesquisas futuras, a realização de estudos voltados à análise mais detalhada dos processos administrativos e das rotinas de trabalho desenvolvidas no interior UPJs. Investigações dessa natureza poderiam aprofundar a compreensão sobre a organização das atividades cartorárias, os fluxos operacionais, a distribuição de tarefas entre equipes e os mecanismos de coordenação utilizados na gestão cotidiana das unidades. A partir desse tipo de análise, seria possível identificar oportunidades de aprimoramento na padronização de procedimentos, na organização das rotinas administrativas e na otimização da gestão do trabalho, contribuindo para o aperfeiçoamento do modelo de funcionamento das UPJs e para o fortalecimento da eficiência institucional do Poder Judiciário.

Por fim, recomenda-se explorar a articulação entre o modelo de UPJ e as diretrizes estratégicas do CNJ relacionadas ao ODS 16, analisando de que forma a reorganização administrativa pode contribuir para o fortalecimento institucional, a transparência e o acesso efetivo à justiça.

A pesquisa demonstra na visão dos subgestores e gestores que a implementação das UPJs representa avanço significativo no processo de modernização da gestão judiciária, mas sua consolidação exige acompanhamento contínuo, avaliação crítica e aperfeiçoamento institucional permanente. O desafio não reside apenas em reorganizar estruturas, mas em construir um modelo de gestão capaz de conciliar eficiência, qualidade da prestação jurisdicional e valorização do capital humano que sustenta o funcionamento do sistema de justiça.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, L; GARCIA, L S. Reforma do Estado, sistema de justiça e carreiras jurídicas. *In*: CAVALCANTE, P L C; SILVA, M S. **Reformas do Estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/items/647d0fdc-60cf-4ced-9b51-2752c1dee826/full> Acesso em: 21 jan. 2026.

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

BARRADAS, R G.; DIIRR, B. **Compreendendo o impacto de processos de reestruturação organizacional na dinâmica de grupos de trabalho**. 2023. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsc/article/view/28100> Acesso em: 24 fev. 2026.

BEZERRA, H S N; MELO FILHO, H T. O estado do conhecimento sobre a reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise histórica. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, e24447, 2021.

BELEDELLI, D P. **3ª Unidade de Processamento Jurisdicional: contribuições do Tribunal de Justiça de Goiás - TJGO à agenda 2030**. Goiânia (GO), 2024. 94 f Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Centro Universitário Alves Faria, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unialfa.com.br/items/05c77f79-b304-4d01-905e-6171245fd210/full> Acesso em: 19 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **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 graus. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br>. Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009**. Estabelece a padronização das estatísticas do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br>. Acesso em: 02 ago. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm). Acesso em: 02/05/25.

BRASIL. Ministério da Justiça. **O impacto da gestão e do funcionamento dos cartórios judiciais sobre a morosidade da justiça brasileira: diagnóstico e possíveis soluções / coordenadora: Carolina Bonadiman Esteves**. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria da Reforma do Judiciário, 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do Estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 147-156, jan./fev. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

COLETTA, R C B. **UPJs x cartórios tradicionais: uma análise comparativa a partir da percepção de servidores das UPJs criminais da Comarca de Goiânia/GO.** 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA et al. **Tendência organizacional e a capacidade institucional dos tribunais brasileiros para a inovação.** Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/08/pesquisa-tendencia-organizacional-capacidade-institucional-tribunais-brasileiros-inovacao.pdf> Acesso em: 24 fev. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Agenda 2030 e o Poder Judiciário.** Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoef/agenda-2030/agenda-2030-e-o-poder-judiciario/> Acesso em: 26 jan. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Planejamento estratégico do Poder Judiciário 2021–2026.** Brasília: CNJ, 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Memória do Poder Judiciário: história e linha do tempo.** Brasília: CNJ, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2025 / Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2025.** <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/11/justica-em-numeros-2025.pdf>

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Quem somos. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos>. Acesso em: 02/05/25.7

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2023: ano-base 2022.** Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/relatorio-justica-em-numeros-2023.pdf>. Acesso em: 02/05/25.

COSTA, T B M; FERNANDES, L T. Comprometimento organizacional no poder judiciário brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 17, n. 2, 2025. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351581890005/351581890005.pdf> Acesso em: 24 fev. 2026.

COSTA, A Y. **Análise sobre a morosidade do Poder Judiciário brasileiro e propostas de intervenção.** 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018.

DIAS, J W D R PAGANI, L A G; OLIVEIRA, O A I; NETO, J W. O poder judiciário como protagonista de políticas públicas. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 18, n. 2, p. 1-21, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-087>

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

GOIÁS. **Balcão Virtual.** Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/bc-virtual>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GOIÁS. **Plano Estratégico 2015–2020. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.** Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/sge/planejamento-estrategico/plano-estrategico>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GOIÁS. **Portaria nº 469/2020 da Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia.** Goiânia, 2020. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/576274>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GOIÁS. **Prêmio CNJ de Qualidade.** Goiânia, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/sge/cnj/premio-cnj-de-qualidadex>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GOIÁS. **Provimento Conjunto nº 01/2019 da Presidência e da Corregedoria-Geral de Justiça.** Goiânia, 2019. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/624653>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GUIMARÃES, W. W; CALADO, L. R. Clima organizacional e desafios na implementação das Unidades de Processamento Judicial no segundo grau do Tribunal de Justiça de Goiás. **Revista DCS**, v. 22, n. 81, p. 1–17, 2025.

GUIMARÃES, P. N. **A percepção dos gestores sobre o uso de indicadores de desempenho na gestão das unidades de processamento judicial (UPJS) cíveis da comarca de Goiânia.** Dissertação apresentada ao Programa de PósGraduação Stricto Sensu em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. 2025.

HESS, H. C. **O princípio da eficiência e o Poder Judiciário.** 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/270621538> Acesso em: 26 jan. 2026.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, Oxford, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

LAZZAROTTO, G. S. Do processo eletrônico à inteligência artificial: um estudo sobre a evolução tecnológica do Poder Judiciário desde a Constituição de 1988. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 26, n. 46, p. 129–156, 2023.

LIMA, J. S. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 03, pp. 58-69, 2018.

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

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

MONTE, J. P. P. **Tecnologia e inovação no Poder Judiciário: conceitos, diferenças e impactos na atividade jurisdicional.** In: GT – Direito, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica (Direito Digital e Proteção de Dados Pessoais; Direito e Governança Institucional; Direito e Desenvolvimento Sustentável). 2023. 18 p.

NICOLAU, L. C; COSTA, I. G; BRITO, J. D. Cartórios judiciais e extrajudiciais como serviços públicos necessários. **Diálogos Possíveis**, v. 23, n. 2, p. 64–86, 2024.

POZZI, J. P. **As alterações na gestão do trabalho no Poder Judiciário**: uma análise a partir da criação do CNJ e da implantação do planejamento estratégico. 2023. 113 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

ROCHA, V. F. S. **A importância da gestão estratégica em cartórios judiciais**: alguns elementos de análises do funcionamento de cartórios judiciais cíveis de comarcas de 3ª entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. 2017. 117 f. Dissertação (Mestrado Profissional Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos) – Universidade Federal do Tocantins; Escola Superior da Magistratura Tocantinense, Palmas, 2017.

Disponível em:

[https://r.search.yahoo.com/\\_ylt=AwrFZm.a\\_nBpDQIAmZDz6Qt.;\\_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1770222491/RO=10/RU=https%3a%2f%2fbtdt.ibict.br%2fvufind%2fRecord%2fUFT\\_9d9f8f19b6970081e8d6a66689a65d5c9%2fCite/RK=2/RS=WOZlow2OsXFak26r6zYEnp6\\_u2M-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFZm.a_nBpDQIAmZDz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1770222491/RO=10/RU=https%3a%2f%2fbtdt.ibict.br%2fvufind%2fRecord%2fUFT_9d9f8f19b6970081e8d6a66689a65d5c9%2fCite/RK=2/RS=WOZlow2OsXFak26r6zYEnp6_u2M-) Acesso em: 21 jan. 2026.

ROTA JURÍDICA. **TJGO inaugura primeira UPJ Cível de Goiânia**; unidade está instalada no Fórum Cível. 2022. Disponível em: <https://www.rotajuridica.com.br/tjgo-inaugura-primeira-upj-civel-de-goiania-unidade-esta-instalada-no-forum-civel/>. Acesso em: 02/05/25.

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

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

SADEK, M. T. Reforma do judiciário [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010, 164 p. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/6kf82/pdf/sadek-9788579820335.pdf> Acesso em: 21 jan. 2026.

SALTORATO, P; BENATTI, G. O ato performático da reestruturação organizacional sob a ideologia da gestão baseada em valor. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 263-288, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/NSCWMBcVLj7xcjfBpCXJJks/abstract/?lang=pt> Acesso em: 24 fev. 2026.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Portaria nº 211/2020**. Goiânia: TJGO, 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. Goiânia: TJGO, 2021. Atualizado pela Emenda Regimental nº 3, de 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Lei estadual de reestruturação dos serviços do foro extrajudicial**. Goiânia: TJGO, 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Edital nº 01/2025 – Prêmio TJGO de Produtividade 2025**. Goiânia: TJGO, 2025. Disponível em: <https://proad-v2.tjgo.jus.br/proad/publico/validacaoDocumento>. Acesso em: 02/05/25.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Resolução nº 59/2016**. Regulamenta o processo judicial digital no Estado de Goiás. Goiânia, 2016. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: 02/05/25.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Unidades de Processamento Judicial praticam 110 mil atos a mais na comparação com período anterior ao da implantação do modelo**. 2022. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/20-destaque/24336-unidades-de-processamento-judicial-praticam-110-mil-atos-a-mais-na-comparacao-com-periodo-anterior-ao-da-implantacao-do-modelo>. Acesso em: 02/05/25.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). **Provimento Conjunto nº 01/2019**. Dispõe sobre a implantação das Unidades de Processamento Judicial no Poder Judiciário do Estado de Goiás. Goiânia, 2019. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: 02/05/25.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES DAS UPJS CÍVEIS**

### **BLOCO 1 – PERFIL DO(A) ENTREVISTADO(A)**

Cargo ocupado:

Unidade de atuação:

Tempo de atuação no TJGO:

Tempo de atuação na UPJ Cível:

Antes da UPJ, atuava em cartório tradicional? Em caso afirmativo, por quanto tempo?

### **BLOCO 2 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA UPJ CÍVEL**

Antes da implementação da UPJ, suas atividades administrativas eram organizadas de forma generalista ou especializada? Como essa organização se modificou com a implantação da UPJ Cível?

Como o(a) senhor(a) avalia a atual divisão de tarefas na UPJ Cível? Essa divisão contribui para maior clareza das funções e melhor execução das atividades diárias? Por quê?

Na sua percepção, como funciona o fluxo das atividades processuais dentro da UPJ? Há clareza, previsibilidade e continuidade entre as etapas do trabalho?

Os procedimentos administrativos e cartorários da UPJ são padronizados? De que forma essa padronização influencia sua rotina de trabalho?

De que forma a rotatividade de funções entre os servidores, prevista nas diretrizes institucionais que orientam o funcionamento das UPJs, é aplicada na prática da unidade, e quais impactos essa dinâmica produz na organização do trabalho, na eficiência das atividades e na capacitação das equipes?

### **BLOCO 3 – EFICIÊNCIA, QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

Na sua avaliação, a implantação da UPJ Cível contribuiu para a celeridade da tramitação processual? Em quais aspectos isso se torna mais evidente?

O modelo de UPJ impactou a produtividade da unidade e o volume de atos processuais realizados? Como o(a) senhor(a) percebe essa mudança no cotidiano de trabalho?

Houve redução de retrabalho, erros procedimentais ou inconsistências administrativas após a implantação da UPJ? Poderia exemplificar?

Como o(a) senhor(a) avalia o controle de prazos processuais na UPJ Cível em comparação com o modelo tradicional?

Considerando sua experiência, o modelo de UPJ melhora a qualidade da prestação jurisdicional oferecida ao jurisdicionado? De que maneira?

### **BLOCO 4 – LIMITAÇÕES, DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE APERFEIÇOAMENTO**

Quais são, na sua percepção, os principais desafios organizacionais e gerenciais enfrentados atualmente pela UPJ Cível?

Existem aspectos da gestão de pessoas, da liderança ou da supervisão das equipes que poderiam ser aprimorados? Quais?

A especialização das atividades gera algum tipo de desgaste, repetitividade ou limitação profissional? Como isso poderia ser mitigado?

Que melhorias poderiam ser implementadas para aperfeiçoar as condições de trabalho, o desempenho institucional e o bem-estar dos servidores da UPJ?

Caso pudesse sugerir mudanças no modelo atual da UPJ Cível, quais seriam suas principais recomendações?

**BLOCO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Deseja acrescentar alguma observação, experiência ou reflexão que considere relevante para compreender melhor os impactos do modelo de UPJ na UPJ Cível?

**ANEXO A – DESPACHO N. 064/2026**

Nº Processo PROAD: 202602000717021 (Evento nº 4)

**PODER JUDICIÁRIO**  
Estado de Goiás  
GOIÂNIA DIRETORIA DO FORO

Processo nº: 01/03 202602000717021  
Nome / Interessado: SAMUEL SILVERIO DE OLIVEIRA, GOIÂNIA PQ  
LOZANDES - 1ª e 2ª UNIDADES DE  
PROCESSAMENTO JURISDICIONAL DAS VARAS  
CÍVEIS DA COMARCA DE GOIÂNIA  
Assunto: SOLICITA AUTORIZAÇÃO

**DESPACHO / OFÍCIO Nº 064/2026**

Trata-se de solicitação formulada por **Samuel Silvério de Oliveira**, matrícula funcional nº 5129346, ocupante do cargo efetivo Escrevente Judiciário II (Analista Judiciário – Área de Apoio Judiciário e Administrativo), Gestor Master de UPJ, DAE-7, lotado na 1ª e 2ª Unidades de Processamento Jurisdicional das Varas Cíveis da comarca de Goiânia, matriculado no Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, consistente na autorização para divulgação de pesquisa acadêmica e envio de mensagem ao público-alvo do estudo, qual seja, os gestores das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs) Cíveis da comarca de Goiânia (evento 1).

Ressalta que no âmbito da pesquisa de dissertação de mestrado, está desenvolvendo o tema: “Da morosidade processual ao cartório do futuro: impactos das Unidades de Processamento Jurisdicional na percepção dos gestores das unidades cíveis da Comarca de Goiânia”,

Informa que o estudo tem por objetivo coletar percepções dos gestores das unidades cíveis da Comarca de Goiânia, frente aos impactos das Unidades de

Processamento Jurisdicional (UPJ).

Esclarece que a aplicação do questionário será exclusivamente aos gestores das UPJs Cíveis da Comarca de Goiânia, razão pela qual solicita autorização para divulgação da pesquisa junto ao referido público, com posterior publicação dos resultados obtidos.

Breve relato. Decido.

Da análise dos autos, verifica-se que o requerente é servidor efetivo, Gestor Master da 1ª e 2ª UPJ das Varas Cíveis, deste Poder Judiciário, aluno regularmente matriculado no curso de Graduação em Mestrado Profissional em Administração junto ao Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA e busca autorização desta Diretoria do Foro para divulgação de pesquisa acadêmica e envio de mensagem ao público-alvo do estudo, qual seja, os gestores das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs) Cíveis desta comarca (eventos 1-2).

Pois bem. Acerca do pedido, ressalto a Decisão do Conselho Nacional de Justiça, nos autos da consulta nº 0005282-19.2018.2.00.0000, comunicada ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás pelo Proad nº 201906000175477, que estabelece critérios para a análise de pedidos de acesso a dados para fins acadêmicos.

No caso analisado, uma servidora do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, aluna de curso de pós-graduação, questionou o órgão administrativo sobre o acesso a informações de processos em tramitação nas Varas de Família, no âmbito de pesquisa acadêmica.

Em seu voto, o Conselheiro Relator Henrique Ávila sublinhou a relevância da contribuição acadêmica para a melhoria da prestação jurisdicional, destacando que:

“A avaliação qualitativa e quantitativa das demandas em curso permite identificar e analisar as dificuldades encontradas e as oportunidades latentes no sistema de justiça, de modo a otimizar a prestação jurisdicional.

Distribuir justiça com celeridade e efetividade nos tempos atuais impõe desafios de gestão que apenas a aprofundada reflexão, revelada em pesquisas científicas com a valorosa contribuição acadêmica, pode solucionar” (Conselho Nacional de Justiça. Consulta nº 0005282-19.2018.2.00.0000, voto,



página 6, conselheiro relator Henrique Ávila, 2019-06-03).

Cumpra reconhecer, portanto, que as solicitações da espécie merecem especial atenção, visto que os resultados obtidos pela pesquisa poderão ofertar valorosas contribuições para as rotinas de trabalho desenvolvidas pelo Poder Judiciário.

Ademais, noto, ainda, que o requerimento não envolve a concessão de acesso a informações processuais, mas apenas a autorização para divulgação de pesquisa acadêmica junto ao público-alvo do estudo, gestores das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs) Cíveis desta comarca.

A esse respeito, destaco que as normas de inspeção de segurança, controle de acesso, circulação e permanência de pessoas no interior dos prédios da Comarca de Goiânia encontram-se regulamentadas na Portaria nº 266/2022 desta Diretoria do Foro.

Conforme previsto no referido ato normativo regulamentar, com exceção dos contratos firmados com o TJGO, são proibidas, desde o portão de entrada dos prédios, a prática de comércio, de propaganda, incluindo a distribuição de panfletos, realização de vídeos para promoção pessoal ou profissional, nas respectivas dependências, **excetuando-se as campanhas solidárias, acadêmicas ou institucionais devidamente autorizadas pela Administração do Foro** (artigo 20º).

Diante disso, por entender que a solicitação em análise se enquadra na hipótese prevista no artigo 20º da Portaria nº 266/2022, por se tratar de atividade acadêmica que deve ser fomentada pela Administração, **defiro o pedido** formulado pelo servidor **Samuel Silvério de Oliveira, a fim de autorizar a divulgação de pesquisa acadêmica e envio de mensagem ao público-alvo do estudo, ou seja, os gestores das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs) Cíveis da comarca de Goiânia**, nos termos requeridos na inicial, devendo estar em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Dê-se ciência ao servidor requerente.

Cientifiquem-se, ainda, à Assessoria de Gestão Administrativa, a Coordenadoria Administrativa, Coordenadoria Judiciária do Foro para conhecimento.

À Secretaria-Executiva para as devidas providências.

Ultimadas as medidas acima elencadas e inexistindo novas informações no prazo de 05 (cinco) dias, arquivem-se os presentes autos, por fíndos.

Cópia deste ato servirá como Ofício ao Destinatário (Provimento nº 002/2012

página 6, conselheiro relator Henrique Ávila, 2019-06-03).

Cumpra reconhecer, portanto, que as solicitações da espécie merecem especial atenção, visto que os resultados obtidos pela pesquisa poderão ofertar valorosas contribuições para as rotinas de trabalho desenvolvidas pelo Poder Judiciário.

Ademais, noto, ainda, que o requerimento não envolve a concessão de acesso a informações processuais, mas apenas a autorização para divulgação de pesquisa acadêmica junto ao público-alvo do estudo, gestores das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs) Cíveis desta comarca.

A esse respeito, destaco que as normas de inspeção de segurança, controle de acesso, circulação e permanência de pessoas no interior dos prédios da Comarca de Goiânia encontram-se regulamentadas na Portaria nº 266/2022 desta Diretoria do Foro.

Conforme previsto no referido ato normativo regulamentar, com exceção dos contratos firmados com o TJGO, são proibidas, desde o portão de entrada dos prédios, a prática de comércio, de propaganda, incluindo a distribuição de panfletos, realização de vídeos para promoção pessoal ou profissional, nas respectivas dependências, **excetuando-se as campanhas solidárias, acadêmicas ou institucionais devidamente autorizadas pela Administração do Foro** (artigo 20º).

Diante disso, por entender que a solicitação em análise se enquadra na hipótese prevista no artigo 20º da Portaria nº 266/2022, por se tratar de atividade acadêmica que deve ser fomentada pela Administração, **defiro o pedido** formulado pelo servidor **Samuel Silvério de Oliveira, a fim de autorizar a divulgação de pesquisa acadêmica e envio de mensagem ao público-alvo do estudo, ou seja, os gestores das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJs) Cíveis da comarca de Goiânia**, nos termos requeridos na inicial, devendo estar em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Dê-se ciência ao servidor requerente.

Cientifiquem-se, ainda, à Assessoria de Gestão Administrativa, a Coordenadoria Administrativa, Coordenadoria Judiciária do Foro para conhecimento.

À Secretaria-Executiva para as devidas providências.

Ultimadas as medidas acima elencadas e inexistindo novas informações no prazo de 05 (cinco) dias, arquivem-se os presentes autos, por fíndos.

Cópia deste ato servirá como Ofício ao Destinatário (Provimento nº 002/2012

Nº Processo PROAD: 202602000717021 (Evento nº 4)

da Corregedoria-Geral da Justiça de Goiás).

Goiânia, datado e assinado digitalmente.

**Patricia Dias Bretas**  
Juíza de Direito e Diretora do Foro

## ASSINATURA(S) ELETRÔNICA(S)

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás □

Para validar este documento informe o código 120987323026 no endereço <https://proad-v2.tjgo.jus.br/proad/publico/validacaoDocumento>

Nº Processo PROAD: 202602000717021 (Evento nº 4)

PATRICIA DIAS BRETAS  
JUÍZA DE DIREITO E DIRETORA DO FORO  
GOIÂNIA DIRETORIA DO FORO - GABINETE  
Assinatura CONFIRMADA em 18/02/2026 às 15:40

