

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

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CHALLENGES IN IMPLEMENTING UPJS IN HIGH SCHOOLS OF TJGO

CLIMA ORGANIZACIONAL Y RETOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UPJS EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DE TJGO

Wanda Wilk Guimarães¹, Luiz Roberto Calado²

DOI: 10.54899/dcs.v22i81.3080

Recibido: 10/7/2025 | Aceptado: 10/7/2025 | Publicación en línea: 18/7/2025.

RESUMO

Este estudo analisou os desafios enfrentados na implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no segundo grau do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), com foco na eficiência dos processos e no clima organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aplicado aos servidores das UPJs Cível e Criminal, abrangendo sete dimensões: autonomia, interação e cooperação, participação, suporte da chefia, treinamento, resistência às mudanças e implementação das UPJs. Os resultados evidenciaram que os servidores terceirizados apresentaram avaliações mais positivas, enquanto os efetivos foram mais críticos, especialmente nas dimensões autonomia, treinamento e resistência às mudanças. A análise qualitativa reforçou essas tendências, apontando sentimentos de sobrecarga, esgotamento, falhas na comunicação interna e ausência de padronização dos procedimentos. Conclui-se que, embora o modelo das UPJs busque tornar mais eficiente o trabalho, sua consolidação depende de uma abordagem integrada, articulando inovação, valorização dos servidores e gestão participativa.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Unidades de Processamento Judicial. Gestão do Judiciário.

ABSTRACT

This study analyzed the challenges faced in implementing the Judicial Processing Units (UPJs) in the second level of the Goiás Court of Justice (TJGO), with a focus on the efficiency of processes and the organizational climate. Data was collected using a questionnaire administered to civil and criminal court employees, covering seven dimensions: autonomy, interaction and cooperation, participation, support from management, training, resistance to change and implementation of the UPJs. The results showed that outsourced staff had more positive evaluations, while permanent staff were more critical, especially in the areas of autonomy, training and resistance to change. The qualitative analysis reinforced these trends, pointing to feelings of overload, exhaustion, failures in internal communication and lack of standardization

¹ Mestre em Administração de Empresas, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia, Goiás, Brasil.
E-mail: wandadri@gmail.com

² Mestre em Administração de Empresas, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia, Goiás, Brasil.
E-mail: luizcaladobr@icloud.com

of procedures. The conclusion is that although the UPJ model aims to make work more efficient, its consolidation depends on an integrated approach, combining innovation, valuing civil servants and participatory management.

Keywords: Organizational Behavior. Judicial Processing Units. Judicial Management.

RESUMEN

Este estudio analizó los desafíos enfrentados en la implementación de Unidades de Procesamiento Judicial (UPJs) en la segunda instancia del Tribunal de Justicia de Goiás (TJGO), con énfasis en la eficiencia del proceso y el clima organizacional. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario administrado al personal de las UPJ Civiles y Penales, que abarcó siete dimensiones: autonomía, interacción y cooperación, participación, apoyo gerencial, capacitación, resistencia al cambio e implementación de las UPJ. Los resultados mostraron que el personal subcontratado presentó evaluaciones más positivas, mientras que el personal permanente fue más crítico, especialmente en las dimensiones de autonomía, capacitación y resistencia al cambio. El análisis cualitativo reforzó estas tendencias, destacando sentimientos de sobrecarga, agotamiento, fallas de comunicación interna y falta de procedimientos estandarizados. La conclusión es que, si bien el modelo de las UPJ busca hacer el trabajo más eficiente, su consolidación depende de un enfoque integrado, que combine innovación, valoración del empleado y gestión participativa.

Palabras clave: Comportamiento Organizacional. Unidades de Procesamiento Judicial. Gestión Judicial.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

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

A criação das UPJs, modelo inovador de gestão judiciária, trouxe mudanças para o judiciário goiano, especialmente no que se refere ao clima organizacional. Segundo estudos de Soares *et al.* (2024) e Soares (2021), a implementação das UPJs no primeiro grau foi recebida com certa resistência pelos servidores, que não perceberam positivamente os fatores de contexto

relacionados aos recursos organizacionais, para a implementação do modelo de UPJs (Soares, 2021).

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

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

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

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

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

A publicação do Provimento Conjunto n.º 01/2019 possibilitou a implantação gradual das

UPJs, inicialmente no primeiro grau, para promover maior celeridade e eficiência na tramitação processual. No entanto, estudos como o de Soares (2021) revelam percepções negativas por parte dos servidores em relação às mudanças implementadas, o que reforça a importância de investigar os efeitos das transformações na dinâmica organizacional.

Diante desse contexto, esse artigo busca responder a seguinte pergunta: quais os principais desafios organizacionais na implementação das Unidades de Processamento Judiciais (UPJs) Cível e Criminal do segundo grau do TJGO, considerando a eficiência dos processos e o clima organizacional? Para isso, tem-se como objetivo analisar os desafios na implementação das Unidades de Processamento Judiciais (UPJs) no segundo grau, especificamente na UPJ Cível (8ª, 9ª, 10ª e 11ª Câmaras Cíveis) e na UPJ Criminal (3ª e 4ª Câmaras Criminais), com relação à eficiência dos processos e o clima organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Cultura e Clima Organizacional

O clima organizacional é um dos componentes da organização que funciona como um mecanismo para compreender a estrutura e os resultados obtidos na prestação de serviços. No entanto, outro elemento importante na análise das organizações é a cultura organizacional, frequentemente confundida com clima organizacional (Chaves Filho, Barbosa & Barbosa, 2022).

Keller e Aguiar (2020) destacam a necessidade por parte dos gestores e líderes, uma vez que alguns autores, confundem frequentemente os conceitos de clima e cultura organizacional, chegando a utilizá-los como sinônimos. Embora compartilhem semelhanças, cada conceito tem um papel distinto na organização, representando condições específicas. Nesse sentido, Schein (2017) enfatiza que a distinção entre cultura e clima é fundamental para a gestão organizacional, pois enquanto a cultura é estável, o clima é mais acessível, sendo sensível às mudanças nos comportamentos e percepções dos membros.

Nesse contexto, é relevante, considerar a abordagem de Puente-Palacios (2002), que propôs uma categorização para esclarecer as semelhanças e diferenças entre clima e cultura organizacional. Segundo a autora, as categorias do clima organizacional são: Organização; Membros Percepção; Características; Comportamento; Descrições; Compartilhar; Conjunto; Influência; Práticas. Já as categorias relacionadas à cultura organizacional são: Membros;

Compartilhar; Valores; Organização; Comportamento; Crenças; Padrão; Norma; Aprender; Modo/Maneira; Significado; Sistema; Suposições; Social; Conjunto; Práticas e Compreensão.

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

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

Para o desenvolvimento desta pesquisa, adota-se a compreensão de que, embora conceitos distintos, o clima e a cultura organizacional mantêm uma relação de interdependência e influência recíproca, podendo, contudo, ser analisados de forma autônoma.

METODOLOGIA

Este estudo de caso emprega uma triangulação metodológica com abordagem quali-quantitativa para analisar os desafios na implementação das UPJs no segundo grau de jurisdição, especificamente nas UPJs Cível (8ª a 11ª Câmaras Cíveis) e Criminal (3ª e 4ª Câmaras Criminais), considerando a eficiência dos processos e o clima organizacional. Essa abordagem permite examinar as percepções dos servidores diante dessa mudança, identificando consequências e oportunidades de melhoria para decisões administrativas futuras.

Optou-se pelo estudo de caso como metodologia, pois possibilita investigar de forma aprofundada uma unidade no caso, a implementação das UPJs no TJGO — considerando os requisitos de severidade, objetividade, originalidade e coerência (Prodanov; Freitas, 2013). Foram coletados documentos institucionais do TJGO (resoluções, legislações, planos de capacitação, entre outros), que serviram como base para o referencial teórico e para a análise documental.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e março de 2025, por meio de um questionário composto por 35 questões, das quais 33 utilizavam uma escala Likert de 5 pontos, variando de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5), com exceção das questões 4, 12, 13, 22, 23 e 26, que adotaram escala invertida. Além disso, o questionário incluiu duas questões abertas, não obrigatórias.

Participaram 33 respondentes, distribuídos em quatro categorias: servidores efetivos (42,4%), terceirizados (27,3%), comissionados (24,2%) e estagiários (6,1%). Os dados completos por categoria funcional estão disponíveis no Anexo A. As questões abertas complementaram a análise quantitativa ao apontar sugestões de aprimoramento do modelo de Unidades de Processo Judicial (UPJ) e preocupações específicas sobre sua implementação (Marconi e Lakatos, 2021).

A tabulação dos dados e a análise estatística revelaram um padrão: servidores terceirizados apresentaram percepções mais positivas, seguidos pelos comissionados, enquanto os efetivos demonstraram avaliações mais críticas ou moderadas. Essa tendência se destacou em temas como autonomia decisória, participação em mudanças, sobrecarga de trabalho e treinamentos. Em alguns casos, a diferença entre as médias de efetivos e terceirizados superou 1,5 pontos na escala de 5 pontos, refletindo percepções

A análise revela que a autonomia para resolver problemas (Q3) apresenta a maior média (3,48) e concordância de 54,5%, enquanto a liberdade para definir a maneira de realizar atividades (Q2) apresenta o índice mais baixo de concordância (39,4%).

A questão 1 obteve a média mais baixa entre servidores efetivos (2,57), indicando uma percepção limitada de autonomia decisória neste grupo. Em contrapartida, a mesma questão recebeu avaliação média de 4,0 entre servidores terceirizados, revelando uma disparidade significativa na percepção de autonomia entre as categorias funcionais.

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

A análise da dimensão por categoria funcional revela diferenças, com servidores efetivos

apresentando média de 2,57, enquanto terceirizados registram 3,75, indicando percepções distintas sobre autonomia no ambiente de trabalho. Esta discrepância pode estar relacionada às diferentes expectativas, responsabilidades e perspectivas de carreira entre as categorias funcionais (Babapour-Chafi, Hultberg & Bozic Yams, 2022).

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

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

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

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

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

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

No que tange à discussão prévia das mudanças (questão 11), os dados mostram, que

enquanto os servidores terceirizados apresentam uma percepção mais positiva, evidenciada por uma média de 4,11, os servidores efetivos registram uma avaliação consideravelmente inferior, apresentando uma média de 2,43. Nesse sentido, estudos de Puente-Palacios e Freitas (2006) apontam que a participação é um elemento fundamental para a satisfação no trabalho e para o desenvolvimento de um clima organizacional saudável (Puente-Palacios; Freitas, 2006).

A questão 13 aborda as designações de função em cargos comissionados e obteve a maior média (3,52) dessa dimensão, indicando tendência à concordância com a alternativa na percepção dos funcionários, no entanto, ao analisar o desvio padrão, observa-se também uma maior polarização ($dP = 1,82$), além disso, 63,6% concordam que cargos comissionados comprometem a participação, enquanto 24,2% discordam. Essa alta polarização é explicada novamente diante das divergências entre os grupos funcionais (não inseridos nas tabelas no corpo do texto, disponíveis no Anexo A), onde registrou menor média de 2,50 para os efetivos e a maior média de 4,00 para os terceirizados.

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

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

Os servidores comissionados e os estagiários, ocupam uma posição intermediária neste espectro, com média de 3,00, uma posição neutra na escala e desvio padrão de 1,12, sugerindo opiniões divididas no grupo. Entre eles, 50% concordam e 37,5% discordam com a existência de sobrecarga. Essa variação entre a percepção dos servidores pode ser compreendida à luz da Teoria

da Equidade, proposta por Adams (1965), a qual postula que os trabalhadores comparam seus esforços e recompensas com os de seus pares. No contexto da administração pública, essa teoria é discutida por Borba Filho (2014).

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

Em relação aos servidores efetivos, 71,4% concordam que houve aumento na sobrecarga de trabalho, com média de 1,93 e desvio padrão de 1,11. A moda para este grupo é “Concordo Totalmente”, evidenciando a percepção de intensificação do trabalho após a implementação das UPJs. Os servidores terceirizados registraram uma média neutra de 3,33 (dP 0,82), no entanto, 55,5% discordam do aumento da sobrecarga, sugere uma percepção menos crítica. Por sua vez, os pertencentes ao grupo dos comissionados exibiram uma média de 2,78, dP 1,13 e 44,4% de concordância com a alta demanda, posicionando-os de maneira intermediária entre os efetivos e os terceirizados.

A sobrecarga de trabalho configura-se como um desafio na implementação das UPJs no TJGO, independentemente da categoria funcional dos servidores. Além de impactar a percepção, esse fenômeno pode comprometer o clima organizacional se não for acompanhado de estratégias de mitigação.

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

Os resultados indicam que os servidores do TJGO percebem positivamente as ações da liderança durante a implementação das UPJs, especialmente em aspectos como a comunicação clara das decisões, avaliada na questão 18 com média de 4,24 e 87,9% de concordância e relações interpessoais amistosas, presente na questão 14, com média de 4,12 e 78,8% de concordância. Os resultados encontrados estão alinhados com estudos clássicos sobre clima organizacional, que destacam o papel central da gestão em processos de mudança.

A questão 17 indica, embora um resultado positivo (média de 3,85 e dP: 1,26), indica percepções variadas sobre a segurança psicológica. Conforme Puente-Palacios e Freitas (2006), a

segurança psicológica é um componente crítico do clima organizacional, influenciando diretamente a disposição dos colaboradores em compartilhar ideias e assumir riscos. A variação nas respostas pode refletir diferenças setoriais: enquanto algumas equipes já atingiram estágios avançados de confiança e colaboração, outras ainda enfrentam barreiras culturais. A Resolução CNJ 207/2015, que institui políticas de saúde mental no Judiciário, oferece diretrizes para sanar esses *gaps*, como o fortalecimento do atendimento psicológico aos servidores, iniciativa já em curso no TJGO (CNJ, 2015).

Esta dimensão recebeu avaliações positivas de todas as categorias, sugerindo assim que o suporte das chefias constitui outro ponto forte no contexto organizacional durante a implementação das UPJs. Sob essa perspectiva, Chaves (2019) ressalta que lideranças acessíveis atuam na criação de um ambiente organizacional positivo. A autora argumenta que líderes que promovem diálogo aberto e incentivam a participação dos servidores ajudam a construir relações mais harmoniosas e produtivas no ambiente de trabalho. Nessa linha de raciocínio, a combinação de comunicação eficaz, reconhecimento e relações colaborativas cria um ambiente propício à adaptação às mudanças, conforme previsto no Modelo Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2017).

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

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

Apesar das percepções pouco homogêneas entre os diferentes grupos de servidores, houve concordância de 50% em todas as questões. O trabalho de Nelson (2010), igualmente, apresenta conclusão no sentido de que a valorização da capacitação no contexto institucional é um fator extremamente positivo e tem reflexos nas relações humanas e no ambiente da organização.

A dimensão Resistência às Mudanças indica a falta de abertura à mudança e o quanto as formas já estabelecidas de fazer o trabalho são valorizadas pela organização. Sendo assim, quanto maior a resistência, pior o clima (Estivaleta *et al.*, 2024; Patterson *et al.*, 2005). Esse construto,

avaliado pelas questões 22 e 23 como mostrado na Tabela 6, apresentou a média geral mais baixa do estudo (média 2,74 e dP:1,1).

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

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

Sendo assim, os resultados indicam uma percepção desfavorável por parte dos servidores quanto à capacidade institucional de promover inovações, sanar déficits causados pela transição e gerir mudanças de forma ágil durante a implementação das UPJs. Conforme Gagné e Deci (2021), a lentidão na estruturação formal das UPJs, como a ausência de regulamentação no regimento interno, cria um cenário de incerteza que mina a motivação intrínseca dos colaboradores. A estrutura burocrática do Judiciário, historicamente marcada por resistência à modernização (Puente-Palacios, 2002), amplifica esses desafios, pois a desconexão entre diretrizes estratégicas e ações práticas reforça a desconfiança institucional.

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

A questão 28, que aborda sobre o relacionamento entre equipes e gestores, obteve a maior

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

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

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

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

O padrão de avaliações mais positivas entre servidores terceirizados e mais moderadas ou críticas entre os efetivos se mantém de forma consistente nesta dimensão, com diferenças nas questões sobre satisfação com o suporte institucional (questão 24) e comunicação interna (questão 32).

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

fechada.

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

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

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

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

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

o que aumenta o tempo necessário para realizar tarefas simples.

A crítica à falta de padronização de procedimentos (“Falta uniformizar ações”) indica uma lacuna na implementação das diretrizes das UPJs, especialmente a centralização e a padronização. Assim, conforme Nery e Neiva (2015), mudanças organizacionais exigem clarificação contínua de processos para evitar ambiguidades. A ausência de regulamentação e padronização, como destacado nas respostas, amplia a percepção de falta de agilidade, um fator que Puente-Palacios (2002) associa ao desgaste da confiança institucional.

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

CONCLUSÃO

A implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no segundo grau do Tribunal de Justiça de Goiás representa um passo de modernização do Poder Judiciário, com impactos significativos no clima organizacional. O estudo revelou que, apesar de avanços notórios na interação e cooperação, bem como no suporte da chefia, persistem desafios como a falta de participação e autonomia dos servidores, comunicação interna insuficiente, resistência às mudanças e desconexão entre treinamentos oferecidos e as reais demandas. Além disso, foram evidenciadas situações de sobrecarga crônica, infraestrutura deficiente e dificuldades relacionadas ao home office, apontando a necessidade de equilibrar a busca por eficiência com o bem-estar dos servidores. Esses achados ressaltam que a consolidação das UPJs exige lideranças comprometidas, maior diálogo institucional e políticas de valorização e reconhecimento, considerando as particularidades das categorias funcionais envolvidas.

Embora o estudo tenha trazido importantes contribuições, limitações como a representatividade da amostra e o delineamento transversal sugerem a necessidade de pesquisas que considerem variáveis como perfil sociodemográfico e distinções entre câmaras cíveis e criminais. Recomenda-se também a realização de estudos longitudinais e comparativos entre

tribunais para ampliar a compreensão sobre a eficácia das UPJs. Para o TJGO, o desafio é consolidar a inovação conciliando eficiência e humanização das práticas gerenciais, além de investimentos em infraestrutura e capacitação para que as UPJs sejam não apenas um modelo de celeridade, mas também de equilíbrio e justiça no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Alves, M. G. M., Hökerberg, Y. H. M., & Faerstein, E. (2013). Tendências e diversidade na utilização empírica do Modelo Demanda-Controle de Karasek (estresse no trabalho): Uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 16(1), 125–136. <https://doi.org/10.1590/S1415-790X2013000100012>
- Antunes, R., & Druck, G. (2015). A terceirização sem limites: A precarização do trabalho como regra. *O Social em Questão*, 18(34).
- Babapour-Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Borba Filho, M. F. (2014). *Estudo exploratório da satisfação no trabalho de fiscais de contrato na administração pública brasileira* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade de Brasília.
- Chaves Filho, J. B. R., Barbosa, E. M., & Barbosa, M. F. N. (2022). Removal of servants of the Judicial Power of Paraíba located in the district of the 6th region. *Research, Society and Development*, 11(5). <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.27799>
- Chaves, L. V. R. (2019). *Clima, cultura e teoria do stakeholder: Proposta de um plano de capacitação para o poder judiciário do Estado de Goiás* [Manuscrito].
- Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2015). *Resolução n.º 207/2015. Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189>
- Druck, G. (2016). A terceirização na saúde pública: Formas diversas de precarização do trabalho. *Trabalho, Educação e Saúde*, 14(suppl 1), 15–43. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00057>
- Estivaleta, V. F. B., et al. (2024). *Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: Construção das dimensões e itens*. Universidade Federal de Santa Maria.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2021). Teoria da autodeterminação aplicada à motivação para o trabalho e ao comportamento organizacional. *Annual Review of Organizational Psychology*

- and Organizational Behavior*, 8, 289–311. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083603>
- Karasek, R. A. (1979). Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Keller, E., & Aguiar, M. A. F. (2004). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 20(39), 91–113. <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314/1202>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout and engagement: Contributions to a new vision of health and well-being at work. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion and behavior* (pp. 351–357). Academic Press; Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Mesquita, T. C. de. (2022). Comunicação como ferramenta de adesão à inovação no Poder Judiciário. *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, 5(11). <https://doi.org/10.54613/2595-8187.v5.n11.2022.25547>
- Nelson, L. C. N. (2010). *Capacitação e afastamento de servidores públicos da união: Distinção e aplicação combinada dos institutos jurídicos existentes*. ESAG. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4183>
- Nery, V. G., & Neiva, E. R. (2015). Mudança organizacional planejada: Fatores críticos para sucesso. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 15(2), 153–164. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.2.581>
- Patterson, M. G., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Feevale.
- Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37(3), 96–104. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072002000300008>
- Rocha, L. C. S., Pelógio, E. A., & Añez, M. E. M. (2013). Cultura e clima organizacionais: Um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. *Gestão & Produção*, 20(2), 455–468. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000012>
- Santos, N. M. B. F. (2021). *Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico*. Saint Paul Editora.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Wiley.
- Silva, E. R. da. (2020). *Clima organizacional na gestão pública: Uma análise na Secretaria da Mulher em um município do sertão do Pajéu em Pernambuco* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal Rural de Pernambuco.

- Singulano, Y. L., Castelari, M. C. F., & Emmendoerfer, M. L. (2022). Terceirização de serviços públicos: Reflexões de um metaestudo. *Revista Direito e Práxis*, 13(2), 1041–1073. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2022/65235>
- Soares, L. B. (2021). *Percepção da mudança organizacional: Um estudo na comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Alves Faria.
- Soares, L. B., Santos, I. M. B. B. dos, et al. (2024). Desafios para a mudança organizacional no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás: Análise empírica a partir da Comarca de Goiânia. *Revista Caderno Pedagógico*, 21(1), 1303–1328.
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2020). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 86(1), 20–37. <https://doi.org/10.1177/0020852318759739>
- Zwiech, P. (2024). The impact of perception of organizational justice on employee attitude and behaviour. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 199.