



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ
CAMPUS LARANJAL DO JARI
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TAMARA MORAES ROSA

**IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA EXECUÇÃO DAS METAS DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ – TJPA**

LARANJAL DO JARI – AP

2022

TAMARA MORAES ROSA

**IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA EXECUÇÃO DAS METAS DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ – TJPA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Bacharelado em
Administração como requisito avaliativo para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edilon Mendes Nunes

LARANJAL DO JARI – AP

2022

Biblioteca Institucional - IFAP
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R153i Rosa, Tamara Moraes
Importância do controle interno na execução das metas do tribunal de justiça do estado do pará - tjpa / Tamara Moraes Rosa - Laranjal do Jari, 2022.
49 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, Campus Laranjal do Jari, Curso de Bacharelado em Administração, 2022.

Orientador: Edilon Mendes Nunes.

1. Função Controle . 2. Poder Judiciário . 3. Metas. I. Nunes, Edilon Mendes , orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do IFAP
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

TAMARA MORAES ROSA

**IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA EXECUÇÃO DAS
METAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ- TJPA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Bacharelado em Administração como
requisito avaliativo para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Edilon Mendes Nunes.

Prof. Dr. EDILON MENDES NUNES Orientador
IFAP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
Campus Laranjal do Jari

Alain Roel Rodrigues dos
Prof. Me. Alain Roel Rodrigues dos
Examinador

IFAP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
Campus Laranjal do Jari

Juliana Eveline dos Santos
Juliana Eveline dos Santos

Examinadora

IFAP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
Campus Laranjal do Jari

Defendida em: 07 / 12 / 2022 .
Conceito/Nota: 9,00

Dedico este trabalho a minha familia, agradeço as bases que deram para me tornar a mulher que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem ele não teria forças para completar esta jornada. Dedico especial agradecimento ao paciente orientador Edilon Mendes que, com sabedoria soube dirigir-me os passos e pensamentos para o alcance de meus objetivos.

A minha mãe que acreditou e cuidou de mim durante todo o caminho não medindo esforço para que eu chegasse a essa tão sonhada etapa de minha vida, ao meu filho por ser a minha maior força para lutar todos os dias, obrigado aos dois pela paciência que comigo tiveram ao longo de todo o curso.

Em especial ao Tribunal de Justiça do Estado do Pará pela oportunidade de aprendizado e crescimento como profissional, aos servidores que me acolheram e ensinaram, em especial a Juíza Titular da Comarca de Monte Dourado Rafaella Kurashima e minha ex-supervisora de estágio e amiga Josane dos Anjos, pelo ensinamento, amizade e ajuda em todos os momentos de dificuldades e dúvidas nessa etapa.

Agradeço as minhas amigas e colegas de curso, Diessica Ferreira, Rosineide Dantas, Laira Silva e Márcia Mota, que com sua inteligência e amizade ajudaram-me e deram-me força e coragem para seguir nesta caminhada.

A todos os professores do curso em especial ao coordenador Alain Santos, que foi essencial na minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste TCC.

“A sabedoria é o rápido entendimento de uma situação, e o poder para administrá-la nos limites de espaço e tempo”.

(M. Santayana)

RESUMO

O Poder Judiciário é regido pelos princípios da publicidade e da eficiência - nos termos do art. 37, *caput* da Constituição Federal de 1988 (CF/88) -, devendo o Poder Judiciário adotar os mecanismos de controle e transparência para aperfeiçoar a atuação de seu corpo funcional, para a concretização das garantias fundamentais da inafastabilidade da jurisdição e da razoável duração do processo, conforme vocalizado pelo art. 5º, XXXV e LXXVIII, da Constituição Federal de 1988. A gestão pública vem buscando de forma contínua a transparência e eficiência em suas ações e o controle interno de suas atividades é uma das principais ferramentas para o alcance de sua eficiência operacional. Nessa perspectiva, a função de controle interno auxilia os tribunais no alcance das metas, inibindo erros operacionais e dando celeridade na resolução dos processos. Para concluir foi utilizada uma ampla visão de revisão bibliográfica e legislações do próprio Tribunal sobre o assunto discutido. O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre o controle interno e desenvolvimento no cumprimento das Metas judiciais que são estabelecidas pelo CNJ, evidenciando a importância do controle administrativo de vários ângulos na melhoria da eficiência, eficácia e efetividade de forma a ter uma evolução contínua na prestação dos serviços oferecidos pelo TJPA.

PALAVRAS-CHAVE: Função Controle; Poder Judiciario, Metas, Indicadores de Produtividade, Indicadores de Desempenho, Accountability, Compliance.

ABSTRACT

The Judiciary is governed by the principles of publicity and efficiency - under the terms of art. 37, caput, of the Federal Constitution of 1988 (CF/88) -, and the Judiciary must adopt control and transparent mechanisms to improve the performance of its staff, for the realization of the fundamental guarantees of the inexorability of jurisdiction and reasonable duration of the process, as voiced by art. 5, XXXV and LXXVIII, of the Federal Constitution of 1988. Public management has been continuously seeking transparency and efficiency in its actions and the internal control of its activities is one of the main tools for achieving operational efficiency. From this perspective, the internal control function helps the courts to reach their goals, inhibiting operational errors and speeding up the resolution of cases. To conclude, a broad view of bibliographic review and legislation from the Tribunal itself on the discussed subject was used. The objective of this work was to analyze the relationship between internal control and development in the fulfillment of the judicial goals that are established by the CNJ, highlighting the importance of administrative control from various angles in improving efficiency, effectiveness and effectiveness in order to have a continuous evolution in the provision of services offered by the TJPA.

KEYWORDS: Control Function; Judiciary, Goals, Productivity Indicators, Performance Indicators, Accountability, Compliance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. JUSTIFICATIVA	13
3. OBJETIVOS	14
3.1 Objetivos Geral	15
3.2 Objetivos Especifico.....	15
4. A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA CONTROLE E O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ	15
4.1 Conceito de Administração	16
4.2 Funções Administrativas.....	17
4.3 Função Controle	19
4.4 Indicadores de Produtividade	22
4.5 Indicadores de Desempenho	23
4.6 Accountability.....	25
4.7 Compliance.....	28
4.8 Função Controle no Judiciário	30
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
5.1.Caracterização do Ambiente de Pesquisa	34
5.2.Tipo de Pesquisa	36
5.3.Técnica e instrumento de Coleta de Dados	37
5.4.Sistematização, Tratamento e Apresentação dos Dados	37
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.	39
7. CONSIDERAÇÕES.	42
REFERÊNCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

A função e importância do Poder Judiciário estão em garantir os direitos individuais, coletivos e sociais de forma a resolver conflitos entre cidadãos, através de mecanismos automáticos ou intuitivos nas relações sociais, ou por mediação através dos tribunais, para viabilizar a construção de uma sociedade justa para todos.

O nível de eficiência na prestação jurisdicional muitas vezes é traduzido pelo de morosidade da justiça. Esse fenômeno é devido à burocratização excessiva e aos custos elevados que o sistema público de resolução de conflitos. Em busca de uma melhor eficiência ocorreu à reforma do Poder Judiciário (Emenda Constitucional nº 45/2004) que revisou os principais mecanismos e ferramentas para auxiliar na prestação dos serviços judiciários. Neste sentido, a pergunta norteadora deste estudo é: No que as ferramentas de controle de produtividade auxiliam na mensuração das metas do TJPA?

O Conselho Nacional de Justiça, criado para garantir maior transparência, moralidade, controle e coordenação administrativa ao Poder Judiciário, instituiu o Sistema de Estatística do Poder Judiciário para dar efetividade aos princípios da eficiência e da razoável duração do processo, mediante indicadores de desempenho como taxa de congestionamento e índice de atendimento à demanda, processo judicial ou ação, por meio da qual a parte requer algo ao Poder Judiciário.

Havendo uma busca pela excelência e modernização dos serviços judiciais no qual delimita metas e estratégias para uma melhor prestação do serviço à população, possuindo uma crescente judicialização das questões sociais, o acesso à informação da população em relação aos seus direitos, associada ao crescimento econômico do Estado do Pará e a constante evolução tecnológica aumenta na mesma proporção da necessidade de se ter o controle dos fluxos, da celeridade, correção e resoluções dos processos judiciários.

Nesse contexto a função administrativa controle é fundamental, pois dá aos entes do Poder Judiciário o poder de fiscalização e correção dos processos e procedimentos nos órgãos para a otimização do fluxo do trabalho com o objetivo de garantir a conformidade de sua atuação com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento judiciário.

“O controle administrativo é o poder de fiscalização e correção que a

Administração Pública (em sentido amplo) exerce sobre sua própria atuação, sob os aspectos de legalidade e mérito, por iniciativa própria ou mediante provocação” (NÚÑEZ, 2021). O controle administrativo classifica-se em legalidade ou de mérito, interno, preventivo, concomitante ou subsequente, de ofício, por provocação ou compulsório, de ato ou de atividade e hierárquico ou finalístico.

O controle interno da atividade administrativa é o poder-dever imposto ao próprio poder de promover a verificação permanente e contínua da legalidade e da oportunidade da atuação administrativa própria, visando a prevenir ou eliminar defeitos ou a aperfeiçoar a atividade administrativa, promovendo as medidas necessárias a tanto (JUSTEN FILHO, 2011).

Atento a sua missão institucional de prestar um serviço jurisdicional efetivo à sociedade, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará para o devido controle interno, idealizou ferramentas e indicadores de eficiência das unidades judiciárias que levam em consideração o volume de processos julgados, em que consistem as ações que alcançaram o instituto da Coisa Julgada, sem mais recurso, a demanda e a decisão se tornam indiscutíveis e não mais sujeitas a recurso ou discussão, processos baixados segundo a resolução nº 76/2009 do Conselho Nacional de Justiça- CNJ são ações: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores; c) arquivados definitivamente; d) em que houve decisões que transitaram em julgado e iniciou-se a liquidação, cumprimento ou execução e processos paralisados que são processos suspensos que não possuem movimentação.

A função do controle exige a atenção da Administração voltada para a execução de planos e programas para que metas e objetivos previamente delineados pelos órgãos do Poder Judiciário sejam atingidos. As Metas Nacionais instituídas a partir de 2009 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e aprovada por todos os Tribunais Judiciais, têm como objetivo assegurar o direito constitucional à razoável duração do processo judicial, consubstanciadas pela busca de maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos. Nesse momento, a função de controle é fundamental, pois está intimamente relacionada à Administração que, ao exercer aquela função, analisa e avalia os resultados obtidos, compara-os ao que foi planejado ou previsto, objetivando verificar os resultados e sanar possíveis falhas que possam ter ocorrido.

2. JUSTIFICATIVA

O controle interno é fundamental no Poder Judiciário, pois avalia o cumprimento das metas propostas pelo CNJ, faz correção de procedimentos dando celeridade às ações judiciais e garante que os objetivos sejam atingidos. Com a reforma do Poder Judiciário foi observada uma nova realidade complexa que o judiciário teve que se adaptar.

Surge então um novo modelo de gestão judiciária voltada para a estratégia, para o cumprimento de metas e diretrizes, conectadas com valores sociais, transparência, controle social e participação cidadã. Por esse motivo torna-se importante conhecer como funciona o controle interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará- TJPA, como está sendo realizada a adaptação às novas tecnologias para dar celeridade aos processos judiciais que, devido à crescente demanda, teve que fazer a reestruturação e modernização dos seus procedimentos.

Isso nos leva à reflexão acerca da efetiva importância da função administrativa controle na fiscalização e correção que o TJPA exerce sobre sua própria atuação, na execução de seus planos e programas. O setor responsável por essa função é a Coordenadoria de Controle de Planejamento – CCP, criada por meio da Lei Estadual nº 8.324/2015, subordinada ao Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística e tem como umas das suas principais atribuições efetuar o monitoramento constante do Plano de Gestão.

Ele atua de forma a pontuar possíveis falhas e propor de medidas de correção consideradas necessárias à plena execução dos projetos, iniciativas, e ações constantes no Plano, contribuindo para que o Tribunal cumpra sua missão institucional: realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional, visando fortalecer o Estado democrático de direito.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

- Analisar a importância do controle interno para a melhoria do desempenho no cumprimento das Metas do Tribunal de Justiça do Estado do Pará- TJPA.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar programas e ferramentas de controle de desempenho do TJPA;
- Compreender a influência da função controle para a correção e melhorias;
- Verificar o impacto que a função controle tem na celeridade dos processos judiciais através das ferramentas de controle de desempenho.

4. A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA NO CONTROLE E O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

4.1 Conceitos de Administração

Segundo Chiavenato (2004, p.17) a Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa. Ela é a ciência que une teoria e prática para criar princípios racionais para ajudar as empresas a serem mais eficientes. Administrar é a maneira de governar uma organização ou parte dela. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos que a organização possui para que ela alcance seus objetivos de maneira eficiente e eficaz. Stoner (1985) concorda com o conceito de Chiavenato, ao aborda o conceito de administração como:

A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos (STONER, 1985, p.4).

Administração tem em sua base um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções, para a escolha da forma mais viável de alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e a direção dos recursos das organizações para os resultados esperados, e com o intuito de a minimização dos conflitos interpessoais (OLIVEIRA, 2010).

No conceito de Chiavenato (2004), não há organização que sobreviva sem ser administrada, pois a administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle e, todas essas etapas trabalhando em conjunto para o alcance das metas organizacionais. Tendo um conjunto de pessoas, recursos, tendo as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização devem trabalhar em conjunto de forma sistêmica para a sobrevivência e sucesso das organizações. “Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer (CHIAVENATO, 2004, p.2)”.

Levando em consideração o que já foi abordada, a administração é voltada

para gerir todos os tipos de serviços incluindo o setor público que administra visando a satisfação de todas as necessidades da sociedade. Nesse sentido podemos citar MATIAS-PEREIRA (2010, p.51) que conceitua Administração relacionando com a área pública:

[...] uma atividade concreta e imediata que o Estado realiza para garantir os interesses coletivos, apoiada em um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais as leis atribuem o exercício de função administrativa do Estado. O seu objetivo principal é o interesse público.

No entendimento de Chiavenato (1997) a administração é a aplicação de técnicas que tem como objetivo o estabelecimento de metas e operacionalizar de forma racional que alcance os colaboradores das organizações a fim de que se obtenham resultados que se obtenham os melhores resultados as necessidades de seus clientes sejam eles públicos ou privados. Administração é uma ciência que estuda os principais problemas das organizações, visando melhorar o desempenho através de técnicas de planejamento, organização, direção e controle que garantam a eficácia, eficiência e efetividade dos produtos ou serviços gerados por elas.

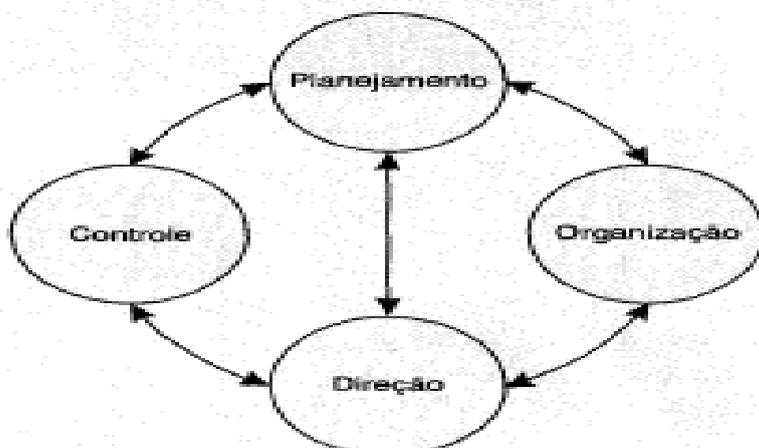
4.2 Funções Administrativas

A administração é uma forma de controle e estudo contínuo, de um conjunto de atividades ou uma atividade em específico, a fim de obter um resultado positivo em relação ao seu exercício. Seu uso mais antigo de que se tem relatos é da Mesopotâmia em meados de 2800 a.C. (OLIVEIRA, 2009) passando por diversas mudanças e adaptações em suas aplicações e mesmo na abrangência do campo de estudo ao longo dos anos.

As funções administrativas:

São as funções relacionadas com a integração das outras cinco funções (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas). Para Fayol, as funções administrativas englobam: prever, organizar, comandar, controlar e coordenar. Atualmente, as funções administrativas envolvem: planejamento, organização, direção e controle. Em seu conjunto, as funções administrativas formam o processo administrativo (CHIAVENATO, 2003. p 94).

Figura 1: O processo administrativo: a interação das funções administrativas.



Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 167).

Chiavenato (2004) aborda que as funções administrativas formam o processo administrativo são mais do que uma sequência cíclica, pois elas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. O processo administrativo é cíclico, dinâmico e interagem entre si nas etapas dos processos.

O Planejamento é considerado o ponto base de qualquer atividade sendo uma atividade sistêmica e dinâmica, Chiavenato (2000) a configurou sendo a primeira função administrativa, sendo a base das outras funções, ele determina as metas que deverão ser atingidas e como serão alcançadas. Stoner (1999, p.5) o conceitua como:

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

Organização é procurar a melhor forma de executar as atividades que foram planejadas. Para Chiavenato (2004) a organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo. Significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e a ligação lógica e racional entre eles. Seguindo essa base Chiavenato (2004, p. 173) diz que a organizar consiste em:

1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos

- objetivos planejados (especialização).
- 2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
- 3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

Direção é uma das funções mais complexas, pois coloca em ação de forma prática o que foi planejado e organizado. No entendimento de Chiavenato (2004, p. 175):

A direção constitui a terceira função administrativa e vem logo depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Esse é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

O Controle tem a finalidade de assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se adequem da melhor forma possível aos objetivos previamente definidos. Ele tem função principal a verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados esperados. “O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado” (CHIAVENATO, 2004, p. 176).

4.3 Função Controle

O controle pode ser definido como “O processo de monitorar as atividades de forma a assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios significativos” (ROBBINS; COULTER, 1998, p.414).

Para ZYMLER (1998) é através do controle que se tem o instrumento que as organizações utilizam para avaliar os procedimentos ao final do processo, a caso faça necessário medidas corretivas nos desvios observados.

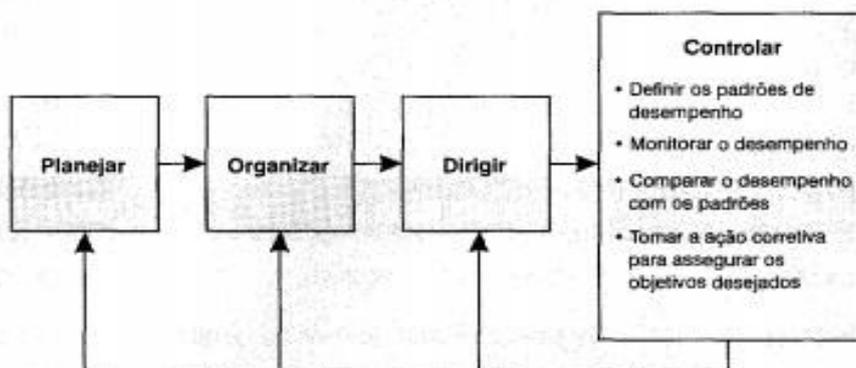
STONER (1999) faz a divisão da função de controle em 4 elementos: (1) ajustar padrões de desempenho; (2) mensurar a atividade atual; (3) comparar esse desempenho com os padrões já estabelecidos; e (4) caso sejam observados desvios, são feitas ações corretivas. O autor fala que e “Através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido” (STONER, 1999, p.7).

Como aponta Chiavenato (2014, p. 495) a palavra controle dependendo do contexto pode assumir diferentes conotações. O controle pode ser usado para inferir

significados como frear, cercear, regular, conferir ou verificar exercer autoridade sobre alguém, comparar com um padrão ou critério. Todos esses significados constituem meias verdades a respeito do que seja o controle. Contudo, sob um ponto de vista mais amplo, os três significados mais comuns de controle são:

1. Controle como função retrativa e coercitiva utilizada no sentido de coibir ou restringir certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não aceitos pela comunidade.
 2. Controle como um sistema automático de regulação utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante no fluxo ou de funcionamento de um sistema.
 3. Controle como função administrativa e aquele que faz parte do processo administrativo como o planejamento, organização e direção.
- O controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento organização e direção sejam bem sucedidos (CHIAVENATO, 2014. p. 495).

Figura 2: A função de controlar dentro do processo administrativo



Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 176).

Como apontam JACOBSEN, JUNIOR e NETO (2006), a função controle encontra-se integrada ao conjunto de funções-chave da Administração sendo precedida do Planejamento, da Organização, Direção, executadas de forma eficiente e eficaz. A função controle possibilita ao gestor, enquanto Função administrativa, o monitoramento das ações estratégicas e operacionais através de relatórios sistemáticos e regulares acerca das ações programadas e das executadas, com a consequente adoção de medidas corretivas sempre que os objetivos e as metas organizacionais quando estas não estejam sendo atingidos.

Chiavenato (2014, p. 495) declara que o controle é uma função administrativa no qual se encontra entre todos os níveis organizacionais.

Assim, quando falamos de controle, queremos dizer que a nível institucional

efetua o controle estratégico, o intermediário faz os controles táticos e o nível operacional os operacionais Cada qual dentro de sua área de competência (CHIAVENATO, 2014. p. 495).

De acordo com Duarte e Barbosa (2013, p. 111) os padrões de controle são extraídos diretamente dos objetivos da organização, quando se detalha as condições para que se obtenha o resultado desejado. Quando determinado o padrão de controle, torna-se possível avaliar o desempenho de um processo e deliberar para mantê-lo conforme o planejado.

Para Chiavenato (2014) o processo de controle tem como característica o ser um processo cíclico e repetitivo em que cada etapa influencia e é influenciada, sendo ele um processo sistêmico. Definidos os objetivos, são estabelecidos os padrões de controle para acompanhar a execução desses objetivos. Nesse momento, torna-se possível avaliar o desempenho de um processo ou de um objetivo e tomar as decisões para mantê-lo conforme o planejado.

Já Maximiliano (1995) relacionava que o processo de controle consiste em fazer a comparação e tomar a decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização. Em função disso, um sistema de controle busca garantir que os objetivos estão sendo alcançados.

Chiavenato (2014, p. 497) afirma sobre processo de controle:

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos previamente. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resulta dos desejados. Nesse sentido, o controle consiste basicamente em um processo que guia a atividade exercida para um fim determinado previamente (Chiavenato, 2014, p. 497).

Chiavenato (2014) expõe que o processo de controle tem como característica seu aspecto cíclico e repetitivo sendo sistêmico no qual cada etapa influencia e é influenciada pela outra. Ele é formado por quatro etapas:

1. Estabelecimento de objetivos ou padrões – no qual são definidos os objetivos da atividade, ou seja, o desempenho esperado.
2. Mensuração ou Avaliação do desempenho atual – acompanhamento dos resultados decorrentes das atividades. Seria um trabalho de coleta de informações. Nessa fase, será determinar o que será medido, como

vai ser feito as medições (fontes de informação) e quando iremos medir e com que frequência.

3. Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos resultado com o padrão – análise dos resultados reais em comparação com o objetivo previamente estabelecido.
4. Medidas corretivas – tomar medidas corretivas para corrigir possíveis desvios ou anormalidade.

Segundo Daft (2005), a função controle pode ser realizada antes da atividade, durante e depois que ela ocorreu de maneira sistêmica e contínua. Conseqüentemente, podemos citar três tipos de controle (quanto ao tempo ou *timing*) : preventivo, prévio ou exante, simultâneo e posterior ou ex-post. O controle preventivo busca identificar e prevenir problemas antes de eles efetivamente ocorrerem. É, assim, um modo de controle proativo, pois busca evitar que os problemas aconteçam. O controle simultâneo é o monitoramento das atividades buscando garantir que estejam sendo executadas de acordo com o planejado. Diferentemente do controle preventivo, é uma forma de controle reativo.

Para Sobral e Peci (2008) o que diferencia o controle simultâneo do controle preventivo é que, enquanto este é um mecanismo proativo, ou seja, é projetado para detectar erros antes que os mesmos ocorram, aquele é reativo, pois aguarda a ocorrência de um problema para corrigi-lo. Controle preventivo é o mais ativo e agressivo, pois permite que a função controle atue antes mesmo que o problema ocorra, através de mecanismos que identifiquem as metas principais e seus os fatores críticos, projetando possíveis fatores de contingência – possíveis situações que ameacem os fatores críticos, elaborando um plano capaz de prevenir as ameaças e minimizar os possíveis impactos negativos.

4.4 Indicadores de Produtividade

O controle é um dos processos mais importantes no trabalho de um administrador. Para que esse controle possa ser feito, utilizam-se diversos tipos de indicadores de gestão. Esses indicadores são medidas que facilitam o entendimento do funcionamento e o andamento de um processo, de um produto ou serviços da organização. Para Graças Rua (2004) os indicadores são:

Indicadores não são simplesmente dados, mas uma balança que nos permite “pesar” os dados ou uma régua que nos permite “aferir” os dados em termos de qualidade, resultado, impacto etc. dos processos e dos objetivos dos eventos. Os indicadores são medidas, ou seja, é uma atribuição de números a objetos, acontecimentos ou situações, de acordo com certas regras (RUA, 2004, p. 02).

Dessa maneira, os indicadores são medidas que facilitam o entendimento do funcionamento e o andamento de um processo, de um produto ou serviços da organização. De acordo com a mesma autora: “De uma maneira simplificada, os indicadores são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo” (RUA, 2004 p.05).

Mas não podemos esquecer que os indicadores de produtividade permitem a compreensão concreta da estratégia organizacional no tocante às suas atividades rotineiras devendo levar em conta a peculiaridade da organização do Poder Judiciário e o fim para o que foi criado conforme fala Barbosa:

Ao contrário da atividade privada, baseada no consumo, necessário ou induzida, e, portanto mais lucrativa quanto maior for o número de usuários, a prestação jurisdicional está desvinculada do consumidor, sendo possível supor que uma sociedade possa ser tanto melhor quanto menor for a necessidade de buscar uma soluçãojudiciária, pelo menos nos casos em que o Judiciário está acessível à maior parte da população. Também neste caso a lógica de mercado e a 'lógica judiciária' são contrapostas. Ainda que se possa admitir, por amor à argumentação, que a atividade judiciária esteja de fato resumida à prestação de um serviço [...], deve-se levar em conta o produto atípico que oferece. A título de exemplo, pode-se supor que o aumento da demanda, desejável no ambiente de mercado, pode não ser um indicador de sucesso da atividade jurisdicional, mas indicativo do fracasso na condução pelo Estado de políticas públicas voltadas à concretização de direitos sociais. A transferência mecânica de indicadores que refletem relações prioritariamente econômicas para analisar o Poder Judiciário deforma e compromete os resultados apresentados (BARBOSA, 2007, p. 3-4).

4.5 Indicadores de Desempenho

Para o Tribunal de Contas da União – TCU, os indicadores de desempenho ajudam no planejamento e no controle das organizações. Essas ferramentas auxiliam na busca dos resultados e na melhoria dos processos das empresas e dos órgãos públicos. Além disso, o uso de indicadores pode melhorar muito a qualidade das decisões de um gestor. Ele poderá analisar se suas ações estão surtindo efeito, se os processos estão ou não melhorando, identificar áreas e processos

problemáticos e determinar onde os recursos devem ser alocados.

O desempenho pode ser compreendido como a soma dos esforços e resultados. Portanto, são necessários esforços na busca do atingimento de certos resultados desejados chegando assim ao desempenho (PALVARINI, 2010).

As organizações utilizam medição, avaliação e controle de três áreas principais:

A. *Resultados*. Isto é, os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo, como dia, semana, mês ou ano.

B. *Desempenho*. Ou seja, o comportamento ou os meios instrumentais que se pretende colocar em prática.

C. *Fatores críticos de sucesso*. Isto é, os aspectos fundamentais para que a organização seja bem sucedida em seus resultados ou em seu desempenho (CHIAVENATO, 2004. p.454).

Segundo Rummler e Brache (2009) um indicador de desempenho dimensiona o quão bem um negócio (suas atividades e processos) consegue atingir uma meta específica. Sem indicadores de desempenho, não conseguimos medir. E sem medir, não conseguimos gerenciar. Deve-se levar em consideração, que existem diversos aspectos envolvidos no âmbito dos esforços e dos resultados que devam ser considerados para a definição de um modelo de controle do desempenho de forma eficaz, eficiente para que produza efetividade no âmbito jurídico.

Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Ela se preocupa com os fins, em atingir os objetivos é a eficácia, que se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização. Chiavenato (1994) ensina que toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

Eficiência é a relação entre os produtos/serviços gerados e os insumos utilizados, preocupando-se com os meios, ela se insere nas operações, com vistas para os aspectos internos da organização, relacionando o que foi entregue e o que

foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por 4 aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

Efetividade são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado e à transformação produzida no contexto em geral. Essa classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dados a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. No conceito de Torres:

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (TORRES, 2004, p. 175).

Como exemplo, o TJPA tem como ferramenta de controle de produtividade as unidades judiciárias de 1º Grau que foram instalados com o novo Painel de Gestão Judiciária do Tribunal de Justiça do Pará (TJPA). Uma ferramenta digital oferece o diagnóstico e controle de desempenho da unidade diante de processos, movimentações e produtividade de magistrados e servidores. Foi criada em maio de 2019, e totalmente atualizada em 2020, o novo painel apresenta os indicadores do Índice de Eficiência Judiciária (IEJud), além de instrumentos de gestão do Poder Judiciário.

O Painel de Gestão Judiciária consegue demonstrar a entrada de processos, o atendimento à demanda, os processos julgados, a baixa processual e a produtividade, com base em indicadores, como Índice de Atendimento à Demanda, Taxa de Congestionamento Líquida, Índice de Produtividade dos Magistrados, Índice de Produtividade de Servidores, Metas 1 e 2, além de processos paralisados há mais de 100 dias.

A interface do painel permite visualizar e analisar a gestão da unidade como um todo e especificada a partir do histórico.

4.6 Accountability

O termo *accountability* possui uma perspectiva ampla, na gestão pública, surgindo como um instrumento a serviço da manutenção dos ideais democráticos de um país, para o controle tanto os processos como os resultados a serem alcançados.

No entendimento Matias-Pereira (2010), *accountability* é um conjunto de mecanismos e procedimentos impostos aos agentes e entidades públicos de maneira obrigatória que levam os gestores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, permitindo aos cidadãos possam verificar se os governantes estão agindo em função dos interesses público. Dessa forma, podemos colocá-la como um controle, sistemático para relatar as ações realizadas, as motivações para a realização dessas ações, no desempenho de funções relevantes à sociedade e a forma como essas ações foram realizadas na sequência.

De acordo com o *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001) *accountability* representa a prestação de contas de um governo ou agente público e a efetiva responsabilização pelas ações, permitindo o seu controle, por decisões e ações, incluindo a forma como são geridos os recursos públicos, bem como todos os aspectos relacionados ao desempenho e aos resultados dentro delas são.

O'Donnell (2011) aponta em sua obra que a *accountability* tem forma bidimensional no que tange às formas de responsabilização dos governantes em democracias representativas: a horizontal e a vertical. A *accountability* vertical é exercida quando a sociedade controla a máquina estatal, políticos e governos, podendo ser por eleição sendo mecanismos mais expressivos, plebiscito, referendo, ação popular, ou mediante o exercício do controle social (*accountability societal*) sendo uma extensão da *accountability* vertical, o controle social não tem poder legal para aplicar sanções em caso de transgressão, mas pode utilizar ferramentas institucionais e não institucionais para denunciar erros. Já *Accountability* horizontal, que infere uma ação entre iguais entre poderes do estado, ocorrendo por meio de fiscalização mútua (os freios e contrapesos) ou entre os órgãos.

Em sua obra o autor Robl Filho (2013, p. 31-32) sintetizou através de um quadro o desdobramento do termo *Accountability*, no qual dá uma visão de forma sistêmica de suas variações:

Quadro 1: Modelos de *Accountability*

<p><i>ACCOUNTABILITY</i>: CONCEITO ANALÍTICO</p>	<p>Possibilidade de alguém (<i>principal</i> ou agente) exigir informações e justificação pela prática de atos, pelas omissões e pelos resultados de um agente, sendo possível aplicar sanções.</p>
<p>MODELOS DE <i>ACCOUNTABILITY</i> NA SOCIEDADE E NO ESTADO:</p>	
<p><i>ACCOUNTABILITY</i> (ELEITORAL)</p>	<p>Cidadãos sancionam por meio da eleição os agentes estatais pela avaliação de seus atos e pelos resultados promovidos por representantes e autoridades eleitas.</p>
<p><i>ACCOUNTABILITY</i> (SOCIAL)</p>	<p>Variação da <i>Accountability</i> vertical, a sociedade civil e a imprensa sancionam (por meio de denúncias e exposição pública) agentes estatais eleitos ou não eleitos.</p>
<p><i>ACCOUNTABILITY</i> HORIZONTAL/INSTITUCIONAL</p>	<p>Agentes estatais ou supranacionais (individuais ou coletivos) podem requerer informações e justificações de outros agentes estatais, além de poder sancioná-los.</p>
<p><i>ACCOUNTABILITY</i> LEGAL</p>	<p>Fornecimento de informações e justificações sob o cumprimento da lei, além da sanção no caso de sua violação.</p>
<p><i>ACCOUNTABILITY</i> JUDICIAL</p>	<p>Trata-se de uma forma específica de <i>Accountability</i> a qual se submete o</p>

	Poder Judiciário. Essa forma de <i>Accountability</i> é exercida por meio de instrumentos dos modelos de <i>Accountability</i> na sociedade e no Estado.
<i>ACCOUNTABILITY</i> DECISIONAL	Possibilidade de requerer informações e justificações dos magistrados pelas decisões judiciais, além de aplicar uma sanção por essas decisões.
<i>ACCOUNTABILITY</i> JUDICIAL COMPORTAMENTAL	Receber informações e justificações sobre o comportamento dos magistrados (honestidade, integridade, produtividade e outros), também sendo autorizada a atribuição de sanção.
<i>ACCOUNTABILITY</i> JUDICIAL INSTITUCIONAL	Informações e justificações sobre ações institucionais não jurisdicionais (administração, orçamento, relações com outros poderes), assim como a sanção pela realização de processos institucionais inadequados.

Fonte: Robl Filho (2013 p. 31-32).

O autor Denhardt conceitua de forma prática a utilização do *accountability* no serviço público:

Do ponto de vista do novo serviço público, a questão da *accountability* no serviço público é complexa; ela envolve um equilíbrio entre normas e responsabilidades concorrentes numa teia complicada de controles externos, padrões profissionais, preferências dos cidadãos, questões morais, direito público e, em última análise, interesse público. (DENHARDT 2012, p. 267).

Sousa (2014, p. 352) ressalta em relação ao Poder Judiciário: “As ações de *accountability* surgem nesta esteira, ou seja, ante a necessidade de se estabelecer padrões mínimos de expectativas em relação ao funcionamento da justiça, bem como de responsabilização direta e indireta por falhas de seus agentes”.

Como exemplo principal e um dos mais importantes de ações de *accountability* tem-se a Emenda Constitucional 45/2004, que implantou a Reforma do Judiciário, oportunidade em que foi criado o Conselho Nacional da Justiça (CNJ). Segundo sua página eletrônica o CNJ considera-se “uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.”

Em seu artigo os autores FORTANA e MEZZARROBA (2014) elencam em suas atribuições:

Assim sendo, a Constituição Federal de 1988, no artigo 103-B, §4º e incisos, elenca as atribuições constitucionais do Conselho Nacional de Justiça, onde o inciso I trata da questão do Conselho Nacional de Justiça zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura. Neste caso ocorre a *accountability* horizontal, onde o Conselho Nacional de Justiça exerce tais funções sobre os magistrados e demais órgãos judiciais. O Conselho Nacional de Justiça está na mesma esfera que todo o Poder Judiciário, apenas exerce este poder.

O inciso II, do parágrafo 4º do artigo 103-B da Constituição, estabelece a competência de fiscalizar a legalidade, moralidade, publicidade e eficiência dos atos administrativos, também exercendo a *accountability* horizontal, pois o Conselho Nacional de Justiça é um órgão estatal que tem a competência para fiscalizar os atos da administração pública. (FORTANA e MEZZARROBA, 2014 p.15).

De acordo com o artigo 103-B, parágrafo IV, incisos VI e VII, o Conselho Nacional de Justiça deve elaborar relatórios semestrais sobre as estatísticas de processos sentenciados, que deram entrada, entre outros, bem como elaborar relatórios anuais sobre providências que entenderem necessárias ao desenvolvimento das atividades do Poder Judiciário. Esses relatórios devem ser encaminhados para o Presidente do Supremo Tribunal Superior e ao Congresso Nacional. (FORTANA e MEZZARROBA, 2014, p.17).

4.7 Compliance

Coimbra (2010) afirma que a *compliance* ocorre por meio da elaboração de um programa de integridade, cujas diretrizes mapearão a extensão do programa e definirão o método de execução dos trabalhos regulatórios da forma de cumprimento dos atos normativos da instituição.

Kuhlen (2013) afirma que a *compliance* é uma espécie de fidelidade à norma sendo a partir de uma auto regulação exercida pela própria instituição, controle

institucional, com o objetivo de assegurar o cumprimento das regras vigentes, a fim de prevenir eventuais infrações normativas.

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará, através de suas atribuições aprovou a Portaria N°3165/2014-GP, no qual aprova o Manual de Auditoria Interna, que no qual elabora os conceitos básicos e suas diretrizes:

O termo *compliance* poderá ser compreendido como sendo o gerenciamento da gestão no que se referem à conformidade dos procedimentos internos em relação a padrões estabelecidos em normas e regulamentos, processos, política, códigos de conduta e ética, manuais etc., monitorando as melhores práticas em sua execução, além de prover treinamento sobre regulamentação aos servidores (BELÉM, 2014).

Nas atividades e processos de controle do TJPA o *compliance* tem um papel fundamental na organização é assessorar o gerenciamento da gestão no que se refere à conformidade dos procedimentos internos na relação com padrões estabelecidos em normas, processos, política e códigos de conduta e ética, monitorando as melhores práticas em sua execução, também contribui para prover treinamento sobre regulamentação aos servidores.

A Portaria N°3165/2014-GP cita os procedimentos e a forma de realização da *compliance* que são:

PROCEDIMENTOS DE COMPLIANCE

Conforme supra informado, a *compliance* tem como objetivo assessorar o gerenciamento da gestão no que se refere à conformidade dos procedimentos internos em relação a padrões estabelecidos em normas e regulamentos, processos, política, códigos de conduta e ética, manuais etc., monitorando as melhores práticas em sua execução, além de prover treinamento sobre regulamentação aos servidores. Esse instrumento auxilia os servidores a organizar seus trabalhos e a alcançar resultados desejados de acordo com as metas pré-estabelecidas, realizando o monitoramento periódico da conformidade de processos e atividades com as normas internas e legislação. Vale ressaltar que o foco do *compliance* é a gestão dos processos meio e fim da organização, avaliados como de maior risco operacional.

COMO REALIZAR A COMPLIANCE

Periodicamente, observando-se o cronograma de ocorrência dos eventos, o responsável pelo processo responderá um questionário, o qual estabelecerá qual o nível de conformidade de sua atividade com o estabelecido no conjunto de normas e regulamentos, podendo variar de 0 a 100%. Nestes termos, para o efetivo gerenciamento do atendimento a *compliance* pela organização, torna-se necessário, como já afirmado, o registro de informações a partir do preenchimento do questionário que deverá ser elaborado para o alcance das respostas a partir dos quesitos abaixo:

- Focos de Controle: Identificar o foco diretamente

ligado à função, processo ou atividade.

- Questão a ser respondida: indicar a questão que deverá ser respondida. Exemplo: “Todas as ausências, atrasos e faltas previstos em lei são abonados”.
- Intensidade da conformidade: indicar qual a percentagem de conformidade/aderência à norma. Este percentual pode variar de 0 a 100%.
- Plano de Ação: caso a conformidade encontrada seja inferior a 100%, é possível desenvolver planos de ação para melhoria do processo (BELÉM, 2014).

Através dessa Portaria o TJPA define os procedimentos de controle interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, sendo esses procedimentos de controle que serão aplicados e todas as comarca do Estado do Pará para a padronização dos procedimentos e melhorando a eficiência de forma contínua.

No âmbito dos Tribunais de Justiça o Desembargador Nelson Missias de Moraes em uma entrevista a Revista Consultor Jurídico (2018) fala nesse sentido.

Embora o conceito de *compliance* não seja exatamente novo e signifique “estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos”, sua assimilação pelo poder público brasileiro, de forma orgânica, tem potencial para trazer resultados positivos nos médio e longo prazo, por reafirmar a indispensável obrigação de que os agentes públicos ajam o tempo todo com lisura absoluta e com olhos voltados apenas para a correta execução das políticas para as quais estão responsabilizados. *Compliance* não poderá nem deverá ser confundido com mecanismos de fiscalização autoritária, de espionagem ou de punição prévia a eventuais adversários não alinhados à gestão, internos ou externos, mas tão-somente como instrumento de análise criteriosa de riscos operacionais e de gerenciamento de controles internos. O profissional, o servidor ou o conjunto de servidores aos quais forem conferidas tais atribuições deverão ser vistos, para o bem da administração, de forma positiva, como guardiães das normas e procedimentos vigentes em todas as esferas da organização.

O Ministro Luiz Fux ressalta as sobre a dificuldade de adoção de desenvolvimento de programas de integridade e *compliance* no Judiciário:

A valoração da ética em todos os seus aspectos e a pretensão de estabelecer uma política de *compliance* na Justiça são desafios imensos. É um conceito ainda recente em nosso país e temos de superar muitas dificuldades nesse caminho. Dentro de uma organização privada, a implementação dessas condições é um pouco mais fácil. Quando trazemos isso para o Judiciário, prevejo muitas dificuldades. O Brasil é uma federação

de tamanho e dimensões continentais e temos tribunais de todo os matizes. “Estabelecer código de condutas para regiões tão diferenciadas traz uma preocupação maior”, completou (CONJUR, 2021).

4.8 Função Controle no Judiciário

A Emenda Constitucional 45/2004, que implantou a Reforma do Judiciário, oportunidade em que foi criado o Conselho Nacional da Justiça (CNJ), que instituído como órgão fiscalizador buscava suprir a lacuna existente no que tangia ao *accountability* judicial brasileiro. A necessidade de modernização padronização e controle de produtividade e eficiencia foi o propussor para o surgimento de um mecanismo de controle sobre a atuação do Judiciário, citado por Moraes (2009):

O início de um novo século gera esperanças de mudança, de renovação e a possibilidade de Reforma Estrutural do Estado e não somente do Poder Judiciário. Reformas estruturais também do Poder Executivo, do Poder Legislativo; cujas estruturas, igualmente, às antigas estruturas do Poder Judiciário, também foram desgastadas com o tempo (MORAES 2009, p.516).

A criação do CNJ com poderes e competências, contribui com a preservação do princípio federativo ao integrar ao Conselho membros dos Judiciários estaduais, sendo imprescindível para o controle e padronizar algumas regras de conduta e harmonizar as atividades em todo o território nacional (BOTTINI, 2007).

A função controle é fundamental para mensuração de eficiência, o que leva a necessidade de produção de dados e sua transformação em informações confiáveis para identificar problemas e alcançar soluções, sendo instrumento indispensável para concretizar mudanças e melhorias na prestação jurisdicional. A função controle no aspecto jurídico deve estar fundamentada no conhecimento explícito dos seus aspectos essenciais e em um processo dotado de eficiência e de transparência nas relações com a sociedade Assim, argumenta-se que as estatísticas judiciais podem ter impacto benéfico para a *accountability* e a responsabilização judicial, contribuindo para melhorar a capacidade do Judiciário de fornecer respostas eficazes à sociedade e aos demais Poderes do Estado (ELENA, 2015).

Fernandes e Carvalho (2018), falam que atualizando aos novos caminhos para a gestão na Administração Pública, o Poder Judiciário deve buscar: uma atividade orientada por missões explicitamente definidas, controle, efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços e envolvimento da sociedade e dos

quadros internos na formulação e implementação de uma visão de futuro, sendo indispensável, para tanto, o auxílio da tecnologia.

Nesse aspecto Gomes e Guimarães (2013) complementam a ideia o seguinte comentário:

As variáveis mais recorrentes para mensurar desempenho são os produtos da atividade judicial: processos julgados e decisões proferidas. E as variáveis mais utilizadas na explicação do desempenho são as de insumo: número de magistrados; número de servidores; recursos financeiros; quantidade e complexidade de procedimentos administrativos; perfil dos magistrados e uso de tecnologia (GOMES e GUIMARÃES, 2013, p. 389).

Por esse motivo as Metas do Judiciário representam o compromisso dos tribunais brasileiros no aperfeiçoamento da prestação da atividade jurisdicional, buscando proporcionar um serviço mais célere à sociedade, aperfeiçoando a eficiência e qualidade. As Metas foram resultado de acordo firmado entre os presidentes dos tribunais para o aperfeiçoamento da Justiça brasileira. Segundo a Coordenadoria de Controle e Planejamento –DPGE do TJPA (2022).

Metas são propostas com vistas a assegurar o alcance de determinado objetivo em dado período de tempo. O CNJ estipula anualmente várias metas para a Justiça Estadual, dentre as quais as que tratam de processos antigos (com o fim de atender ao princípio constitucional da razoável duração do processo), de improbidade (visando o julgamento dos agentes envolvidos em ações administrativas ou crimes relacionados à administração pública) e ações coletivas.

As Metas Nacionais instituídas a partir de 2009 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ):

META 1 – Julgar mais processos que os distribuídos (Todos os segmentos)

META 2 – Julgar processos mais antigos (Todos os segmentos)

META 3 – Aumentar os casos solucionados por conciliação (Justiça Federal e Justiça do Trabalho)

META 4 – Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça Militar da União e dos Estados)

META 5 – Impulsionar processos à execução (Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho)

META 6 – Priorizar o julgamento das ações coletivas (STJ, TST, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho)

META 7 – Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos (STJ, TST, Justiça do Trabalho)

META 8 – Fortalecer a rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres (Justiça Estadual)

Segundo o site do Tribunal de Justiça do Pará (2020), o responsável pelo controle e monitoramento da produtividade e celeridade processual é a Coordenadoria de Controle de Planejamento – CCP Além do monitoramento da execução do Plano de Gestão, documento que representa o lado operacional do Planejamento estratégico do Poder Judiciário. O CCP é o responsável pela administração do Portal das Metas e Portal da Estatística no qual a sociedade pode avaliar a produtividade do Tribunal.

Segundo Fernandes (2018), a atualização aos novos caminhos para a gestão na Administração Pública, o Poder Judiciário procura inserir: uma atividade orientada por missões explicitamente definidas, efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços e envolvimento da sociedade e dos quadros internos na formulação e implementação de uma visão de futuro, sendo indispensável, para tanto, o auxílio da tecnologia para o cumprimento de metas e padronização dos serviços oferecidos a público.

Fernandes (2018, p. 105) fala sobre o uso da tecnologia para o controle de produtividade, padronização da celeridade aos processos:

Visa atingir maior uniformidade no tratamento da informação com a geração de análises estatísticas mais precisas e detalhadas, essenciais ao planejamento estratégico do Poder Judiciário, melhorando a gestão de pauta pelos órgãos judiciais, a recuperação de informações pelos órgãos supervisores, o controle de prevenção e distribuição processual por competência em razão da matéria, entre outros benefícios.

Nesse entido a Coordenadoria de Estatística do TJPA (2021), citar a ação dos tribunais em presta contas nos relatórios chamados de Justiça em Números e Módulo de Produtividade.

O relatório da Justiça em Números é publicado anualmente pelo CNJ, no qual contemplando as estatísticas do Poder Judiciário Nacional, foi instituído pela Resolução nº 76/2009-CNJ. Desde então, todos os tribunais do país devem fomentar

a base de dados mantida pelo CNJ, a partir da qual é elaborado o relatório ao final de cada ano.

No TJPA é função da Coordenadoria de Estatística é encarregada de alimentar, nos sistemas do CNJ, todas os dados quantitativos inerentes as comarcas que abrangem mais de 300 variáveis e indicadores relativos à Estrutura, Insumos e Dotações, Litigiosidade, Recorribilidade, Acesso à Justiça etc. durante todo o ano, esses dados são gerados pela Secretaria de Informática são acompanhados e analisados pela Coordenadoria de Estatística para a oportuna remessa ao CNJ.

Módulo de Produtividade: Instituído pelo Provimento nº 49/2015-CNJ, o Módulo de Produtividade substituiu o “Justiça Aberta”, passou a ser parte integrante da Resolução nº 79/2009-CNJ, mudou a sistemática de coleta dos dados e introduziu variáveis de produtividade específicas para unidades judiciárias e magistrados, com uma parametrização alinhada à utilizada nas variáveis do Justiça em Números. À Coordenadoria de Estatística foi atribuída a responsabilidade de acompanhar e analisar a coleta das variáveis realizada pela Secretaria de Informática e de fomentar mensalmente a base de dados do CNJ, com o carregamento das produtividades das serventias judiciais e dos magistrados do TJPA.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2002) nos procedimentos metodológicos é feita a descrição dos procedimentos que foram seguidos para a realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa.

5.1 Caracterização do Ambiente de Pesquisa

O TJPA possui um papel fundamental no contexto da ordem social democrática, sendo responsável pela função primordial julgar a aplicação das leis em casos concretos e zelar pelo cumprimento delas, a fim de assegurar justiça e a realização dos direitos e deveres. Através desse trabalho foi realizada uma análise das ferramentas de controle dos processos judiciais e o impacto social que exerce efetivamente.

A criação do TJPA acontece em 28 de agosto de 1758 foi criada a Junta de Justiça no Pará composta por pelo Ouvidor Geral da Capitania, que fazia parte do Tribunal da Relação, e um Ouvidor Avulso que tinha poderes para sentenciar com pena de morte os índios, bastardos, mulatos e negros que cometiam crimes atrozes.

Por força do Decreto nº 2.342 de 06 de agosto de 1873, rubricado por D. Pedro II e assinado pelo ministro e Secretário de Estado dos Negócios da Justiça Manuel Antonio Duarte de Azevedo, foram criadas mais sete Tribunal de Relações no Brasil, entre elas a Relação de Belém, órgão de segunda instância da Justiça da Coroa, tendo por distritos os territórios do Pará e alto Amazonas, com sede na cidade de Belém.

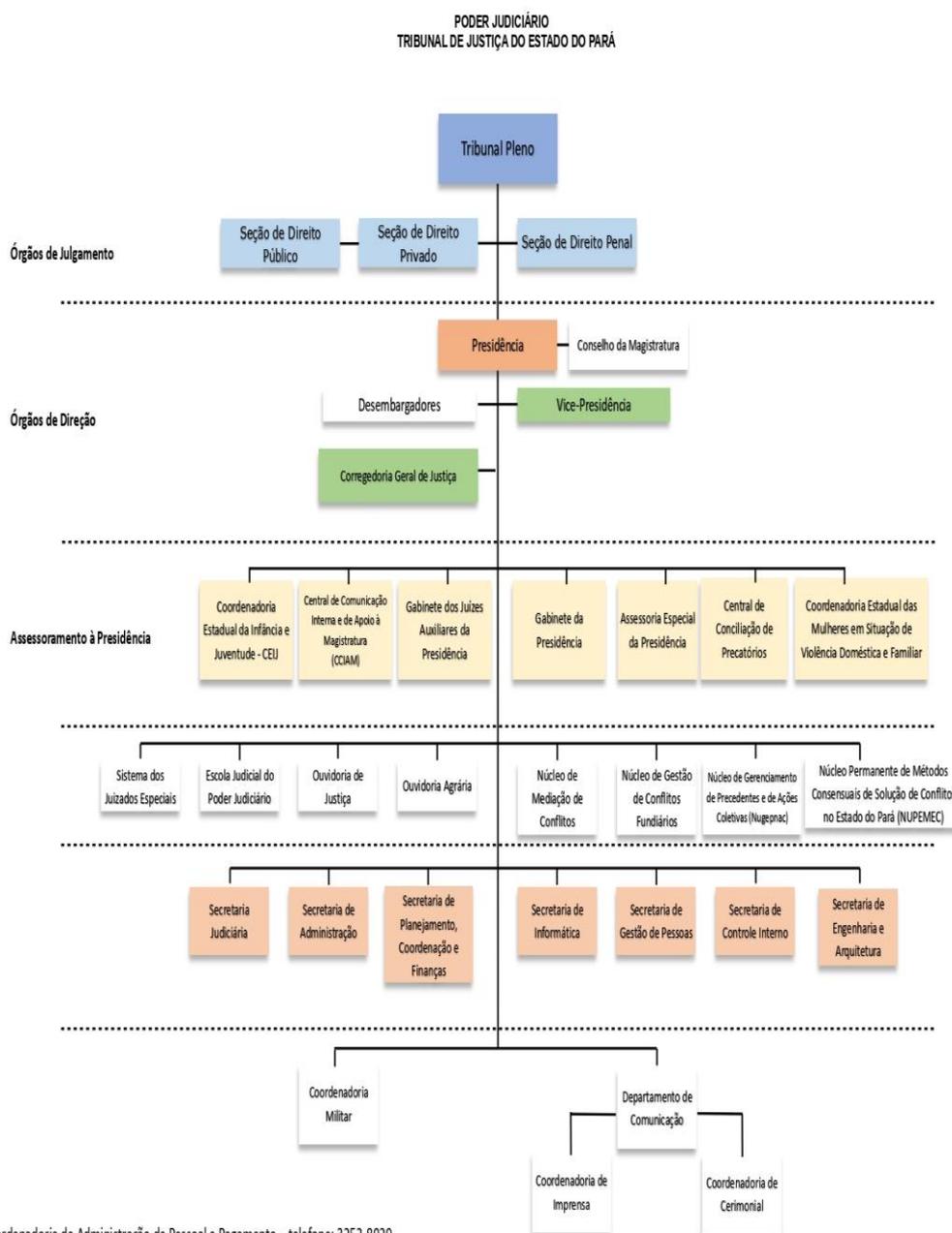
O Tribunal de Relação do Pará foi instalado no dia 3 de fevereiro de 1874, todos os presidentes eram nomeados pelo Imperador, por um período de três anos e de acordo com o Decreto de 18 de julho de 1841, tinham o título de Conselheiro. Pedro Vicente de Azevedo era o Presidente da Província do Pará.

A partir de 22 de julho de 1887, atendidos aos pedidos do Presidente, o Tribunal de Relação passou a funcionar com a Junta Comercial. Proclamada a República, o Tribunal de Relação foi extinto. Através do Decreto nº 359-A de 19 de junho de 1891, passou a chamar-se Tribunal Superior de Justiça, sendo instalado no dia 1º de julho de 1891.

A Constituição do Estado do Pará, de 1º de agosto de 1935, mudou a denominação de Tribunal Superior de Justiça para Corte de Apelação. Em 1937, a

Constituição outorgada, modificou a designação de Corte de Apelação para Tribunal de Apelação. A Constituição estadual de 8 de julho de 1947, alterou o nome de Tribunal de Apelação para Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Atualmente o TJPA encontra-se estruturado da seguinte forma:

Figura 3 – Organograma Funcional



Fonte: Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento – telefone: 3252-8029

Sendo um Órgão Público do Poder Judiciário Estadual, sua função é garantir os direitos individuais, coletivos e sociais e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado. Para isso, tem autonomia administrativa e financeira garantidas pela Constituição Federal. A sua atuação se dá, exclusivamente, em casos concretos de conflitos de interesses trazidos à sua apreciação, sendo que o Judiciário não pode tentar resolver conflitos sem que seja previamente provocado pelos interessados. Tendo como:

Missão: coordenar a arrecadação e a fiscalização das receitas do fundo de reaparelhamento para fortalecimento da dotação orçamentária, contribuindo com o reaparelhamento e modernização do Poder Judiciário paraense e alcance da missão institucional.

Visão: ser reconhecida como referência na otimização da arrecadação e controle de receitas do fundo de reaparelhamento, contribuindo para o fortalecimento do poder judiciário paraense.

Valores: transparência, ética, eficiência, inovação, humanização no atendimento e credibilidade.

5.2 Tipo da Pesquisa

Para Gil (2002, p. 19) “definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O mesmo autor aborda o fato de que ela é feita mediante as informações disponíveis fazendo uso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos necessários para chegar a um resultado (Gil, 2002).

Na visão de Appolinário (2011, p.150), a pesquisa quantitativa é a modalidade em que “variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos, por exemplo, estatístico”. Essa análise foi realizada pela tradução em números através do controle ao longo dos anos no desempenho das metas do judiciário.

A pesquisa ainda foi exploratória, pois verificou o impacto que a função controle tem na celeridade dos processos judiciais através do controle de desempenho das Metas anuais.

Essa pesquisa foi realizada através de procedimento técnico bibliográfico com leituras acerca do tema abordado a fim de se colher o máximo de informações possíveis. A leitura englobou livros, artigos científicos, sites institucionais e revistas especializadas que tratam do tema e feita à coleta de dados para análise estatística. Para Gil (1994, p. 71) “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

5.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

O procedimento metodológico utilizado para a coleta de dados foi o método quantitativo e qualitativo pesquisa, em sites institucionais e acervos bibliográficos na internet.

5.4 Sistematização, Tratamento e Apresentação dos Dados

O processamento foi realizado através do acesso a banco de dados estatístico e arquivo de leitura. Sua apresentação está em um formato de tabela estatística gráfica no qual se torna possível a comparação dos últimos 5 anos de implementação das metas podendo analisar se o controle no planejamento da execução tem efeito nas variáveis dos dados.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A função controle é uma realidade nas organizações pública, podendo insidir em todas as ações. Ele pode ser utilizada para a mensuração de sua eficiência no cumprimento de objetivos pré-estabelecidos no TJPA, esse resultado foi alcançado através do controle de desempenho do relatório anual do cumprimento das metas, sendo avaliado os últimos cinco anos, podendo avaliar sua produtividade e sua eficiência.

As Metas Nacionais, de acordo com o Conselho Nacional de Justiça, representam o compromisso dos tribunais brasileiros com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando proporcionar à sociedade serviço mais célere e eficiente. No decorrer dos anos elas podem sofrer modificações ou acrescentar uma nova meta que seja importante no cenário nacional. Os resultados analisados se deu no universo amostral da Justiça de 1º grau, através de duas tabelas no qual podemos fazer o controle comparativo de desempenho através da evolução do índice dos serviços prestados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Conforme Tabela 6.1 é possível ter uma ideia do comportamento geral da evolução das variáveis no decorrer do ano de 2017 e 2018 sendo que se considera uma meta cumprida quando atinge o índice de 100% variáveis, destacando seus pontos máximos, mínimos, média mediana e o desvio padrão. Percebe-se a grande disparidade.

Tabela 1 – Resultado das metas do ano de 2017 e 2018

METAS	OBJETIVO	DESCRIÇÃO	CUMPRIMENTO	
			2017	2018
1	Aumentar a produtividade	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que no ano corrente.	93,80%	102,86%
2	Dar celeridade aos casos mais antigos	Identificar e julgar, até 31/12/2017, pelo menos, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2013, no 1º grau.	85,99%	83,70%

METAS	OBJETIVO	DESCRIÇÃO	CUMPRIMENTO	
			2017	2018
4	Julgar os casos de improbidade	Identificar e julgar, até 31/12/2017, pelo menos 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até dia 31/12/2014.	74,45%	67,19%
5	Impulsionar processos à execução	Estabelecer política de desjudicialização e de enfretamento do estoque de processos de execução fiscal.	111,11%	111,11%
6	Julgar as ações coletivas	Julgar, até 31/12/2017, 60% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2014 no 1º grau.	82,93%	90,41%
8	Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher	Fortalecer a rede de enfrentamento à VDFCM até 31/12/2017.	72,46%	73,76%

Fonte: www.tjpa.jus.br

Legenda: ■ Meta alcançada ■ Meta não alcançada

Percebe-se a grande ineficiência das instâncias de 1º grau no cumprimento efetivo das metas no ano de 2017 e 2018. Sendo que em 2017 apenas a Meta 5 foi alcançada e em 2018 as Metas 1 e 5. Porém, podemos observar uma leve melhora no índice de um ano para outro das Metas 1, 6 e 8.

Tabela 2 – Resultado das metas do ano de 2019 a 2021

METAS	OBJETIVO	DESCRIÇÃO	CUMPRIMENTO		
			2019	2020	2021
1	Aumentar a produtividade	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.	103,33 %	102,47 %	99,27%
2	Dar celeridade aos casos mais antigos	Identificar e julgar, até 31/12/2017, pelo menos, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2013, no 1º grau.	92,53%	83,90%	90,58%
3	Conciliação	Aumentar o indicador Índice de Conciliação do Justiça em Números em 2 pontos percentuais em relação ao ano anterior.	79,11%	63,43%	100,74 %
4	Julgar os casos de improbidade	Identificar e julgar, até 31/12/2017, pelo menos 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até dia 31/12/2014.	74,59%	73,28%	106,52 %
6	Julgar as ações coletivas	Julgar, até 31/12/2017, 60% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2014 no 1º grau.	112,35 %	87,61%	108,39 %
8	Violência Doméstica	Identificar e julgar até 31/12/2020, 50% dos.	67,65%	96,97%	126,67 %

METAS	OBJETIVO	DESCRIÇÃO	CUMPRIMENTO		
			2019	2020	2021
	e Familiar contra a Mulher	casos de violência doméstica e familiar contra a mulher distribuídos até 31/12/2019. Identificar e julgar até 31/12/2020, 50% dos. casos de violência doméstica e familiar contra a mulher distribuídos até 31/12/2019. Realizar ações de prevenção	93,85%	86,43%	128,92 %
9	Integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário	ou desjudicialização de litígios voltadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) , da Agenda 2030.		100%	100%

Fonte: www.tjpa.jus.br

Legenda: ■ Meta alcançada ■ Meta não alcançada

No ano de 2019 observa-se que não houve uma grade avanço grande para o alcance das metas e observasse que nas metas do ano de 2018 para 2019 não houve uma relevante alteração no índice de da produtividade de seu alcance tendo conseguido atingir 100% apenas nas Metas 1 e 6.

O ano de 2020 foi atípico devido a pandemia da corona vírus ocorreu a paralização de muitos órgãos públicos, tendo apenas atendimento de forma remota. O que leva um grande questionamento sobre o tamanho territorial do estado do Pará e a falta de acesso das pessoas a tecnologia influenciaram no baixo índice alcançado por ele. Sendo que consegui apenas o alcance da Meta 1, a maiorias dos índices das Metas foram menores que o de 2019.

O ano de 2021 pode ser observado uma melhora significativa no alcance das metas tendo conseguido as Metas 3, 4, 6, 8 e 9. Sendo o melhor índice já alcançado pelo TJPA isso se deve pelo controle e avaliação reestruturação utilizado pelo

tribunal com a chamada de novos servidores, treinamento dos servidores e magistrado nos processos eletrônicos, e tornando os processos das comarcas que antes eram físicos em processos digitais o que impactou de forma significativa na eficiência da prestação dos serviços.

7. CONSIDERAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre o controle interno e desenvolvimento no cumprimento das Metas judiciais que são estabelecidas pelo CNJ. No decorrer da pesquisa obtivemos os dados para análise na mensuração das metas do TJPA, nos últimos cinco anos. As informações obtidas no controle interno são fundamentais para a mensuração dessa eficiência e essenciais como informação de apoio na tomada de decisão por parte dos Tribunais na tomada de decisão.

Através da bibliografia foram abordados conceitos e a visão da reforma ocorrida no Poder Judiciário no decorrer dos anos que trouxe para as atividades desenvolvidas pelos Tribunais o conceito de controle interno. Entre os conceitos abrangidos estão os indicadores de produtividade e desempenho, *accountability* e *compliance*, tendo uma busca constante em sua renovação buscando melhorar a qualidade dos serviços ofertados para a sociedade no que tange à eficácia, eficiência e alcançando sua efetividade na prestação do serviço.

O estabelecimento de padrões definidos pelo CNJ para os tribunais, as Metas do judiciário, foi uma forma de controle para a avaliação e mensuração do desempenho do poder judiciário, para acabar com a chamada “morosidade do judiciário”. O TJPA teve grandes dificuldades para se adaptar a essa nova realidade que pode ser observado no ano de 2017 alcançou apenas uma meta e em 2018 apenas duas metas alcançadas. Esse desempenho tem como fatores a falta de servidores, a cobertura da internet que ainda era via satelital, os processos que em sua maioria eram físicos.

No ano de 2019 não houve um avanço significativo no alcance das metas estabelecidas no TJPA. Devemos levar em consideração que em 2019 houve a abertura do edital do concurso para cargo efetivo de técnico, analista judiciário e oficial de justiça.

Em 2020 ocorreu a pandemia da covid 19, no qual impactou o desenvolvimento dos trabalhos e com isso na evolução dos resultados que deveriam ser atingido nesse ano. Foi um momento crucial para a atualização da tecnologia utilizada pelo tribunal, tendo a implantação do trabalho remoto, transformação dos processos físicos em digitais, a utilização do Pj’e e a chegada dos aprovados do concurso no

final de 2020.

Com a chegada dos novos servidores, a adaptação tecnológica que foi exigida devido à pandemia, mudança na rede de internet, as audiências feitas de forma remota impactou significativamente nos índices das metas do ano de 2021 sendo possível fazer a comparação dos anos é visível o impacto positivo que essas mudanças trouxeram na eficiência do TJPA.

Em síntese, este trabalho permitiu evidenciar a importância do controle administrativo de vários ângulos na melhoria da eficiência, eficácia e efetividade de forma a ter uma melhoria contínua na prestação dos serviços oferecidos pelo TJPA. Sabe-se também que através dos resultados ele ainda não alcançou a eficácia desejada e esperada pela sociedade.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBOSA, C. M. Poder Judiciário: reforma para quê?. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, X, n. 46, out 2007. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2339>. Acesso em 28.08. 2022.

BELÉM, Portaria N°3177/2014-GP. Aprova o Manual de Controle Interna do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Belém, PA, 24 setembro de 2014.

BELÉM, Portaria N°3165/2014-GP. Aprova o Manual de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Belém, PA, 24 setembro de 2014.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar e MANZI, Vanessa A. **Manual de Compliance – Preservando a Boa Governança e Integridade das Organizações**. São Paulo: Atlas, São Paulo 2010,.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7º Ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações**. Ed. Compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos** .3a ed. São Paulo: Manoele, 2014.

DAFT, Richard L. **Management**. Mason: Thomson, 2005.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública. Tradução técnica e glossário: Francisco G. Heidemann**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquias, terceirização e outras formas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Angélica Pereira de Assis; BARBOSA, Alex Francisco de Oliveira, **Teorias da Administração**, EAD Educação a Distância, 2013.

ESTRUTURA do TJPA, 2021, www.tjpa.jus.br. Disponível em:

<https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Estrutura-do-Tribunal/407283-estrutura-do-tribunal.xhtml> . Acesso em 10/03/2022.

FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALO, Ângelo Gamba Prata de. **Tecnologia & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. JUSTEM F., Marçal. **Direito Administrativo**. São Paulo: Forense, 2011.

FONTANA, Odisséia Aparecida Paludo e MEZZARROBA, Orides. **A aplicação da *accountability* nos atos e atribuições do conselho nacional de justiça**. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=2f4e2fe0d640b5ec>. Acesso em: 25q08/2022

GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002. p. 18.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa**. *Revista de Administração Pública* Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, , 2013.

HISTÓRICO, 2021, [www,tjpa.jus.br](http://www.tjpa.jus.br). Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Sobre-o-TJ/39-Historico.xhtml#:~:text=O%20TRIBUNAL%20DE%20RELA%C3%87%C3%83O%20DO,presid%C3%Aancia%20do%20Conselheiro%20ERMANO%20DOMINGOS>. Acesso em 10/03/2022

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the Public Sector: a governing body perspective**. New York: IFAC, August 2001. (Study, n. 13)

JACOBSEN, Alessandra Linhares; JUNIOR, João Benjamim da Cruz; NETO, Luis Moretto, **Administração Introdução e Teorias** Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.

KUHLEN, Lothar. **“Cuestiones fundamentales de compliance y teoría del Derecho Penal”**. In: KUHLEN, Lothar; MONTIEL, Juan Pablo; GIMENO, Íñigo Ortiz de Urbina (eds.) *Compliance y teoría del Derecho penal*. Madrid, Marcial Pons. 2013, p. 51.

MADRIGAL Alexis, **A importância do controle interno na Administração Pública**, www.jus.com.br, 2016 , Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/48488/a-importancia-do-controle-interno-na-administracao-publica#:~:text=A%20fun%C3%A7%C3%A3o%20do%20controle%20%C3%A9,a%20veracidade%20das%20opera%C3%A7%C3%B5es%20realizadas>. Acesso em 28/02/2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **A boa governança e a ética na Administração Pública no desenvolvimento do Brasil**. Revista de Conjuntura- Conselho Regional de Economia do Distrito Federal. Distrito Federal, n. 34, abr/jun, 2008.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

METAS Nacionais do TJPA, Setor responsável: Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças. www.tjpa.jus.br. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Portal-das-Metas-Nacionais-do-TJPA/398-Metas-Nacionais-do-TJPA.xhtml> . Acesso em 20/09/2022

MORAIS, Nelson Missias de. **A importância do compliance também no Poder Judiciário**, 2018, Revista Consultor Jurídico, <https://www.conjur.com.br>. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-ago-12/nelson-morais-importancia-compliance-judiciario>. Acesso em 28/08/2022

NÚÑEZ Benigno, **Controles na Administração Pública**, 2021, <https://jus.com.br>. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/93985/controles-na-administracao-publica>. Acesso em 28/02/2022

O'DONNELL, G. **Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política**. Buenos Aires: Revista de Reflexión y análisis político, 2011.

PALVARINI, Bruno. **Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração Pública**. III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2010.

Revista Consultor Jurídico, **Grupo de trabalho debate princípios gerais de compliance que devem nortear Judiciário**, 2021, Disponível em: www.conjur.com.br <https://www.conjur.com.br/2021-mai-09/cnj-debate-principios-compliance-nortear-judiciario> Acesso em 28/08/2022

ROBBINS, Stephen P., e Mary Coulter. **Administração**. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

ROBL FILHO, Ilton Norberto. **Conselho Nacional de Justiça: estado democrático de direito e accountability**. São Paulo: Saraiva, 2013.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores**. <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraEstudoIndicadoresnovo>. Acesso em: 08/06/2022

SOBRAL, Felipe, e Alketa Peci. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson-Prentice-Hall, 2008.

SOBRE as Metas, 2021, www.cnj.jus.br. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metassobre-as-metas/>. Acesso em: 08/06/2022

SOUZA, Daniel Luiz de; SAID, Marcio Lemos; KOCK, Markus Buhatan; MALACHIAS, Ricardo Araújo e LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Indicadores de Desempenho**. Tribunal de Contas da União. Brasília, 2009.

SOUSA, Mônica Teresa Costa. **Accountability e poder judiciário: das razões de existir do conselho nacional de justiça** Revista da AJURIS – v. 41 – n. 136 – Dezembro 2014

STONER, J.A.F..**Administração. (J.R.B.Azevedo, Trad.)** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.