



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUIZ HENRIQUE COSTA RIBEIRO DE LIMA

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA:
um estudo de caso na contabilidade remota do TJPE**

Recife

2025

LUIZ HENRIQUE COSTA RIBEIRO DE LIMA

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA:
um estudo de caso na contabilidade remota do TJPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a Ma. Tarciana Borges Ferreira
Coorientador: Prof. Me. Hérique Costa Ribeiro de Lima

Recife

2025

LUIZ HENRIQUE COSTA RIBEIRO DE LIMA

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA:
um estudo de caso na contabilidade remota do TJPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 08 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Lima, Luiz Henrique Costa Ribeiro de .

Práticas de governança como ferramenta de melhoria da eficiência: um estudo de caso na contadoria remota do TJPE / Luiz Henrique Costa Ribeiro de Lima. - Recife, 2025.

59 p., tab.

Orientador(a): Tarciana Borges Ferreira

Coorientador(a): Hérique Costa Ribeiro de Lima

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2025.

Inclui referências.

1. Contadoria Judicial. 2. Governança. 3. Ciências Contábeis. 4. Direito. I. Ferreira, Tarciana Borges. (Orientação). II. Lima, Hérique Costa Ribeiro de. (Coorientação). IV. Título.

650 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

LUIZ HENRIQUE COSTA RIBEIRO DE LIMA

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA: um estudo de caso na contabilidade remota do TJPE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 08 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **TARCIANA BORGES FERREIRA**
Data: 10/04/2025 15:40:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Tarciana Borges Ferreira (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Esdras dos Santos Carvalho (Avaliador)
Universidade Federal de Alagoas

Prof. José Humberto do Nascimento Cruz (Avaliador)
Universidade Estadual da Paraíba

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe Weruska, ao meu pai Henrique e ao meu irmão Hérique, que sempre acreditaram no poder transformador da educação e sempre me incentivaram, diante de toda e qualquer dificuldade a persistir e acreditar que com dedicação e estudo, todo sonho se torna realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que estiveram presentes nessa longa jornada, especialmente à minha mãe Weruska, ao meu pai, Henrique, ao meu irmão Hérique e a minha tia Wanessa que foram os meus principais incentivadores ao estudo. Agradeço imensamente aos meus mentores do TJPE Felipe, Fernando, Jonas e Roberto, que contribuíram amplamente para a minha formação como futuro profissional e cidadão. A todos os professores que diretamente ou indiretamente contribuíram para a minha formação. A minha namorada, Larissa, que esteve ao meu lado na reta final do curso e sempre me incentivou. Aos meus amigos de turma Duda, João, Vinicius e Thiago que tornaram os dias mais leves e foram essenciais durante a minha formação.

“A pé até encontrar / Um caminho, o lugar / Pro que eu sou”. (Titãs, 1997).

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os efeitos da implementação de práticas de governança corporativa na Contadoria Judicial do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), com foco na celeridade processual e na eficiência da prestação de serviços. A pesquisa adotou uma abordagem descritiva com base em estudo de caso, utilizando dados quantitativos referentes ao período de maio a dezembro dos anos de 2023 e 2024. Os dados analisados foram obtidos por meio de relatórios internos e registros operacionais da 2ª Contadoria de Cálculos Judiciais, antes e após a criação da Central Judiciária de Processamento Remoto do 1º Grau (CENJUD). Os resultados indicaram melhorias expressivas nos indicadores de desempenho após a reestruturação do setor, como o aumento de 38% na devolução de processos, a redução de 38,11% no tempo médio de permanência dos cálculos e o fortalecimento da correlação entre a entrada e a saída de demandas. A adoção de práticas de governança baseadas em liderança, controle, definição de metas e transparência contribuiu para padronizar fluxos de trabalho, melhorar a organização interna e otimizar os recursos disponíveis. Conclui-se que a aplicação de um modelo de gestão mais estruturado no âmbito da Contadoria Judicial promoveu avanços concretos na celeridade processual, trazendo impactos positivos para a eficiência do sistema judiciário e para a qualidade do serviço prestado à população.

Palavras-chave: Contadoria Judicial. Governança Pública. Eficiência Processual. CENJUD. Poder Judiciário.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the effects of implementing corporate governance practices within the Judicial Accounting Office (*Contadoria Judicial*) of the Pernambuco State Court of Justice (TJPE), with a focus on procedural efficiency and service delivery improvement. A descriptive case study approach was adopted, using quantitative data collected between May and December of the years 2023 and 2024. The data were obtained from internal reports and operational records of the 2nd Judicial Accounting Unit, both before and after the establishment of the Remote Judicial Processing Center of the First Instance (CENJUD). The results revealed significant improvements in performance indicators following the sector's restructuring. These include a 38% increase in the number of completed processes, a 38.11% reduction in the average time taken to return cases to the judicial divisions, and a stronger correlation between the number of cases received and concluded. The adoption of governance practices based on leadership, control, goal-setting, and transparency contributed to the standardization of workflows, enhanced internal organization, and optimized resource management. It is concluded that the application of a more structured management model within the Judicial Accounting Office resulted in concrete advances in procedural speed, positively impacting the efficiency of the judiciary and the quality of public service delivery.

Keywords: Judicial Accounting. Public Governance. Procedural Efficiency. CENJUD. Judiciary.

LISTA DE QUADROS/TABELAS

Tabela 1 - Resumo dos procedimentos metodológicos.....	30
Tabela 2 - Resumo do mapeamento de funções da Contadoria.....	33
Tabela 3 - Tempo médio dos processos (dias) em cada vara de justiça em 2023... 46	
Tabela 4 - Tempo médio dos processos (dias) em cada vara de justiça em 2024... 47	

LISTA DE GRÁFICOS/FIGURAS

Gráfico 1 - Quantidade de processos na 2º CCJ durante o ano de 2024.....	35
Gráfico 2 - Tempo médio dos processos por núcleo da Contadoria em 2024.....	37
Gráfico 3 - Número de processos recebidos pela Contadoria por Ano.....	40
Gráfico 4 - Número de processos devolvidos pela Contadoria por Ano.....	41
Gráfico 5 - Processos recebidos por mês em 2023.....	42
Gráfico 6 - Processos recebidos por mês em 2024.....	43
Gráfico 7 - Processos devolvidos por mês em 2023.....	44
Gráfico 8 - Processos devolvidos por mês em 2024.....	45
Gráfico 9 - Quantidade de dias que o processo passou na contadoria em 2023.....	48
Gráfico 10 - Quantidade de dias que o processo passou na contadoria em 2024....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCJ	Contadoria de Cálculos Judiciais
CENJUD	Conselho Regional de Contabilidade de Pernambuco
CENJUD	Central Judiciária de Processamento Remoto do 1º Grau
CGU	Controladoria Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COJUN	Contadoria Judicial Unificada
DAX	<i>Data Analysis Expressions</i>
ITCMD	Imposto sobre a Transmissão “causa mortis” e Doação
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TCU	Tribunal de Contas da União
TJPE	Tribunal de Justiça de Pernambuco
TJTO	Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2. JUSTIFICATIVA.....	17
1.3. OBJETIVOS	18
1.3.1. Objetivo Geral	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS	19
2.1.1. Governança Corporativa	19
2.1.2. Contabilidade	19
2.1.3. Contador Judiciário	20
2.2. CATEGORIAS TEÓRICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	21
2.2.1. Liderança	21
2.2.2. Definição de Objetivos.....	22
2.2.3. Acompanhamento de Metas.....	22
2.2.4. Transparência	23
2.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA AO SETOR PÚBLICO	23
2.4. ESTUDOS ANTERIORES	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1. TIPO DE PESQUISA	26
3.2. MÉTODO DA PESQUISA	26
3.2.1. Estudo de Caso	26
3.2.2. Pesquisa Documental.....	27
3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA	27
3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	28
3.5. ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1. MAPEAMENTO DAS FUNÇÕES DA CONTADORIA JUDICIAL	31
4.2. LIDERANÇA.....	35
4.3. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS.....	36
4.4. ACOMPANHAMENTO DE METAS	37

4.5. TRANSPARÊNCIA.....	38
4.6. INDICADORES COMPARATIVOS APÓS IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
6. REFERÊNCIAS	52

1. INTRODUÇÃO

O sistema judiciário do Estado de Pernambuco enfrenta um desafio recorrente: o elevado número de processos em tramitação, que frequentemente resulta em uma morosidade incompatível com as expectativas sociais e jurídicas. Essa realidade não é exclusiva de Pernambuco, refletindo um problema estrutural presente em todo o território nacional e amplamente questionado pela sociedade. Em 2019, mais de 54% das manifestações recebidas pela Ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) referiram-se à morosidade processual (CNJ, 2019).

Nesse contexto, a busca por soluções que promovam maior celeridade nos trâmites judiciais tornou-se uma missão essencial, especialmente diante da crescente demanda por respostas rápidas e eficazes. Entre os diversos atores que atuam nesse esforço, destaca-se a Contadoria Judicial, cujo papel estratégico tem sido fundamental para a resolução de processos estagnados e que demandam apuração detalhada do *quantum debeatur* — o valor devido pelas partes envolvidas.

Ao garantir maior precisão e agilidade na elaboração de cálculos e pareceres técnicos, a Contadoria contribui significativamente para a redução de atrasos processuais, promovendo mais eficiência e efetividade no andamento das ações judiciais. Dada a importância desse setor no contexto jurídico, torna-se imperativo aplicar práticas que visem ao aprimoramento de sua atuação e ao aumento da sua eficiência.

De acordo com Dejavite (2021), governança corporativa pode ser definida como um conjunto de processos, condutas e políticas que orientam a administração e o controle das instituições, com o objetivo de promover transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A implementação de práticas de governança no setor público impõe novos desafios e riscos à gestão estatal, mas, por outro lado, favorece uma administração mais transparente, sustentável e equitativa. Nesse cenário, organismos internacionais como a OCDE vêm elaborando diretrizes para estimular a adoção dessas práticas de forma eficaz (TRISTÃO; FUCHS, 2023).

Este trabalho tem como objetivo analisar o impacto da adoção de práticas de governança corporativa por uma Contadoria Judicial no contexto da celeridade processual, tendo como estudo de caso a atuação da contadoria vinculada ao Tribunal

de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE). Busca-se compreender como determinadas ações de governança podem contribuir para a diminuição da morosidade processual e influenciar positivamente o funcionamento do sistema judiciário.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

A Contadoria Judicial desempenha um papel estratégico no funcionamento do sistema judiciário, especialmente no enfrentamento da morosidade e dos atrasos processuais. Sua atuação vai além do suporte técnico aos magistrados, abrangendo a elaboração de cálculos judiciais, sobretudo em ações envolvendo beneficiários da justiça gratuita. Por meio dessas atividades, contribui diretamente para a redução de pendências e para a otimização do andamento dos processos.

Conforme Guedes (2024), a Contadoria Judicial atua como suporte técnico especializado ao Poder Judiciário, sendo responsável por realizar cálculos e desempenhar diversas atividades correlatas sempre que requisitada pelos juízos, principalmente em processos que tramitam de forma eletrônica. Essa atuação técnica, pautada na precisão e agilidade, é essencial para o cumprimento dos prazos e para a eficiência dos trâmites judiciais.

No âmbito do Estado de Pernambuco, o Tribunal de Justiça (TJPE) tem promovido mudanças significativas no setor, com destaque para a criação da Central Judiciária de Processamento Remoto do 1º Grau (CENJUD), em 2024 (TJPE, 2024), e para a implantação de práticas de governança com o objetivo de aumentar a produtividade, melhorar os fluxos internos e reduzir a morosidade processual.

Tais mudanças têm como propósito modernizar a gestão da Justiça estadual. De acordo com Matias-Pereira (2010), a boa governança no setor público exige uma abordagem integrada que envolva planejamento estratégico, gestão por resultados e compromisso com a eficiência, eficácia e efetividade das ações.

Diante desse novo cenário no TJPE, emerge a seguinte questão central de pesquisa:

De que maneira as práticas de governança implementadas na Contadoria Judicial influenciam a celeridade processual no âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco?

1.2. JUSTIFICATIVA

Além de contribuir para a literatura acadêmica sobre a interseção entre contabilidade e direito, este trabalho aborda questões práticas relacionadas à eficiência do sistema judiciário.

No contexto acadêmico, ela contribui para aprofundar o conhecimento sobre a aplicação de práticas de governança num órgão público, o que, segundo Costa (2016) necessita de mais estudos a respeito do tema, além de preencher lacunas teóricas existentes e que ainda não foram exploradas pela literatura. No caso das Contadorias Judiciais, a implementação de práticas de governança pode ser uma chave para a melhoria da eficiência e transparência dos processos, tornando-se um campo fértil para novas investigações, especialmente no contexto do Judiciário do Estado de Pernambuco, contribuindo para a evolução do conhecimento acadêmico nessa área.

Uma questão levantada por Santos e Melo (2017) é a morosidade. De acordo com os autores, a falta de eficiência se tornou uma das maiores dificuldades do sistema judiciário brasileiro, principalmente devido ao grande quantitativo de novas ações por ano. O Brasil possui a 30ª Justiça mais lenta do mundo, sendo esta a maior dificuldade da Justiça e o recorde de reclamações feitas ao CNJ.

Do ponto de vista social, a pesquisa tem um impacto direto na melhoria da eficiência dos processos judiciais. De acordo com o Art. 37 da Constituição Federal, todos os entes da administração pública devem seguir princípios, sendo um deles o da eficiência. Conforme aponta Moraes (2009), o princípio da eficiência na prestação de serviços públicos não se restringe apenas à rapidez, mas também envolve qualidade e proficiência. A relação intrínseca entre eficiência e direitos do cidadão reforça a importância de aprimorar os processos internos do Judiciário, garantindo que a sociedade, enquanto usuária e consumidora desses serviços, tenha acesso a um sistema mais ágil e justo.

Já para Camargo e Guimarães (2013), a administração pública deve buscar a redução de custos e a melhoria dos serviços, sempre tendo o cidadão como principal beneficiário. Nesse sentido, a atuação da Contadoria Judicial desempenha este papel ao contribuir para a agilidade na tramitação processual, reduzindo a morosidade e assegurando decisões mais precisas.

Em resumo, essa pesquisa se justifica tanto no âmbito social quanto no âmbito acadêmico, ao buscar uma melhor prestação de serviços à comunidade, atender ao princípio da eficiência consagrado pela Constituição Federal e por preencher parte

das lacunas de pesquisa existentes no âmbito da governança corporativa no setor público, como constatado por Costa (2016).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Esta pesquisa busca analisar os efeitos da implementação de práticas de governança corporativa na Contadoria Judicial do TJPE e como essas mudanças influenciaram na celeridade processual dentro do setor.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar as funções, atribuições e responsabilidades da Contadoria Judicial no contexto do sistema judiciário pernambucano;
- Levantar e descrever as práticas de governança corporativa adotadas pela Contadoria Judicial no TJPE;
- Avaliar, por meio de dados empíricos, os resultados alcançados após a implementação dessas práticas, especialmente em relação à redução da morosidade processual.

A realização desses objetivos permitirá uma compreensão aprofundada do papel estratégico da Contadoria Judicial na dinâmica do Poder Judiciário, bem como das contribuições efetivas das práticas de governança corporativa para a redução da morosidade processual. Espera-se, assim, evidenciar como essas práticas podem ser instrumentos de modernização administrativa, com potencial de replicação em outras unidades judiciais que enfrentam desafios semelhantes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.1.1. Governança Corporativa

Existem quatro princípios que dividem a área de governança corporativa, sendo eles os princípios da equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade, garantindo uma gestão mais eficiente e confiável. O objetivo das ações de governança é de fornecer controle e a possibilidade de controlar e supervisionar ações, garantindo os interesses da organização (FROGERI; PORTUGAL; GUEDES, 2022).

No setor público, a governança ganha uma dimensão ainda mais abrangente. Segundo Travaglia e Sá (2017), trata-se de um conjunto de práticas voltadas à melhoria contínua da gestão estatal, com foco no planejamento estratégico, na alocação eficiente de recursos e no monitoramento da execução das políticas públicas. A governança pública, portanto, não se restringe à prestação de serviços, mas abrange a capacidade de resposta do Estado às demandas da sociedade, promovendo uma administração mais participativa e transparente.

Diante desse panorama, observa-se que o contador exerce diferentes funções a depender do setor em que atua — seja na iniciativa privada, no setor público ou no âmbito do Judiciário. Da mesma forma, as práticas de governança corporativa revelam-se relevantes em todos esses contextos, contribuindo para uma gestão mais eficaz, responsável e alinhada aos princípios democráticos.

2.1.2. Contabilidade

A contabilidade é uma ciência social aplicada que tem como principal função registrar, organizar, interpretar e analisar os fatos econômicos e financeiros de uma entidade — seja ela pública, privada ou pessoa física — com o objetivo de gerar informações úteis à tomada de decisões. De forma geral, busca fornecer dados confiáveis para seus usuários, permitindo o planejamento e o controle das atividades econômicas (Marion, 2015).

Ainda segundo Marion (2015), essa ciência vai além do simples registro de transações, pois permite compreender a situação econômica atual e realizar projeções

para o futuro, facilitando decisões mais assertivas por parte dos gestores. Com isso, a contabilidade tornou-se fundamental em diversas áreas, inclusive na administração pública.

No setor público, a contabilidade assume um papel ainda mais estratégico. Além de mensurar os resultados financeiros das entidades estatais, ela também é responsável por assegurar a transparência, a prestação de contas à sociedade e o cumprimento da legislação vigente. Segundo o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), elaborado pela Secretaria do Tesouro Nacional, as entidades públicas têm como finalidade principal a prestação de serviços à coletividade, diferentemente das empresas privadas, cujo foco está na geração de lucro e retorno financeiro aos investidores.

As instituições públicas atuam em áreas essenciais como educação, segurança, saúde e previdência. Nesse contexto, a contabilidade pública deve não apenas gerar relatórios financeiros confiáveis, mas também contribuir com o controle da execução orçamentária, o cumprimento de metas da gestão pública e a promoção do bem-estar social.

2.1.3. Contador Judiciário

No âmbito da contabilidade pública, destaca-se a figura do contador judiciário, profissional responsável por oferecer suporte técnico ao magistrado, especialmente em processos que exigem a realização de cálculos específicos e detalhados. De acordo com Pereira (2007), esse profissional exerce uma função essencial ao fornecer subsídios técnicos que conferem maior precisão e embasamento às decisões judiciais, sendo requisitado quando a complexidade do processo assim exige.

O contador judiciário é um servidor efetivo do Poder Judiciário, incumbido da elaboração de cálculos processuais, incluindo custas judiciais, taxas, honorários advocatícios, ITCMD (Imposto sobre Transmissão "*Causa Mortis*" e Doação) e emolumentos relativos aos serviços forenses (Taddei et al., 2008).

Enquanto, no ambiente comercial, o contador é o profissional responsável pela escrituração e análise contábil de empresas, no contexto forense, ele é o serventuário encarregado da apuração de valores nos autos processuais. Essa atuação compreende desde liquidações de sentença até a conferência de cálculos apresentados pelas partes, sendo fundamental para a efetivação das decisões judiciais (Silva, 2014).

2.2. CATEGORIAS TEÓRICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa baseia-se em diretrizes que visam garantir uma gestão ética, responsável e transparente, aplicável tanto ao setor privado quanto ao setor público. Os princípios que sustentam essa abordagem — como a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade — orientam não apenas empresas, mas também órgãos governamentais e entidades sem fins lucrativos, promovendo confiança nas instituições e integridade em seus processos (Martins, Silva & Barros, 2005).

Para esses autores, a contabilidade exerce um papel central no suporte à governança, atuando como o principal sistema de informações das organizações. Sua função consiste em produzir dados relevantes para subsidiar decisões, monitorar o desempenho institucional e atender às exigências legais e sociais. Com isso, os relatórios contábeis, as demonstrações financeiras e pareceres técnicos tornam-se instrumentos fundamentais para o cumprimento dos princípios de governança, permitindo uma gestão transparente e comprometida com resultados sustentáveis.

No âmbito da governança pública, a Controladoria-Geral da União (Brasil, 2017) destaca princípios como transparência, controle, capacidade de resposta, estratégia e integridade, os quais são considerados essenciais para a modernização e eficácia da gestão pública. Segundo o Decreto nº 9.203/2017, esses princípios orientam a administração na busca por resultados concretos para a sociedade, na integração dos serviços públicos e na adoção de condutas éticas e baseadas em evidências. Também se enfatiza a importância da avaliação contínua das políticas públicas e da implementação de controles internos fundamentados na gestão de riscos.

Dentre as diretrizes e princípios estabelecidos e aplicados no setor da contabilidade judicial, alguns deles se destacam, como a definição de funções de liderança dentro de setores, definição de objetivos e desenvolvimento de estratégias para alcançá-los, políticas de controle com o acompanhamento dos processos, a transparência com a criação de relatórios e publicidade dos números.

2.2.1. Liderança

A liderança, conforme argumentado por Costa (2021), vai além da simples delegação de tarefas. Trata-se da capacidade de influenciar e motivar pessoas em direção a objetivos comuns, especialmente em contextos adversos. Um líder eficaz

sabe aplicar estratégias que estimulam o engajamento da equipe e fortalecem a cultura organizacional.

No setor público, a liderança exerce papel decisivo na formulação, implementação e avaliação das práticas de governança. De acordo com Rabelo et al. (2024), ela é fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas mais integradas, capazes de responder a desafios complexos nas áreas social, ambiental e econômica.

Segundo orientações do Tribunal de Contas da União (TCU, 2021), a promoção de uma boa governança começa com o fortalecimento da capacidade de liderança institucional. Isso inclui a nomeação de dirigentes com base em critérios de mérito e competência, adotando processos seletivos transparentes e estratégias de capacitação permanentes.

2.2.2. Definição de Objetivos

A definição de objetivos é um dos pilares da governança, pois orienta a direção estratégica das organizações públicas. Nonato (2024) ressalta que os objetivos refletem os resultados de longo prazo almejados pelas instituições, enquanto as metas representam etapas intermediárias para seu alcance.

Para Matias-Pereira (2010), a governança na administração pública deve estabelecer claramente o papel de cada agente envolvido, garantindo uma distribuição eficiente de responsabilidades. Além disso, é essencial definir metas estratégicas que orientem a atuação dos órgãos e servidores, promovendo a eficiência e a transparência na gestão pública.

Ao traçar objetivos de longo prazo, a governança contribui para a continuidade das políticas públicas e a melhoria dos serviços prestados à sociedade, assegurando que as decisões sejam tomadas com base em princípios éticos e na busca pelo interesse coletivo (Matias-Pereira, 2010).

2.2.3. Acompanhamento de Metas

Uma vez traçadas as estratégias e metas, cabe à liderança institucional acompanhar sua execução e avaliar os resultados obtidos. Segundo o TCU (2021), esse acompanhamento deve ocorrer por meio de relatórios gerenciais, reuniões de monitoramento e indicadores de desempenho que permitam ajustes tempestivos.

Viana (2010) reforça a importância de mecanismos de controle que permitam a verificação contínua do cumprimento das metas, utilizando reuniões periódicas e sistemas internos de acompanhamento como ferramentas de gestão.

Entre os instrumentos que podem ser utilizados para esse fim, destaca-se o *Kanban*, uma metodologia visual que permite dividir atividades em etapas como "A Fazer", "Executando" e "Concluído", proporcionando uma visão clara do progresso. Conforme Boeg (2010), essa ferramenta facilita a definição de prioridades e o fluxo contínuo de trabalho, sendo útil para organizações que buscam maior controle e produtividade.

2.2.4. Transparência

A transparência é um valor essencial da governança pública contemporânea, pois promove o acesso à informação, o controle social e a legitimidade das ações do Estado. Filgueiras (2011) observa que, ao tornar as decisões públicas mais compreensíveis e acessíveis, a transparência fortalece a relação de confiança entre a administração e os cidadãos, além de contribuir para a responsabilização dos gestores.

Airoidi e Silveira (2015) argumentam que a Constituição Federal brasileira estabelece a transparência como princípio obrigatório, permitindo que o cidadão interaja com o Estado de forma mais participativa. Essa interação amplia a democratização do acesso à informação e melhora a eficiência administrativa ao permitir maior fiscalização e cobrança social.

Nesse sentido, práticas como a disponibilização de informações públicas em portais eletrônicos são fundamentais. Um exemplo é o Portal da Transparência, criado em 2004, que permite o acompanhamento das ações governamentais e dos gastos públicos. A Controladoria-Geral da União (CGU, 2024) aponta essa ferramenta como um exemplo de política pública que fortalece o controle social, amplia o acesso à informação e aumenta a confiança dos cidadãos nos gestores.

2.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA AO SETOR PÚBLICO

A Controladoria-Geral da União (CGU) define governança pública como a capacidade das instituições de avaliar, direcionar e monitorar os mecanismos de liderança, estratégia e controle que são aplicados à gestão, com o objetivo de

assegurar a efetiva condução das políticas públicas e a prestação de serviços de interesse coletivo (CGU, s.d.).

Segundo Castro, Barbosa Neto e Cunha (2022), a adoção dos princípios de governança nas instituições públicas é um elemento essencial para alcançar o crescimento econômico sustentável. A incorporação dessas práticas impacta diretamente a qualidade da gestão pública, contribuindo significativamente para a melhoria dos serviços oferecidos à população, o que, por sua vez, reflete positivamente na eficiência e na efetividade do setor.

Teixeira e Gomes (2019) também reforçam que a boa governança é amplamente reconhecida no meio acadêmico como um dos principais pilares para o desenvolvimento nacional. Sua aplicação contribui para o fortalecimento das estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais, promovendo uma gestão mais equilibrada e eficaz em diferentes regiões do país.

No que se refere à aplicação de recursos públicos, especialmente nas áreas de educação e saúde, a governança pública é apontada por Santos e Rover (2019) como um instrumento essencial para garantir a gestão eficiente desses recursos. A utilização de práticas como a transparência, a responsabilidade fiscal e o planejamento estratégico contribui para otimizar os investimentos nessas áreas e assegurar que os serviços públicos gerem impacto real e positivo na vida da população.

Dessa forma, evidencia-se que a governança corporativa aplicada ao setor público representa uma estratégia fundamental para a modernização da administração pública. A implementação de seus princípios não apenas favorece a gestão racional dos recursos públicos, como também promove o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e o aumento do bem-estar social.

2.4. ESTUDOS ANTERIORES

A governança pública, segundo Dias e Cário (2014), constitui-se como uma síntese entre modelos tradicionais da administração burocrática e as abordagens mais recentes da Nova Gestão Pública, aliando-as a uma forte orientação para os princípios democráticos. Esse modelo busca, além da eficiência e transparência na prestação dos serviços públicos, garantir que as decisões administrativas sejam tomadas com responsabilidade, inclusão e foco nas demandas da sociedade. Com isso, a

governança pública procura equilibrar a busca por resultados com a participação cidadã e a promoção da justiça social.

Para que a governança pública seja eficaz, é necessário contar com líderes qualificados e estratégias de gestão que envolvam o combate a irregularidades, o estabelecimento de metas claras, a avaliação de riscos e a adoção de mecanismos de controle interno. Essas ações, conforme ressaltado por Travaglia e Sá (2017), são fundamentais para assegurar a transparência e a responsabilização dos agentes públicos.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho destaca-se como uma ferramenta crucial para o alcance dos objetivos organizacionais, pois permite aferir a efetividade, eficiência e eficácia das ações governamentais. Klumb e Azevedo (2014) apontam que, para isso, o planejamento estratégico deve ser considerado elemento central, funcionando como guia para a formulação, execução e controle das políticas públicas.

No campo da governança corporativa, Peters (2013) destaca que o estabelecimento de metas é um componente essencial. No entanto, o autor alerta para a necessidade de cautela na definição dessas metas, pois objetivos excessivamente ambiciosos ou desconectados da realidade institucional podem gerar frustrações e afetar negativamente o engajamento dos envolvidos.

Exemplos práticos da aplicação da governança pública também podem ser observados em outros estados da federação. No Tocantins, por exemplo, a criação da Contadoria Judicial Unificada (COJUN) no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado (TJTO) representou uma mudança significativa na forma de atuação das contadorias judiciais. Conforme estudo realizado por Rodrigues (2020), essa iniciativa trouxe melhorias substanciais para a celeridade processual e contribuiu para a saúde jurídica da instituição, ao racionalizar processos e centralizar a análise de cálculos judiciais.

No entanto, em relação ao contexto da governança dentro das contadorias judiciais, existe uma grande lacuna a ser preenchida na área acadêmica, onde são escassas as pesquisas sobre o tema citado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa a ser realizada será exploratória e descritiva, descrevendo os fatos e fenômenos de determinada realidade (Trivinos, 2008 in Augusto, et al, 2013, p.747). Lösch, Rambo e Ferreira (2023) afirmam que a pesquisa exploratória visa não apenas descrever o fenômeno, mas também entender como ele se manifesta dentro do seu contexto. Esse tipo de pesquisa oferece ao pesquisador uma oportunidade de mergulhar profundamente nos dados qualitativos, permitindo uma análise mais rica e uma interpretação detalhada dos aspectos do fenômeno em questão, o que possibilita uma visão mais completa do objeto de estudo.

A pesquisa exploratória é adequada porque busca compreender e detalhar o papel das contadorias judiciais no judiciário do Estado de Pernambuco, uma área que ainda carece de estudos aprofundados. Já o caráter descritivo se justifica pela necessidade de apresentar as funções, atribuições e impacto das ações de governança aplicadas na contadoria judicial com base em dados concretos.

Quanto à abordagem, será utilizada uma metodologia de observação participante, que conforme Correia (2009) é uma técnica de pesquisa que exige a interação direta e prolongada do investigador com os atores sociais em seu contexto cultural. Nesse método, o pesquisador não apenas observa, mas também se insere no ambiente estudado, tornando-se um instrumento fundamental para a coleta de dados e a compreensão da realidade analisada.

Assim como a abordagem qualitativa que permitirá a análise de dados referentes aos processos encaminhados à contadoria judicial e os impactos das ações de governança nos indicadores de eficiência do setor. Essa combinação possibilitará uma visão mais abrangente sobre o tema, permitindo conectar as análises técnicas à realidade prática do judiciário.

3.2. MÉTODO DA PESQUISA

3.2.1. Estudo de Caso

Melo Júnior e Morais (2018) definem estudo de caso como uma estratégia investigativa qualitativa, amplamente utilizada nas ciências humanas e sociais. Seu objetivo principal é realizar uma análise detalhada de um problema social específico, buscando entender como ele se manifesta em determinadas realidades e identificar os fatores que influenciam sua ocorrência. Neste trabalho, buscaremos analisar como

as ações de governança corporativa aplicadas no âmbito da contadoria judicial impactaram nos números de uma das contadorias do TJPE, com ênfase na celeridade processual.

3.2.2. Pesquisa Documental

Kripka, Scheller e Bonotto (2015) definem a pesquisa documental como um procedimento que envolve o uso de métodos e técnicas específicas para a coleta, compreensão e análise de documentos de diferentes naturezas.

Para esta pesquisa, foram acessados relatórios e dados que serão analisados e tratados para demonstrar os impactos das ações de governança na contadoria judicial do TJPE.

3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Santos (2007) define População (ou Universo) como um grupo de indivíduos que possuem características em comum e que são selecionados para investigação em um estudo, permitindo a análise de padrões e tendências dentro do contexto pesquisado. Neste contexto, a população desta pesquisa são as contadorias judiciais do TJPE de todo o Estado de Pernambuco.

Uma boa amostragem, é aquela que representa uma pequena parte do universo e permite que seus resultados sejam generalizados para o todo, com pequena margem de erro (Nagae, 2007), nesta pesquisa, foi utilizado o método de Amostragem Intencional (não probabilística), sendo um método no qual o pesquisador se insere na rotina de determinada população, coletando dados e informações que serão tratados e analisados previamente (Campos; Saidel, 2022).

A amostra selecionada serão dados referentes a 2º Contadoria de Cálculos Judiciais (2º CCJ), com ênfase nas seguintes varas de justiça: 1º Vara da Fazenda Pública da Capital, 2º Vara da Fazenda Pública da Capital, 3º Vara da Fazenda Pública da Capital, 4º Vara da Fazenda Pública da Capital, 5º Vara da Fazenda Pública da Capital, 6º Vara da Fazenda Pública da Capital, 7º Vara da Fazenda Pública da Capital, 8º Vara da Fazenda Pública da Capital, Vara dos Executivos Fiscais Municipais da Capital, 1º Vara dos Executivos Fiscais Estaduais da Capital. Antes da criação da CENJUD, no ano de 2024, os processos relacionados a esses setores, eram encaminhados ao extinto 3º Distribuidor e Contador da Capital, portanto, a amostra referente ao ano de 2023, será diretamente relacionada a este setor.

Os dados analisados foram extraídos de dois relatórios, sendo um deles da base de dados TJPE Reports e o outro fornecido diretamente pela CENJUD com os dados referentes à 2º CCJ. Esses dados são caracterizados como Dados Secundários, que são dados que foram coletados por outras fontes e que posteriormente foram disponibilizados para a pesquisa, podendo ser utilizados para diferentes propósitos, gerando economia de tempo e maior abrangência de populações (Rodrigues, 2023).

Além dos dados disponibilizados pelo TJPE, a pesquisa contou com a imersão do pesquisador na rotina da contadoria, permitindo uma análise direta do funcionamento e da aplicação das práticas de governança. A observação do comportamento dos envolvidos e a participação ativa nas atividades diárias possibilitaram uma compreensão mais detalhada dos desafios e da dinâmica do setor.

3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nesta etapa da pesquisa, serão utilizados casos práticos de ações de governança que foram aplicadas no setor da contadoria judicial, que foram analisados por meio de observação participante. Conforme Ferreida, Schwarzbach e Ferreira (2018), a observação participante exige que o pesquisador se envolva ativamente com o grupo ou comunidade estudada, chegando a participar intensamente das atividades, atuando como um membro do grupo, estando presente nas mais diversas atividades do dia a dia.

Juntamente com a análise dos impactos das ações, foram coletados dados secundários fornecidos pela Contadoria Judicial do TJPE, retirados da plataforma TJPE Reports e de relatórios internos dos anos de 2023 e 2024.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Análise descritiva dos relatórios de observação: Segundo Correia (2009), a observação participante se caracteriza por sua natureza dinâmica e interativa, na qual o pesquisador desempenha um papel duplo, atuando tanto na coleta quanto na interpretação dos dados, tornando-se parte do próprio processo investigativo. Assim, além dos dados extraídos dos relatórios disponibilizados pelo TJPE, serão considerados também aqueles coletados diretamente e os relatórios elaborados por meio da observação. Esses dados serão analisados de forma descritiva, com base nas teorias de governança corporativa.

O intervalo da pesquisa é referente aos anos de 2023 e 2024, período que o observador esteve presente e inserido no contexto da Contadoria Judicial no TJPE.

De acordo com período analisado, as ações de governança aplicadas no setor e observadas nesse período serão destacadas e seus reflexos nos números do setor serão mostrados de forma ampla.

Estatística descritiva: A estatística descritiva tem como principal função, a descrição dos dados observados na amostra, desde a coleta, tratamento, seleção da amostra e posteriormente a sua apresentação e descrição para encontrar as informações desejadas (Paula, 2019).

Os dados quantitativos, como volume de processos analisados pela contadoria e prazos médios para emissão de pareceres, serão tratados utilizando estatística descritiva. Este método resume os dados coletados em tabelas, gráficos e medidas de tendência central (média, mediana), permitindo uma visão clara e organizada. Com isso, iremos demonstrar o impacto da contadoria na redução de prazos processuais e comparar indicadores antes e depois da aplicação das ações de governança.

Para o desenvolvimento das análises apresentadas, os dados utilizados neste estudo foram obtidos a partir de relatório do 3º Distribuidor e Contador da Capital e da 2ª Contadoria de Cálculos Judiciais do TJPE, abrangendo o período de maio a dezembro dos anos de 2023 e 2024. Nestas análises, foram utilizados os softwares Microsoft Excel 2016, para o tratamento dos dados, com a utilização de filtros, para a definição do núcleo a ser estudado, seleção das varas de justiça a serem analisadas e definição do intervalo de pesquisa. Após a redução dos dados, foram exportados para o Microsoft Power BI Desktop versão 2.126.1261.0, onde foram utilizadas as ferramentas do Power Query, linguagem DAX e a criação de gráficos, fornecendo a visualização dos resultados obtidos após a análise do período estudado. A Tabela 1 apresenta um resumo dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

Tabela 1 - Resumo dos procedimentos metodológicos

Procedimentos Metodológicos			
Objetivo Geral	analisar os efeitos da implementação de práticas de governança corporativa na Contadoria Judicial do TJPE, com foco em como essas mudanças influenciaram a agilidade no andamento dos processos judiciais.		
Objetivos específicos	Identificar as funções e atribuições da contadoria judicial no âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco	Mapear as práticas de governança adotadas pela contadoria judicial no Sistema Judiciário de Pernambuco	Demonstrar, através de dados, os resultados obtidos após a implementação das práticas de governança na Contadoria Judicial
Procedimentos de Coleta de dados	Observação Participante		Dados secundários internos do TJPE cedidos pela Contadoria Judicial
Procedimentos de análise de dados	Análise descritiva dos dados de observação		Descrição estatística dos dados

Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O sistema judiciário brasileiro, conforme apontam Santos e Melo (2017), é reconhecido por sua morosidade, situando-se entre os mais lentos do mundo. Diante desse cenário, torna-se essencial desenvolver mecanismos e estratégias que promovam a eficiência e a celeridade na prestação jurisdicional. Nesse contexto, as Contadorias Judiciais têm papel fundamental, exigindo constante atualização e aprimoramento técnico para contribuir efetivamente com o andamento processual.

Para compreender a relevância da atuação da Contadoria Judicial e a importância das mudanças recentes, é necessário analisar as atribuições desempenhadas pelo setor e de que forma elas impactam na celeridade ou, em alguns casos, contribuem para a morosidade dos processos.

4.1. MAPEAMENTO DAS FUNÇÕES DA CONTADORIA JUDICIAL

A Contadoria Judicial é composta por servidores públicos responsáveis pela elaboração de cálculos judiciais, como apontado por Taddei et al. (2008). No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE), esse setor desempenha diversas funções, sendo constantemente demandado por magistrados, advogados e demais partes processuais. A observação realizada durante o período de pesquisa evidenciou a relevância institucional da Contadoria e sua influência direta sobre o fluxo processual.

Uma das principais atividades observadas foi a atualização monetária de valores. Devido à morosidade dos trâmites judiciais e à existência de múltiplos recursos, os valores envolvidos em processos frequentemente tornam-se desatualizados. Por isso, após o trânsito em julgado de uma decisão que envolva quantias financeiras, é comum que o magistrado solicite à Contadoria o recálculo dos valores, com base em índices como o IPCA, a Taxa Selic, a remuneração da caderneta de poupança, a Tabela ENCOGE, entre outros parâmetros definidos pelo próprio juízo.

Outra atribuição significativa diz respeito à elaboração de cálculos de custas processuais — valores devidos pelas partes para o custeio do processo. Esses cálculos, geralmente realizados nas fases iniciais, são essenciais para o regular prosseguimento dos autos. Durante o período analisado, observou-se um volume expressivo de processos que dependeram da atuação célere da Contadoria de Custas para evitar a estagnação processual.

A Contadoria também é acionada nos casos em que há concessão de justiça gratuita, especialmente para elaboração de cálculos sem ônus para as partes. Nesses casos, cabe ao contador judicial analisar os autos, compreender a matéria em discussão e realizar os cálculos de forma técnica e imparcial, respeitando os parâmetros legais e os limites fixados no processo.

Após a prolação da sentença ou acórdão, é comum que os autos sejam encaminhados à Contadoria para a apuração do *quantum debeatur*, ou seja, o valor a ser pago com base na decisão judicial. Essa demanda é recorrente, sobretudo na fase de cumprimento de sentença. O contador deve, então, observar rigorosamente os critérios estabelecidos pela decisão e elaborar o cálculo, identificando de forma clara os índices utilizados e os valores atualizados.

Além disso, a Contadoria pode ser solicitada a elaborar cálculos relativos aos honorários sucumbenciais, os quais podem ser fixados em diferentes fases processuais, sendo passíveis de majoração ou redução conforme o andamento da ação ou a interposição de recursos.

Outro cenário observado refere-se às impugnações aos cálculos. Em muitos casos, após a apresentação do laudo contábil, o processo pode se prolongar por anos, em razão de recursos interpostos pelas partes. Quando ocorre impugnação ao cálculo, o juiz pode solicitar que o contador responsável preste esclarecimentos sobre os pontos questionados, exigindo nova manifestação técnica fundamentada.

Dessa forma, fica evidente que a atuação da Contadoria Judicial ultrapassa o caráter meramente auxiliar. Trata-se de um setor estratégico para o regular funcionamento do Judiciário. Disfunções ou falhas nesse setor podem ocasionar atrasos, acúmulo de demandas e, conseqüentemente, prejuízos para as partes envolvidas e para a credibilidade do sistema judicial como um todo.

A seguir, a Tabela 2 apresenta o resumo das funções desempenhadas pela Contadoria Judicial durante o período analisado.

Tabela 2 - Resumo do mapeamento de funções da Contadoria

Função	Descrição
1. Atualizar cálculos	Fazer a atualização monetária de cálculos homologados
2. Realizar cálculos	Das custas judiciais em diversas fases dos processos;
	Para partes beneficiárias da justiça gratuita que possuam deferimento do juiz em seu pedido;
	Baseados em parâmetros determinados na Sentença e/ou Acórdão.
	Dos honorários sucumbenciais de acordo com o que foi decidido nos autos;
3. Tirar dúvidas	Dirimir dúvidas do magistrado acerca de parâmetros e valores que possam ser relevantes para a definição da sentença e esclarecimentos sobre cálculos já realizados.

Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

Sendo a morosidade um problema de abrangência nacional, a realidade observada no local da pesquisa não se mostrou diferente. Em 2023, antes da unificação dos setores, o 3º Distribuidor e Contador da Capital enfrentava uma elevada carga de processos paralisados, muitos dos quais permaneciam por mais de seis meses sem devolução às varas de origem, comprometendo o regular andamento processual.

Diante desse cenário, que gerava insatisfação e questionamentos quanto à qualidade dos serviços prestados pela Contadoria do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), tornou-se evidente a necessidade de implementar medidas voltadas ao aumento da eficiência e à melhoria da celeridade processual. Com esse objetivo, foi criada, em maio de 2024, a Central Judiciária de Processamento Remoto do 1º Grau (CENJUD).

Com o início das atividades da CENJUD, as diversas unidades de contadoria espalhadas pelo Estado de Pernambuco foram unificadas em um único órgão, denominado Contadoria Remota. Essa nova estrutura foi dividida em duas áreas de atuação: uma voltada à elaboração de cálculos de custas processuais e outra responsável pelos cálculos de liquidação.

Nesta pesquisa, o foco recai sobre os cálculos de liquidação contra a Fazenda Pública, anteriormente atribuídos ao 3º Distribuidor e Contador da Capital. Com a reestruturação, essa competência foi transferida para a 2ª Contadoria de Cálculos Judiciais (2ª CCJ).

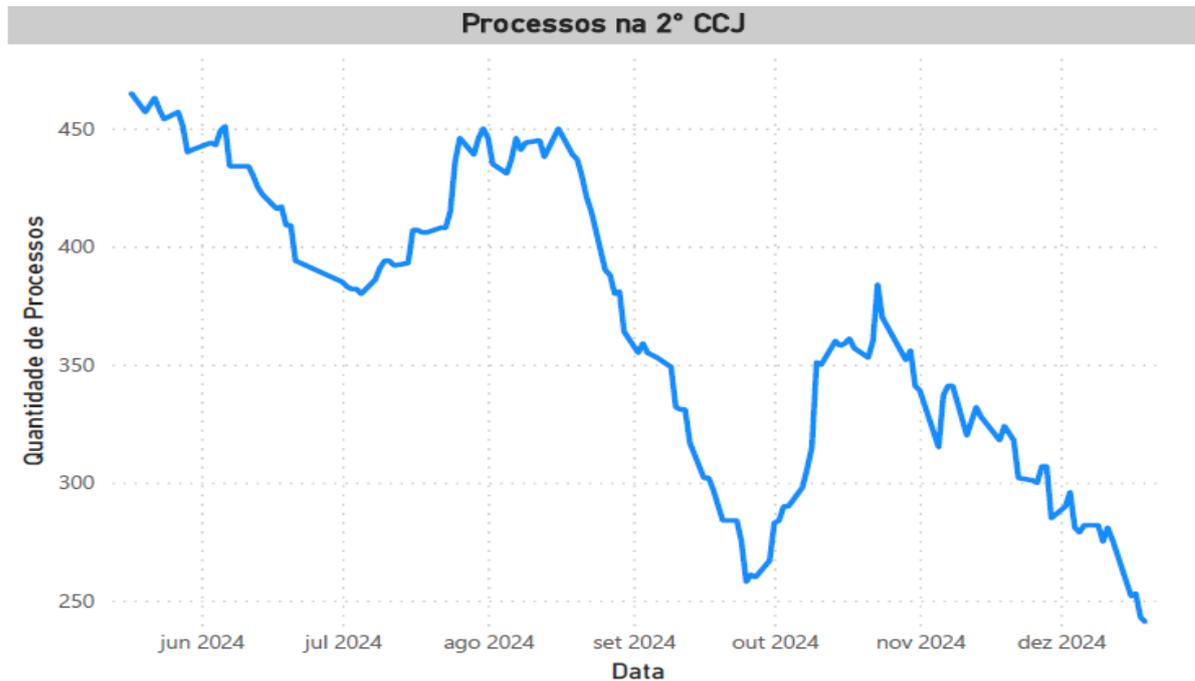
Após a criação da CENJUD (TJPE, 2024), foram implementadas diversas práticas de governança corporativa com o propósito de ampliar a celeridade dos trâmites judiciais e aprimorar a eficiência da Contadoria em relação aos processos sob sua responsabilidade.

De maneira geral, a 2ª CCJ passou a abranger não apenas os cálculos anteriormente atribuídos ao 3º Distribuidor, mas também demandas oriundas de diversas varas das comarcas de Cabo de Santo Agostinho, Caruaru, Garanhuns, Ipojuca, Jaboatão dos Guararapes, Olinda, Paulista, Petrolina e Santa Cruz do Capibaribe.

Quando foi instituída, em maio de 2024, a 2ª CCJ acumulava um total de 465 processos pendentes de realização de cálculo, conforme demonstra o Gráfico 1. Ao final do mesmo ano, esse número foi reduzido para 241 processos, representando uma queda de aproximadamente 48%, evidenciando os efeitos positivos das ações implementadas.

Os resultados apresentados nesta seção foram organizados e analisados com o suporte da ferramenta Power BI, utilizada para transformar os dados coletados em representações visuais que facilitam a leitura e a compreensão do desempenho da unidade contábil antes e após a implementação da CENJUD. A seguir, são apresentados gráficos que demonstram a variação no número de processos devolvidos, o tempo médio de permanência e a correlação entre a entrada e saída de demandas judiciais, evidenciando os impactos da adoção das práticas de governança analisadas.

Gráfico 1 - Quantidade de processos na 2° CCJ durante o ano de 2024



Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

Essa redução significativa no número de processos pendentes, associada à melhora perceptível na eficiência do setor, pode ser atribuída à adoção de práticas de governança implementadas pela gestão da Contadoria Remota. A incorporação de medidas voltadas à liderança, ao controle interno e à transparência contribuiu para tornar os serviços prestados à sociedade e ao sistema judiciário mais estruturados, eficazes e alinhados aos princípios da boa administração pública.

4.2. LIDERANÇA

A liderança no setor público desempenha um papel estratégico na formulação de métodos, desenvolvimento de estratégias e acompanhamento da execução das políticas institucionais. Rabelo et al. (2024) destacam que uma liderança eficiente é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados à população.

Após a criação da CENJUD e a consequente unificação das contadorias do Estado, foi estruturada a Contadoria Remota, composta por seis Contadorias de Cálculos Judiciais, organizadas em núcleos regionais. Essa divisão territorial visou garantir maior abrangência e especialização na atuação contábil do Judiciário.

Durante o período de observação, verificou-se que os gerentes das contadorias foram selecionados com base em critérios de competência técnica e experiência prévia no âmbito do TJPE. Esses gestores ficaram responsáveis por funções estratégicas como: a coordenação das equipes; a distribuição equilibrada dos processos; o monitoramento de metas; a mediação de conflitos internos; e a organização das escalas de férias e recessos, assegurando a continuidade dos trabalhos mesmo em períodos de afastamento.

Além disso, foram realizadas reuniões periódicas com a participação dos gestores, com o objetivo de relatar ocorrências relevantes, discutir dificuldades operacionais e promover o compartilhamento de experiências e feedbacks, fortalecendo a comunicação e o alinhamento institucional entre os núcleos da Contadoria Remota.

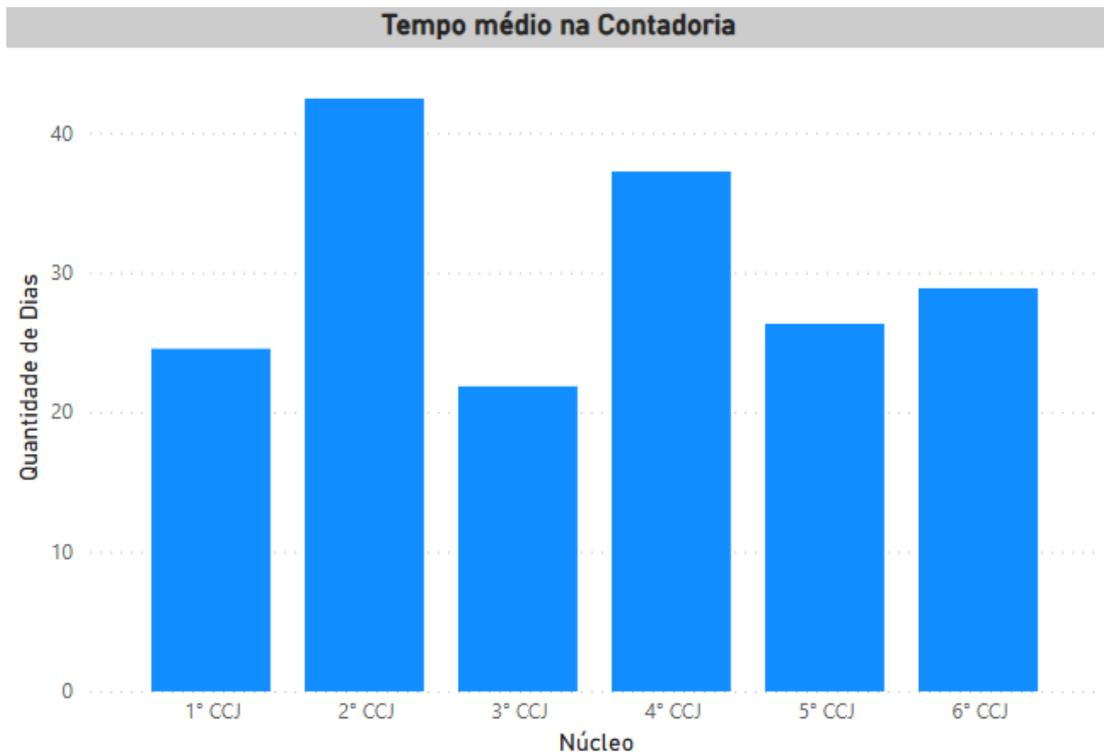
4.3. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Com a implantação da nova estrutura organizacional, a Contadoria Remota passou a adotar como principal meta a redução dos prazos de tramitação dos processos que aguardavam a realização de cálculos. Nesse sentido, foi estipulado um tempo médio de 30 dias para a conclusão dos cálculos, a contar da data de distribuição do processo a uma das seis unidades de Contadoria de Cálculos Judiciais.

Essa iniciativa está alinhada às boas práticas de governança corporativa analisadas nesta pesquisa, que envolvem a definição de objetivos claros, o estabelecimento de metas mensuráveis e o acompanhamento sistemático dos resultados.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 2, ao final de 2024, quatro dos seis núcleos conseguiram atingir a meta estabelecida, concluindo os cálculos em menos de 30 dias. Entretanto, a 2ª Contadoria de Cálculos Judiciais (2ª CCJ) ainda apresentava um tempo médio superior a 40 dias para a entrega dos cálculos às varas de origem, demonstrando a necessidade de ajustes operacionais ou redistribuição de carga de trabalho para equalizar o desempenho entre os núcleos.

Gráfico 2 - Tempo médio (dias) dos processos por núcleo da Contadoria em 2024



Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

Observou-se que a principal dificuldade enfrentada pela 2ª Contadoria de Cálculos Judiciais (2ª CCJ) para a redução dos prazos está relacionada à elevada concentração de demandas sob sua responsabilidade. Esse núcleo abrange as maiores varas de justiça do Estado, nas quais se encontra o maior volume de processos em tramitação. Tal sobrecarga impacta diretamente a capacidade da equipe de cumprir os prazos estipulados, tornando necessário o aprimoramento da gestão interna, com ênfase na reorganização dos fluxos de trabalho e na otimização dos recursos disponíveis.

4.4. ACOMPANHAMENTO DE METAS

Nesta categoria, observou-se a definição de metas individuais para cada contador judicial, com acompanhamento sistemático realizado pelos respectivos gerentes. Para facilitar esse monitoramento, foram utilizadas planilhas gerenciais contendo informações como o número identificador do processo, a vara de origem, a data de recebimento na Contadoria, o responsável pela elaboração do cálculo e a data de conclusão da atividade.

Com base nesses relatórios, os dados passaram a ser analisados e repassados diretamente à gestão central, permitindo o acompanhamento diário da produtividade de cada núcleo. Essa sistematização possibilitou a identificação de inconsistências operacionais e favoreceu a tomada de decisões com base em estatísticas precisas e atualizadas em tempo real.

Esse processo de acompanhamento contribuiu também para o fortalecimento da transparência nas operações da Contadoria Remota, permitindo que os diversos envolvidos — internos e externos — tivessem uma visão clara do andamento dos trabalhos. A prática contínua de monitoramento e ajustes operacionais não apenas promoveu maior celeridade nos cálculos judiciais, como também elevou a qualidade do serviço prestado, refletindo diretamente na satisfação dos usuários do sistema judiciário.

4.5. TRANSPARÊNCIA

A transparência, conforme previsto como um dos princípios fundamentais da governança pública (Brasil, 2017), tornou-se um dos pilares da atuação da Contadoria Remota após a criação da CENJUD. Observou-se, nesse contexto, o avanço significativo na disponibilização de informações em tempo real para os gestores e na ampliação do acesso da população à consulta de seus processos.

Antes da implementação da CENJUD, o sistema contava com uma quantidade limitada de relatórios disponíveis e apresentava falhas na organização quanto à ordem de chegada e execução dos cálculos. Essa ausência de controle sistemático resultava em atrasos, já que muitos processos permaneciam paralisados por longos períodos, enquanto outros, mais recentes, eram processados com maior rapidez.

Com a reestruturação promovida pela Contadoria Remota, foi implementado um modelo de atendimento baseado na ordem cronológica de recebimento dos processos, respeitando-se, naturalmente, os casos que possuem prioridade legal. A adoção dessa "fila" de processamento representou um avanço na padronização dos fluxos internos e contribuiu para a organização mais justa e eficiente do trabalho.

Além disso, passou a ser possível que qualquer pessoa, munida do número do processo, pudesse acessar a posição em que ele se encontra na fila de cálculos, bem como verificar se já foi designado a algum contador. Essa funcionalidade representa

uma inovação no sentido da transparência ativa, permitindo ao cidadão acompanhar o andamento do seu processo com maior clareza e previsibilidade.

A adoção dessa prática reforça o compromisso da Contadoria com os princípios da administração pública, em especial a eficiência, a publicidade e a responsabilidade na gestão. Ao proporcionar visibilidade às etapas internas do processo e democratizar o acesso à informação, a Contadoria contribui para o fortalecimento da confiança entre o serviço público e a sociedade, em uma área historicamente marcada por burocracia, lentidão e falta de clareza.

4.6. INDICADORES COMPARATIVOS APÓS IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

Após a implementação das mudanças estruturais promovidas pela gestão da Contadoria Remota, foi possível observar melhorias expressivas em diversos indicadores de desempenho. Considerando que as alterações tiveram início em maio de 2024, adotou-se como parâmetro comparativo o mesmo intervalo do ano anterior — de maio a dezembro —, a fim de possibilitar uma análise equivalente entre os dois períodos.

Em razão da escassez de relatórios disponíveis relativos ao funcionamento das contadorias antes da criação da CENJUD, a análise baseou-se nos processos distribuídos ao antigo 3º Distribuidor e Contador da Capital durante o período de maio a dezembro de 2023, em comparação com os processos recebidos pela 2ª Contadoria de Cálculos Judiciais (2ª CCJ) no mesmo intervalo de 2024. Para fins de uniformidade metodológica, foram considerados apenas os processos oriundos das varas da Capital (Recife), que anteriormente eram encaminhados ao 3º Distribuidor.

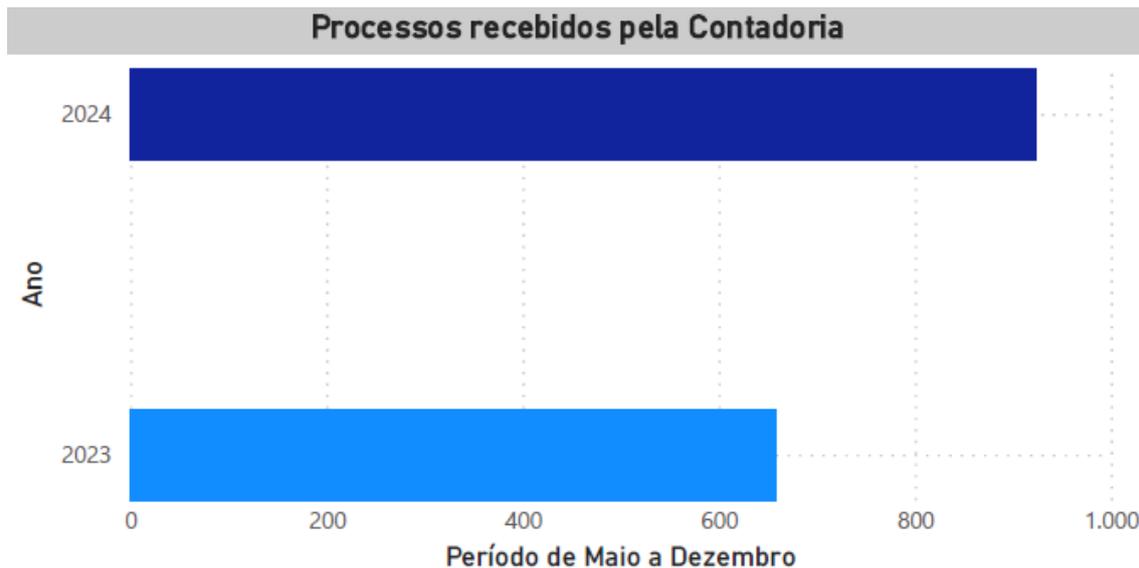
No ano de 2023, o 3º Distribuidor recebeu um total de 659 processos para a realização de cálculos (Gráfico 3), tendo devolvido 610 processos às varas de origem no mesmo período (Gráfico 4). Em 2024, a 2ª CCJ recebeu 924 processos, incluindo aqueles que anteriormente eram de responsabilidade do 3º Distribuidor, e conseguiu devolver 845 processos no intervalo analisado.

Esse cenário representa um aumento aproximado de 40% na quantidade de processos recebidos e de 38% na quantidade de processos concluídos, quando comparado ao ano anterior. Os dados sugerem que, mesmo diante de um volume significativamente superior de demandas, a 2ª CCJ manteve uma alta taxa de

resolutividade, demonstrando capacidade operacional ampliada e adaptação às novas diretrizes de gestão.

Tais resultados reforçam a eficácia das práticas de governança corporativa implementadas, indicando que a reestruturação do setor contribuiu não apenas para o aumento da produtividade, mas também para a melhoria da previsibilidade e da eficiência na devolução dos cálculos às varas de origem.

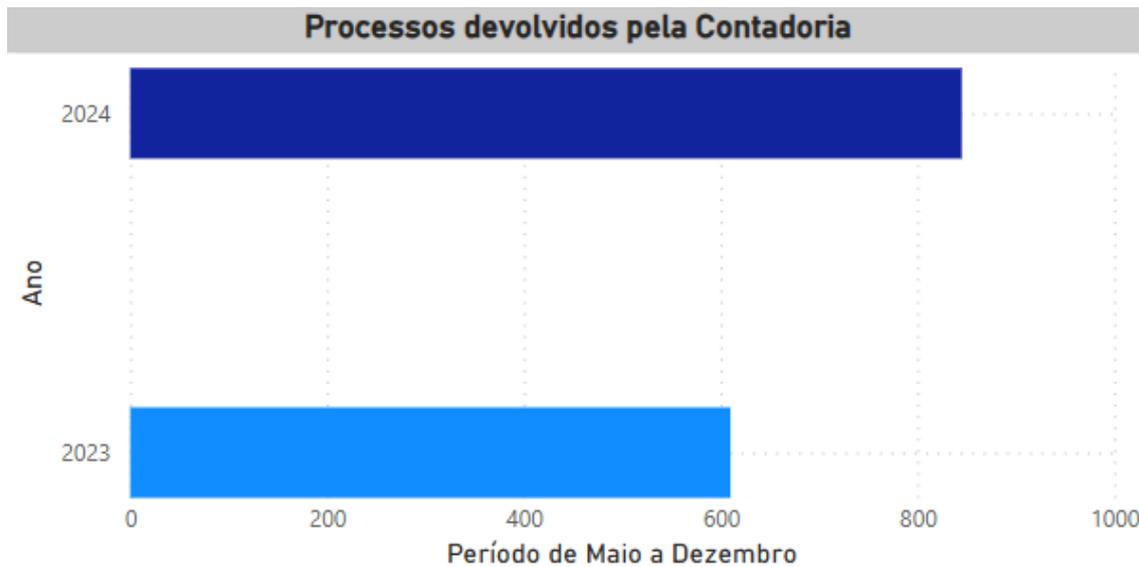
Gráfico 3 - Número de processos recebidos pela Contadoria por Ano



Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

Entre os dados apresentados no Gráfico 3 e no Gráfico 4, observa-se uma correlação direta entre o aumento da demanda e a capacidade de resposta da Contadoria após a implementação das práticas de governança. Enquanto o número de processos recebidos cresceu de forma expressiva em 2024, o volume de processos devolvidos também acompanhou essa tendência, evidenciando que a nova estrutura organizacional não apenas absorveu a maior carga de trabalho, como também conseguiu manter elevados níveis de produtividade. Esse desempenho reforça a efetividade das medidas adotadas, especialmente no que se refere à otimização dos fluxos de trabalho, organização interna e acompanhamento contínuo das metas.

Gráfico 4 - Número de processos devolvidos pela Contadoria por Ano



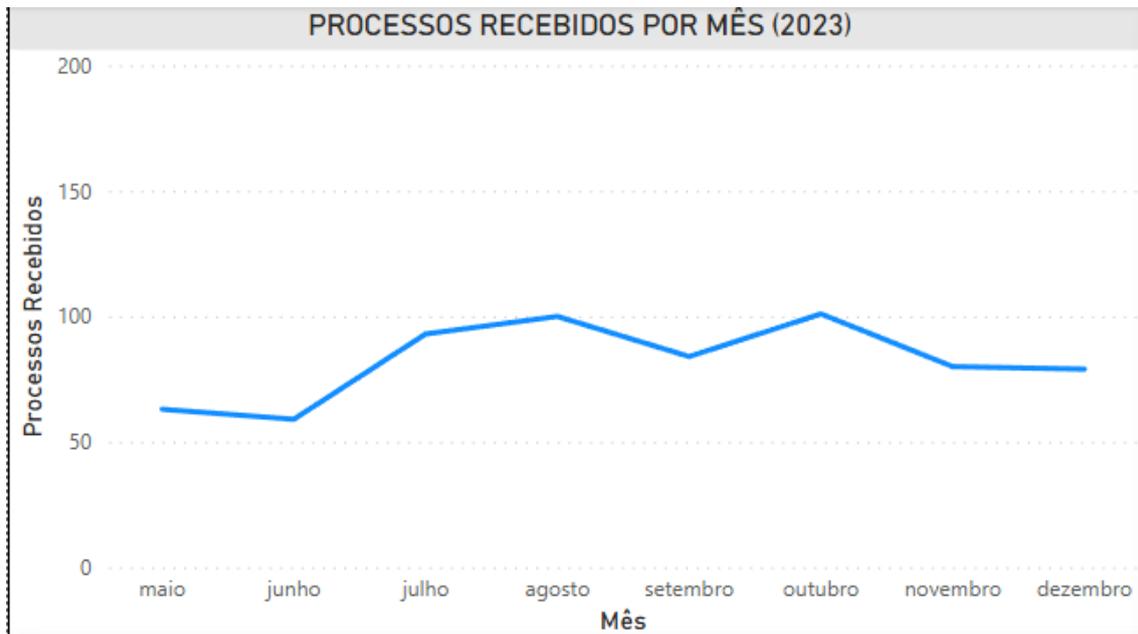
Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

Ao desmembrar os dados para uma análise mensal dos processos recebidos e devolvidos, conforme demonstra o Gráfico 5, observa-se que a média mensal de processos recebidos em 2023 era de aproximadamente 82 processos. Em 2024, esse número subiu para cerca de 106, o que representa um aumento de cerca de 30% em relação ao mesmo período do ano anterior.

A análise conjunta dos Gráficos 5 e 6 permite identificar a evolução do volume de processos recebidos mensalmente. No mês de maio de 2024, destaca-se um pico no recebimento, explicado pela transferência de processos ao novo órgão — a Contadoria Remota. Em contrapartida, no ano de 2023, o volume de recebimentos manteve-se relativamente estável ao longo de todo o período analisado. Já no mês de dezembro de 2024, o Gráfico 6 revela uma queda acentuada no número de processos recebidos, atribuída à ocorrência de um recesso judiciário mais extenso em comparação ao de 2023.

Ao comparar os Gráficos 6 e 8, observa-se um período de adaptação entre os meses de maio e junho de 2024, momento em que há um volume elevado de processos recebidos, mas um número reduzido de processos devolvidos. Esse descompasso inicial pode ser atribuído à transição para o novo modelo de gestão e à implementação das práticas de governança. Apesar do impacto inicial, os dados demonstram que o setor conseguiu se adaptar rapidamente, apresentando melhora progressiva nos resultados nos meses subsequentes.

Gráfico 5 - Processos recebidos por mês em 2023

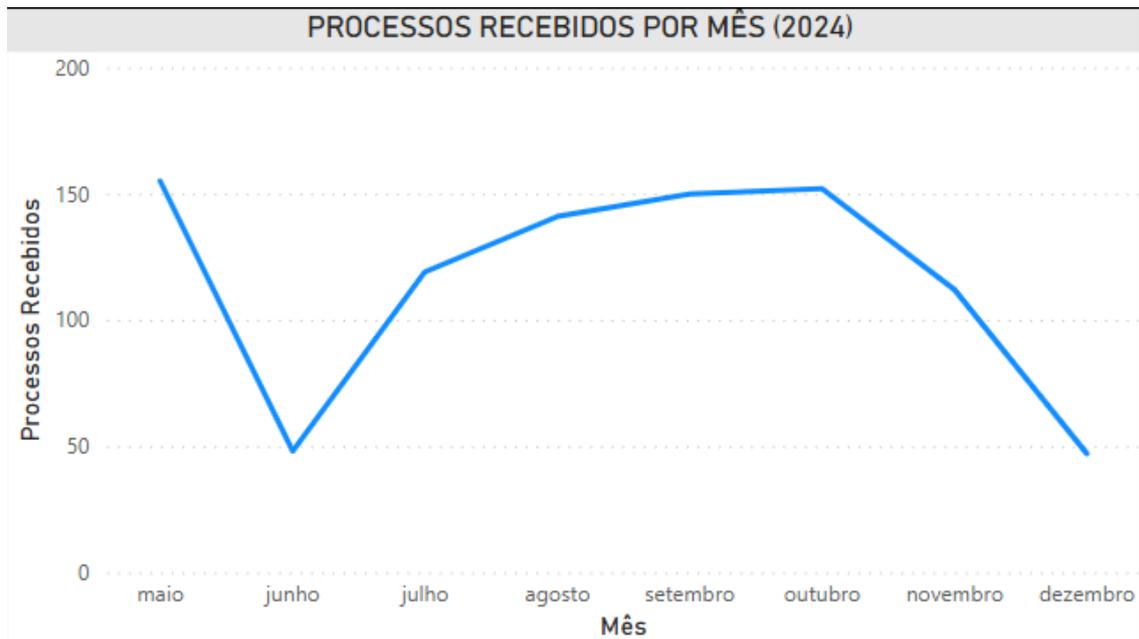


Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI, com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

A comparação entre os Gráficos 5 e 6 evidencia mudanças significativas no volume de processos recebidos mensalmente pela Contadoria após a reestruturação institucional. Enquanto o ano de 2023 apresenta uma distribuição mais linear e estável ao longo dos meses, o ano de 2024 demonstra um comportamento mais dinâmico, com variações acentuadas.

O destaque fica para o mês de maio de 2024, que registrou um pico de recebimentos, resultado da transição para o novo modelo organizacional com a centralização das atividades na Contadoria Remota. A diferença de comportamento entre os dois períodos reflete os impactos diretos das mudanças estruturais e operacionais implementadas, além de evidenciar a necessidade de adaptação da equipe ao novo volume e ritmo de trabalho.

Gráfico 6 - Processos recebidos por mês em 2024



Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

Em relação à devolução dos processos no período analisado, verificou-se que, em 2023, a média mensal era de aproximadamente 72 processos, enquanto, em 2024, esse número subiu para cerca de 94, representando um aumento de aproximadamente 30% na produtividade da Contadoria no que se refere à conclusão dos cálculos.

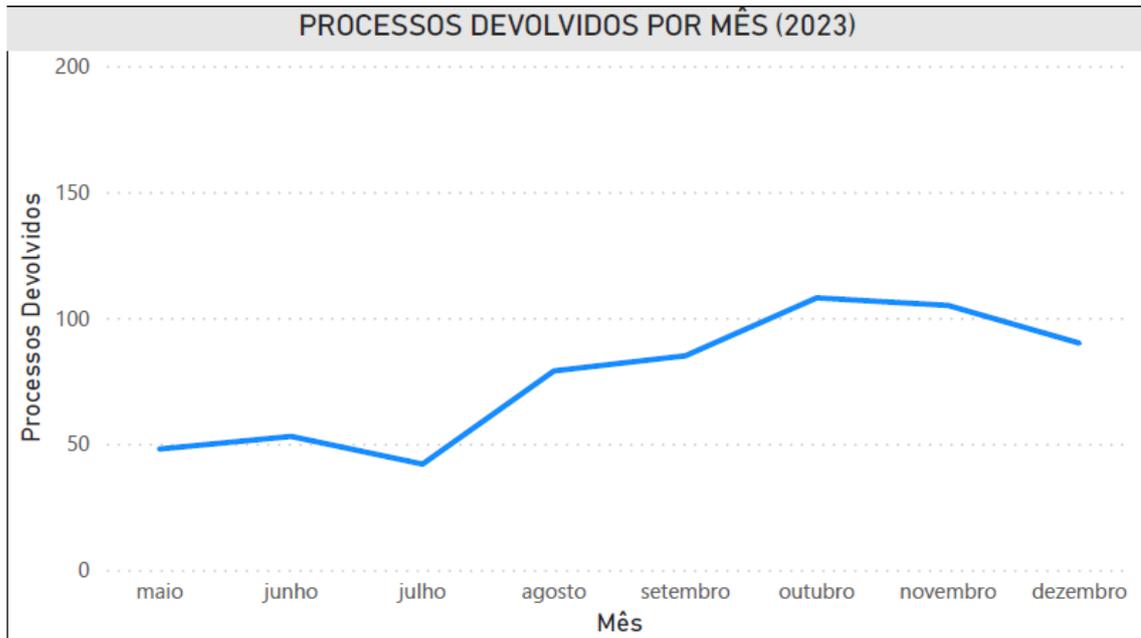
De acordo com o Gráfico 7, o mês de outubro de 2023 apresentou o maior volume de devoluções, com 108 processos finalizados. Já em 2024, conforme apresentado no Gráfico 8, o pico ocorreu em agosto, com um total de 196 processos concluídos em um único mês, refletindo o aumento da capacidade operacional após a implementação da nova estrutura organizacional.

A análise estatística realizada no Microsoft Excel 2016, por meio da função =CORREL, indicou uma correlação fraca entre os volumes de processos recebidos e devolvidos em 2023, com um coeficiente de correlação de 0,39. No entanto, para o mesmo período em 2024, foi observada uma correlação forte, com coeficiente aproximado de 0,70, o que sugere uma relação mais consistente entre a entrada e a saída de processos (Baba et al., 2014).

Embora, conforme observado por Silva (2011), a existência de correlação não implique necessariamente em causalidade, os dados sugerem que, após a criação da Contadoria Remota, os volumes de recebimento e devolução de processos passaram

a se alinhar de forma mais eficiente. Esse alinhamento reforça a hipótese de que, com a continuidade das práticas de governança implementadas, o setor tende a alcançar seus objetivos estratégicos, reduzindo os prazos para a conclusão dos cálculos e contribuindo para a celeridade processual.

Gráfico 7 - Processos devolvidos por mês em 2023

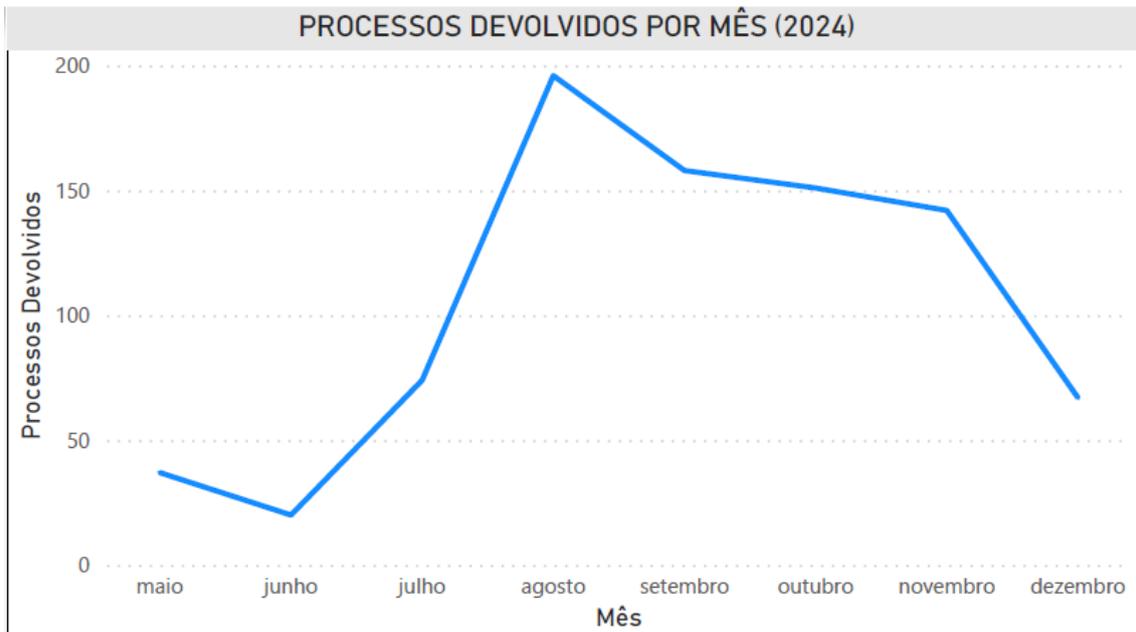


Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

A comparação entre os Gráficos 7 e 8 permite observar uma evolução significativa na capacidade de resposta da Contadoria ao longo do tempo. Em 2023, o número de processos devolvidos apresentou certa estabilidade, com variações moderadas durante os meses. Já em 2024, os dados evidenciam um aumento expressivo na produtividade mensal, especialmente nos meses de julho e agosto, quando a equipe conseguiu entregar um volume consideravelmente maior de processos.

Essa diferença de desempenho reforça o impacto positivo das práticas de governança implementadas, as quais proporcionaram maior organização, definição de metas e controle das entregas, permitindo que o setor acompanhasse de forma mais próxima a crescente demanda.

Gráfico 8 - Processos devolvidos por mês em 2024



Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

Em relação ao tempo médio que um processo permanecia na Contadoria aguardando análise, observou-se que, em 2023, os processos levavam, em média, aproximadamente 68 dias para serem devolvidos às varas de origem (Tabela 3). Em 2024, após a implementação das práticas de governança e a reestruturação organizacional, esse tempo médio foi reduzido para cerca de 42 dias (Tabela 4), o que representa uma diminuição de 38,11% no prazo médio de devolução.

Essa melhoria nos indicadores reforça a hipótese de que as práticas de governança implementadas impactaram positivamente o fluxo de análise e retorno dos cálculos judiciais. A adoção de metas, o acompanhamento sistemático das atividades e a redistribuição das responsabilidades entre os núcleos tornaram a Contadoria mais eficiente no cumprimento dos prazos estabelecidos.

Além disso, a expressiva redução do tempo médio de permanência dos processos reflete os efeitos da reestruturação e reorganização interna promovidas com a criação da CENJUD. A partir dessa nova configuração, o sistema tornou-se mais ágil e eficiente, aumentando a capacidade de finalização dos processos em prazos menores. Tal avanço não apenas beneficia os usuários do Judiciário, que passam a ter suas demandas atendidas com maior celeridade, como também contribui para o fortalecimento da imagem institucional da Contadoria, tornando-a mais transparente, eficaz e confiável.

Tabela 3 - Tempo médio dos processos (dias) em cada vara de justiça em 2023

MÉDIA DE TEMPO NA CONTADORIA POR VARA (2023)	
ÓRGÃO JULGADOR	Dias na Contadoria (Média)
1ª Vara da Fazenda Pública da Capital	65,51
1ª Vara dos Executivos Fiscais Estaduais da Capital	54,27
2ª Vara da Fazenda Pública da Capital	76,34
2ª Vara dos Executivos Fiscais Estaduais da Capital	64,75
3ª Vara da Fazenda Pública da Capital	73,25
4ª Vara da Fazenda Pública da Capital	70,21
5ª Vara da Fazenda Pública da Capital	73,73
6ª Vara da Fazenda Pública da Capital	60,94
7ª Vara da Fazenda Pública da Capital	81,18
8ª Vara da Fazenda Pública da Capital	59,76
Total	68,61

Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

A comparação entre os dados apresentados nas Tabelas 3 e 4 revela uma melhora significativa no tempo médio de permanência dos processos nas diferentes varas de justiça, após a reestruturação promovida pela criação da CENJUD. Em 2023, os tempos variavam consideravelmente entre as varas, refletindo um cenário de ineficiência e desequilíbrio na distribuição e conclusão das demandas. Já em 2024, observa-se uma redução generalizada dos prazos, com maior uniformidade entre os núcleos e varas analisadas.

Essa mudança sugere que a padronização dos fluxos, o acompanhamento das metas e a implementação das práticas de governança corporativa contribuíram diretamente para a melhoria no desempenho da Contadoria Remota, especialmente no que se refere à agilidade e previsibilidade dos cálculos judiciais.

Tabela 4 - Tempo médio dos processos (dias) em cada vara de justiça em 2024

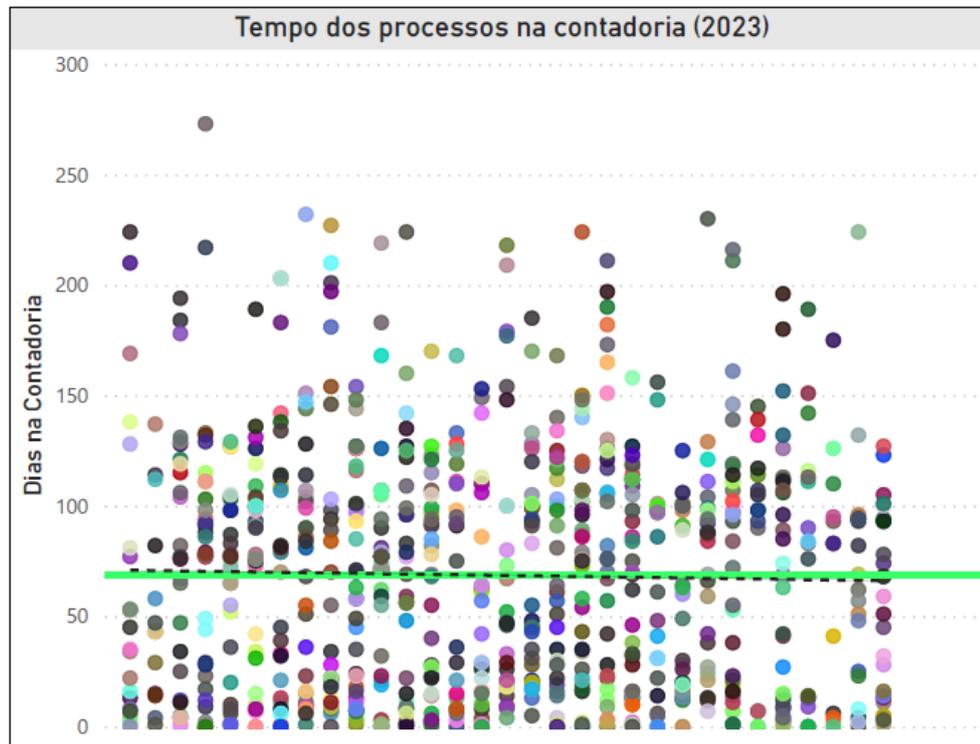
MÉDIA DE TEMPO NA CONTADORIA POR VARA (2024)	
Vara	Dias na Contadoria (Média).
1ª Vara da Fazenda Pública da Capital	35,98
1ª Vara dos Executivos Fiscais Estaduais da Capital	32,50
2ª Vara da Fazenda Pública da Capital	48,47
2ª Vara dos Executivos Fiscais Estaduais da Capital	29,57
3ª Vara da Fazenda Pública da Capital	44,29
4ª Vara da Fazenda Pública da Capital	44,67
5ª Vara da Fazenda Pública da Capital	48,09
6ª Vara da Fazenda Pública da Capital	42,39
7ª Vara da Fazenda Pública da Capital	46,07
8ª Vara da Fazenda Pública da Capital	39,32
Total	42,46

Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

Como já mencionado, antes da criação da CENJUD, não havia práticas de controle bem definidas que determinassem a ordem de realização dos cálculos, o que resultava na estagnação de diversos processos por períodos excessivos, gerando prejuízos significativos às partes envolvidas. Conforme demonstrado no Gráfico 9, referente ao ano de 2023, diversos processos permaneceram na Contadoria por tempo prolongado, sendo que 58 deles aguardaram mais de 150 dias para análise. Em contrapartida, os dados apresentados no Gráfico 10, referentes ao ano de 2024, revelam um cenário distinto: nenhum processo ultrapassou esse prazo, e apenas três processos permaneceram mais de 120 dias na fila de cálculo.

Esses resultados reforçam, assim como os demais dados analisados ao longo deste capítulo, que os efeitos da criação da Contadoria Remota foram substancialmente positivos. A reestruturação promovida, aliada à implementação de práticas de governança corporativa, resultou em um ambiente mais organizado e eficiente. Como consequência direta, observa-se uma redução da morosidade processual, a diminuição do tempo ocioso dos processos e a melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados à população, especialmente no que diz respeito à previsibilidade e celeridade processual.

Gráfico 9 - Quantidade de dias que o processo passou na contadoria em 2023

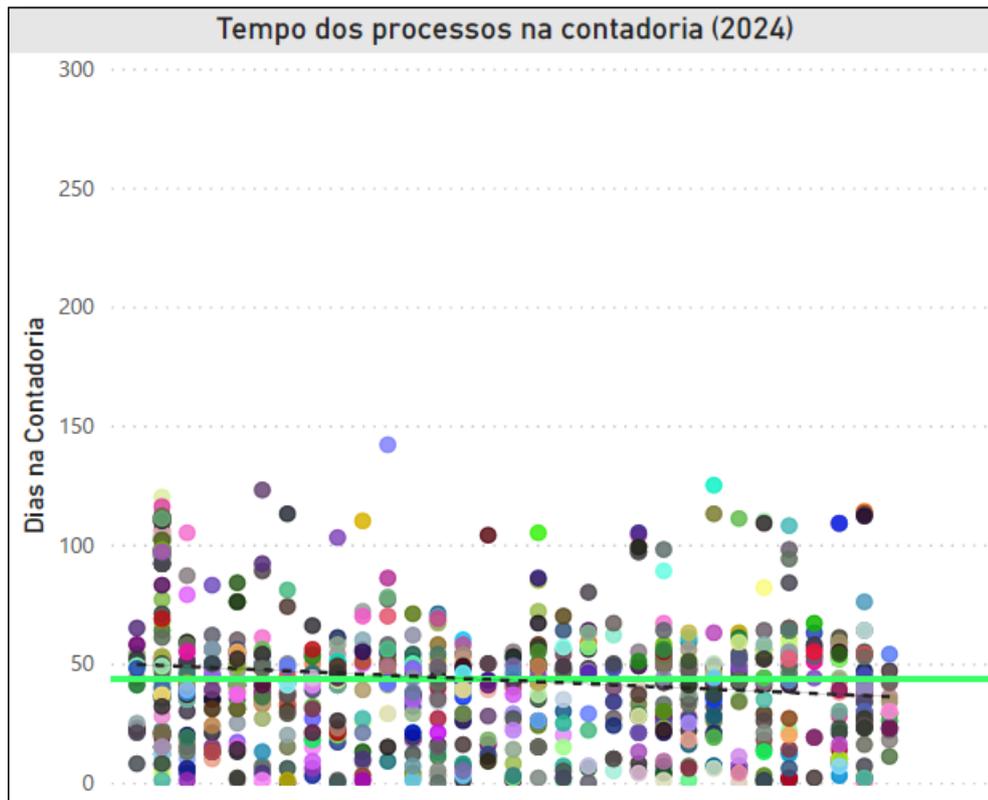


Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

A comparação entre os Gráficos 9 e 10 evidencia uma mudança significativa no tempo de permanência dos processos na Contadoria após a implementação das práticas de governança e a criação da CENJUD. Em 2023, observa-se uma maior dispersão nos prazos, com um número expressivo de processos ultrapassando os 150 dias de espera para análise. Já em 2024, esse cenário foi consideravelmente revertido: nenhum processo ultrapassou esse limite e apenas casos pontuais ultrapassaram os 120 dias.

Essa transformação revela um avanço notável na organização dos fluxos de trabalho e na capacidade de resposta da equipe, refletindo diretamente na melhoria da eficiência operacional do setor.

Gráfico 10 - Quantidade de dias que o processo passou na contadoria em 2024



Fonte: Elaborado pelo autor via Power BI com dados da Contadoria Remota do TJPE. (2025)

Os dados apresentados ao longo deste capítulo demonstram, de forma clara e objetiva, os impactos positivos da reestruturação promovida com a criação da CENJUD e da adoção de práticas de governança na Contadoria Judicial. Houve avanços significativos nos principais indicadores analisados, como o aumento da produtividade, a redução do tempo médio de permanência dos processos, a melhoria na correlação entre entrada e saída de demandas e o fortalecimento da transparência e do controle.

Esses resultados comprovam que a modernização da gestão, aliada à liderança estratégica e ao acompanhamento sistemático de metas, foi capaz de transformar um setor marcado por lentidão em uma estrutura mais eficiente, previsível e alinhada aos princípios da boa administração pública. A seguir, apresenta-se a conclusão geral do trabalho, reunindo os principais achados e apontando caminhos para futuras melhorias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema judiciário brasileiro enfrenta, há muitos anos, desafios estruturais que comprometem a sua efetividade, com destaque para a morosidade e a falta de eficiência. Neste contexto, este estudo buscou analisar de que maneira uma unidade interna do próprio Judiciário — a Contadoria Judicial — tem buscado alternativas para a redução de prazos processuais, com o objetivo de oferecer um serviço mais ágil, qualificado e alinhado às demandas da sociedade.

Com base nos dados e análises apresentados, ficou evidente que a implantação da CENJUD e a unificação das contadorias judiciais representaram um avanço significativo no que se refere à celeridade processual e à eficiência operacional da Contadoria Judicial em Pernambuco. A adoção de práticas de governança, com foco nos princípios de liderança, controle e transparência, contribuiu para a padronização de fluxos, redução de prazos, aumento da produtividade e melhoria da previsibilidade na tramitação dos cálculos judiciais.

Os resultados obtidos demonstram que, com a aplicação de métodos estruturados de gestão e o uso de ferramentas de monitoramento, foi possível enfrentar gargalos históricos, como a falta de controle sobre a ordem de execução dos cálculos e os longos períodos de inatividade processual. A significativa redução do tempo médio de devolução e a eliminação de casos extremos de demora são reflexos concretos dessas melhorias institucionais.

Entretanto, a pesquisa apresentou limitações que merecem ser consideradas. A ausência de relatórios consolidados anteriores à criação da CENJUD dificultou a análise histórica mais ampla do desempenho da Contadoria como um todo, restringindo a maioria dos dados à atuação da 2ª Contadoria de Cálculos Judiciais. Além disso, a adoção do regime de trabalho remoto limitou o contato presencial com os servidores e inviabilizou a aplicação de instrumentos qualitativos, como entrevistas. Outra limitação relevante refere-se ao período de observação, restrito aos meses de maio a dezembro dos anos de 2023 e 2024, o que impediu uma avaliação completa do exercício anual.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se o aprofundamento da análise sobre a atuação das contadorias judiciais em outras comarcas do Estado de Pernambuco, ou até mesmo em diferentes unidades da federação. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas quantitativas comparativas, aproveitando a crescente

disponibilização de dados a partir da criação da CENJUD. Com o avanço dos mecanismos de gestão e da produção de relatórios sistematizados, haverá, no futuro, uma base de dados mais robusta, que permitirá análises mais amplas e consistentes. Além disso, recomenda-se a ampliação do escopo da pesquisa para além das Contadorias, explorando o impacto da governança em outros setores estratégicos do sistema judiciário.

O público-alvo desta pesquisa abrange profissionais diretamente envolvidos com a atuação das Contadorias Judiciais e com o sistema de Justiça, como contadores judiciais, magistrados, servidores e advogados. Além disso, estudantes e pesquisadores das áreas de Contabilidade, Administração Pública e Direito, especialmente aqueles interessados na interface entre gestão e justiça, também podem se beneficiar dos achados aqui apresentados.

6. REFERÊNCIAS

AIROLDI, Cléia Juçara; DA SILVEIRA, Maria Aparecida Cardoso. A transparência na gestão pública como instrumento de controle social. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, n. 6, p. 71-91, 2015.

ALVES, Natália Cristina. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação – O Positivismo, A Fenomenologia, O Marxismo. **Formação (Online)**, [S. l.], v. 1, n. 20, 2013. DOI: 10.33081/formacao.v1i20.2335. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/formacao/article/view/2335>. Acesso em: 12 mar. 2025.

BOEG, Jesper. **Kanban em 10 passos**: Otimizando o fluxo de trabalho em sistemas de entrega de software. Tradução de Leonardo Campos, Marcelo Costa, Lúcio Camilo, Rafael Buzon, Paulo Rebelo, Eric Fer, Ivo La Puma, Leonardo Galvão, Thiago Vespa, Manoel Pimentel e Daniel Wildt. InfoQ Brasil, p. 27, 2010.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: https://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 09 fev. 2025

BRASIL. **Controladoria-Geral da União**. Governança. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/governanca>. Acesso em: 16 fev. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 16 fev. 2025.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia MS. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**, v. 28, p. 133-145, 2013.

CAMPOS, Claudinei José Gomes; SAIDEL, Maria Giovana Borges. Amostragem em investigações qualitativas: conceitos e aplicações ao campo da saúde. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 10, n. 25, p. 404–424, 2022.

CASTRO, Mariana Camilla Coelho Silva; BARBOSA NETO, João Estevão; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. Governança Pública: uma Revisão Sistemática de sua Aplicação a Entes Públicos. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 25, n. 2, p. 215–235, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Anual da Ouvidoria 2018**. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: 106 p. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/03/6f5cd863e4fc7df2397866c692301712.pdf> Acesso em: 12 mar 2025.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Governança pública**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/competencias-tecnicas-de-auditoria/governanca-publica>. Acesso em: 16 fev. 2025.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Portal da Transparência celebra 20 anos**. Portal Da Transparência, 2024. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/20anos/portal-da-transparencia-celebra-20-anos>. Acesso em: 24 fev. 2025.

CORREIA, Maria da Conceição Batista. A observação participante enquanto técnica de investigação. **Pensar Enfermagem**, v. 13, n. 2, 2º semestre de 2009. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23968/1/2009_13_2_30-36.pdf. Acesso em: 14 fev. 2025.

COSTA, Anderson Bruno. **Liderança e comportamento organizacional**. CEFOSFE, 2021. Disponível em: https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665420062_Apostila%20Lideranca%20e%20Comportamento%20Organizacional.pdf. Acesso em: 24 fev. 2025.

COSTA, Daniel Fonseca; DE MELO CARVALHO, Francisval. Relação entre gerenciamento de resultado e governança corporativa: construindo um referencial teórico a partir de uma revisão sistemática da literatura. **ForScience**, v. 4, n. 1, p. 20-41, 5 jul. 2016.

DE MELO JÚNIOR, Arlindo Lins; DE MORAIS, Rogério. Estudo de caso como estratégia de investigação qualitativa em educação. **Ensaios pedagógicos**, v. 2, n. 1, p. 26-33, 2018. Disponível em: <https://www.ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/view/59>. Acesso em: 16 fev. 2025.

DEJAVITE, Luzia Corsini. A Governança Corporativa Como Ferramenta Estratégica Na Administração Das Instituições Do Terceiro Setor. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 667-674, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i4.995. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/995>. Acesso em: 09 fev. 2025.

- DIAS, Taisa; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/621>. Acesso em: 9 fev. 2025.
- DOS SANTOS, Gabrielly Andrade; DE MELO, Arquimedes Fernandes Monteiro. A realidade da justiça em números: um estudo sobre as principais causas da morosidade da justiça. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, v. 11, n. 36, p. 95-114, 2017. Disponível em: <https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/113>. Acesso em: 29 nov. 2024.
- FERREIDA, Carlos Leopoldo; SCHWARZBACH, Loise Cristina; FERREIRA, Vando Cesar Ribeiro. Instrumento para coleta de dados primários para pesquisas em administração. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v.1, n. 1. p. 27-33, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/raei/article/view/3275/2153>. Acesso em: 16 fev. 2025.
- FILGUEIRAS, Fernando. Além da transparência: accountability e política da publicidade. **Lua nova: revista de cultura e política**, p. 65-94, 2011.
- FROGERI, Rodrigo Franklin; DOS SANTOS PORTUGAL, Nilton; GUEDES, Luiz Carlos Vieira. O conceito de Governança e a Governança Corporativa. **Textos para Discussão**. ISSN 2447-8210, v. 1, n. 1, p. 836-850, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/textosparadiscussao/article/view/661/454>. Acesso em: 09 fev. 2025.
- GUEDES, Lenilson. **Tribunal de Justiça da Paraíba institui Contadoria Judicial Estadual**. Tribunal de Justiça de Paraíba, João Pessoa, 27 set, 2024. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/noticia/tribunal-de-justica-da-paraiba-institui-contadoria-judicial-estadual>. Acesso em: 09 fev. 2025.
- KLUMB, Rosangela; AZEVEDO, Beatriz Marcondes de. A percepção dos gestores operacionais sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de TI no TRE/SC. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 961–982, jul. 2014.
- KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de Investigaciones de la UNAD**, v. 14, n. 2, 2015. Disponível em: <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/viewFile/1455/1771>. Acesso em: 16 fev. 2025.

LÖSCH, Silmara; RAMBO, Carlos Alberto; FERREIRA, Jacques Lima. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. 00, e023141, 2023. e-ISSN: 1982-5587.

DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v18i00.17958>

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, Sandro Miguel; SILVA, Thames Richard; BARROS, Alexandre Silva de. Governança corporativa: teoria e prática. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 3, p. 76-90, 2005. Disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/45.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 24 fev. 2025.

MORAIS, Janaina Jacolina. Princípio da eficiência na Administração Pública. **ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas**, p. 99-105, 2009.

NAGAE, Cátia Yumi. **Amostragem intencional**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/45/45133/tde-06122007-205037/publico/Catia.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2025.

NONATO, Livia. **Definição de objetivos: o que significa e como estabelecer**. Blog AEVO, 2024. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/definicao-de-objetivos/#diferenca-entre-objetivos-e-metas>. Acesso em: 16 fev. 2025.

PAULA, Tainah. Estatística descritiva. **Centro de Apoio à Pesquisa no Complexo de Saúde da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**, 2019. Disponível em: <http://www.capcs.uerj.br/estatistica-descritiva/#:~:text=A%20estat%C3%ADstica%20descritiva%20%C3%A9%20a,a%20descri%C3%A7%C3%A3o%20do%20fen%C3%B4meno%20observado>. Acesso em: 23 fev. 2025.

PEREIRA, Guilherme Bollorini. O Despacho “Ao Contador”: na Contramão da Celeridade. **Revista da EMERJ**, v. 10, nº 38, 2007. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista38/Revista38_180.pdf

Acesso em: 26 novembro 2024.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança?. **Revista do TCU**, n. 127, p. 28-33, 2013.

RABELO, Augusto Henrique Alves; NUNES, André; PANTOJA, Maria Júlia; CRANTSCHANINOV, Tamara Ilinsky. Liderança e Governança em Políticas Públicas: Uma Revisão Sistemática de Literatura. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 20, n. 60, p. 92-118, 2024.

RODRIGUES, Agatha. **Dados secundários - o que são?** Disponível em: https://www.grandchallengesbrazil.org/wp-content/uploads/2023/08/Apresentacao_PALOP_AgathaRodrigues.pdf. Acesso em: 23 fev. 2025.

RODRIGUES, Arthur Emílio Galdino De Sousa. **A efetividade da Contadoria Judicial Unificada (Cojun) do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins a partir da perspectiva dos sujeitos e da produtividade**. 2020. 71f. Dissertação (Mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional em Direitos Humanos, Palmas, 2020.

SANTOS, Carla. Estatística descritiva. **Manual de auto-aprendizagem**, v. 2, p. 3, 2007.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 732-752, 2019..

Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)**, publicado pela MCASP, 2023, 10a Edição. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2024/26>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SILVA, De Placido e. **Vocabulário Jurídico**. 31 ed. Rio de Janeiro: Editora Forense. 2014. p. 571

SILVA, Josefa Alexandrina da. Ciências Sociais. **São Paulo: Editora Sol**, 2011.

TADDEI, Rômulo; CRUZ, Hermann Andrade; PRATA, Ana Paula Cardoso; RIBEIRO, Jarbas Amaral; CARVALHO NETO, José Alexandre de; NEGRI, Magno de Souza; SAPUCAIA, Mara Azevedo; ALBUQUERQUE, Marcelo Tavares de; LIMA, Maria Bernadete; GUINZANI, Vania França. **Manual de procedimentos para as Contadorias Judiciais**. CGJ Espírito Santo, 2008. Disponível em: <https://www.tjes.jus.br/corregedoria/wp->

[content/uploads/2016/09/ManualContadorJudicialFinal_03-10-2011.pdf](#) Acesso em: 12 mar. 2024.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governan%C3%A7a%20p%C3%BAblica%20-%20uma%20revis%C3%A3o%20conceitual.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2025.

TITÃS. **Os Cegos do Castelo**. Rio de Janeiro: WEA, 1997. Disponível em: <https://youtu.be/Bj8t8oaNSOc?si=OxGd1yvfuoAF-F0w>. Acesso em 12 mar. 2025.

TRAVAGLIA, Karina Ramos; SÁ, Luís Filipe Vellozo Nogueira de. Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 15, n. 1, p. 22–53, 2017. DOI: 10.32586/rcda.v15i1.365. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/365..> Acesso em: 09 fev. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **10 passos para a boa governança**. 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 16 fev. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO (TJPE). **TJPE instala Central Judiciária de Processamento Remoto do 1º Grau (Cenjud) e regulamenta funcionamento de suas unidades**. 2024 Disponível em: <https://portal.tjpe.jus.br/-/tjpe-instala-central-judiciaria-de-processamento-remoto-do-1-grau-cenjud-e-regulamenta-funcionamento-de-suas-unidades>. Acesso em: 09 fev. 2025

TRISTÃO, Pamela Amado e FUCHS, Leandro Zamberlan. A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS PÚBLICAS: UM ESTUDO TEÓRICO. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, [S. l.], v. 4, n. 7, p. e473512, 2023. DOI: [10.47820/recima21.v4i7.3512](https://doi.org/10.47820/recima21.v4i7.3512). Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3512>. Acesso em: 09 fev. 2025.

VIANA, Evandro. **A governança corporativa no setor público municipal - um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-07012011-094505/>. Acesso em: 24 fev. 2025.