

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

**ALEXSANDER BINDA ALVES**

**ANÁLISE DE VARIÁVEIS QUE PODEM PROMOVER A CELERIDADE  
PROCESSUAL NO CONTROLE EXTERNO: um estudo no TCE-ES.**

**VITÓRIA  
2019**

**ALEXSANDER BINDA ALVES**

**ANÁLISE DE VARIÁVEIS QUE PODEM PROMOVER A CELERIDADE  
PROCESSUAL NO CONTROLE EXTERNO: um estudo no TCE-ES.**

Dissertação apresentada à Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: João Eudes Bezerra Filho

**VITÓRIA  
2019**

## **ALEXSANDER BINDA ALVES**

### **ANÁLISE DE VARIÁVEIS QUE PODEM PROMOVER A CELERIDADE PROCESSUAL NO CONTROLE EXTERNO: um estudo no TCE-ES.**

Dissertação (Tese) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 25 de abril de 2019.

#### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Ms.: JOÃO EUDES BEZERRA FILHO**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
- FUCAPE

---

**Prof. Dr.: POLIANO BASTOS DA CRUZ**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
- FUCAPE

---

**Prof. Dr.: ROGERIO DIAS CORREIA**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
- FUCAPE

Dedico esse trabalho a minha esposa Carminha que me fez realizar o sonho do mestrado já há algum tempo esquecido. Pelo apoio incondicional, não tenho palavras que possam expressar meu agradecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço:

Aos meus filhos André e Mila pelo amor e por entenderem o tempo que precisei abdicar junto a eles para me dedicar ao mestrado.

Aos meus pais que me ensinaram o caminho correto, por confiarem na minha capacidade e estarem sempre ao meu lado.

Ao Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo por promover a qualificação dos seus servidores em parcerias como a firmada com a FUCAPE.

Aos professores do curso, em especial aos professores Aziz Xavier Beiruth e João Eudes Bezerra Filho pelas valiosas orientações.

Aos colegas da Segex por incentivarem e suprirem minha ausência durante os dias de aula.

Aos auditores Klayson Sesana Bonatto e Igor Magri Vale pelo fornecimento das informações necessárias para construção do banco de dados da pesquisa.

Aos colegas de mestrado pelos momentos memoráveis de compartilhamento de ideias e de descontração.

Aos colegas Fábio Vargas Souza, Alex Favalessa e Cláudia Cristina Mattiello por dedicarem o tempo de vocês no auxílio de dúvidas sobre a pesquisa.

## RESUMO

O estudo é embasado nos fundamentos da gestão por resultados – GpR e da gestão de desempenho, e possui como propósito verificar quais as possíveis variáveis que podem promover a celeridade processual das prestações de contas e das fiscalizações no modelo de controle externo do estado do Espírito Santo, podendo se estender, por similaridade, aos demais Tribunais de Contas brasileiros. Os parâmetros utilizados foram os prazos praticados nos julgamentos e nas apreciações previstos na Resolução TCE-ES nº 300/2016. A pesquisa é do tipo documental e de estudo de caso, aplicando-se técnicas de correlação de Pearson e de regressão múltipla. Os dados foram coletados a partir da tramitação dos processos no TCE-ES em dois períodos, num total de 38.555 dados observados no período 1 (processos apreciados/julgados entre janeiro de 2016 e junho de 2018, inclusive, independentemente da data de autuação) e 17.055 dados observados no período 2 (processos apreciados/julgados e autuados entre janeiro de 2016 e junho de 2018, inclusive). No estudo, foram obtidas evidências de que a adoção de controle de prazos, de sistemas informatizados de análise e de gestão de prazos, atuam diretamente na celeridade processual, demonstrando que o controle das variáveis estudadas colabora para o alcance de metas, contribuindo para a efetividade das deliberações e julgamentos dos Tribunais de Contas.

**Palavras-chave:** Tribunal de Contas; Celeridade no Controle Externo; Gestão por Resultados; Gestão por Desempenho.

## **ABSTRACT**

The study is based on the fundamentals of results management - GpR and performance management, and has as its purpose to verify which possible variables can promote the speed of process of accounts rendering and control in the model of external control of the state of Espírito Santo, and may extend, by similarity, to the other Brazilian Audit Courts. The parameters used were the deadlines practiced in the judgments and in the assessments provided for in Resolution TCE-ES n ° 300/2016. The research is documentary and case study, applying Pearson's correlation and multiple regression techniques. The data were collected from the processing of the TCE-ES in two periods, in a total of 38,555 data observed in period 1 (cases judged between January 2016 and June 2018 inclusive, regardless of the date of assessment) and 17,055 data observed in period 2 (processes appraised / tried and assessed between January 2016 and June 2018 inclusive). In the study, evidence was obtained that the adoption of deadline control, computerized analysis systems and deadline management, act directly on procedural speed, demonstrating that the control of the studied variables contributes to the achievement of goals, contributing to the effectiveness of the deliberations and judgments of the Audit Courts.

**Keywords:** Court of Auditors; Celerity in External Control; Results Management; Performance Management.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - PRAZOS PROCESSUAIS.....	25
Tabela 2- VARIÁVEIS QUE PODEM AFETAR A CELERIDADE PROCESSUAL.....	26
Tabela 3- QUANTIDADE DE PROCESSOS POR ANO DE AUTUAÇÃO .....	29
Tabela 4- ESTATÍSTICA DESCRITIVA – Período 1 .....	33
Tabela 5 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA – Período 2 .....	34
Tabela 6- NATUREZA DO PROCESSO – Período 1 .....	39
Tabela 7 - NATUREZA DO PROCESSO – Período 2.....	40
Tabela 8- NÍVEIS DE CORRELAÇÃO – PEARSON.....	41
Tabela 9 - TESTE DE CORRELAÇÃO – PEARSON – Período 1.....	42
Tabela 10 - TESTE DE CORRELAÇÃO – PEARSON – Período 2.....	43
Tabela 11 - MODELO DE REGRESSÃO – Período 1.....	44
Tabela 12 - MODELO DE REGRESSÃO – Período 2.....	44
Tabela 13 - HIPÓTESE 1 .....	46
Tabela 14 - HIPÓTESE 2 .....	49
Tabela 15 - HIPÓTESE 3 .....	51
Tabela 16 - COMPARATIVO ENTRE OS PERÍODOS ANALISADOS.....	52
Tabela 17 - REQUISITOS DA GpR PRESENTES NO TCE-ES.....	54

## SUMÁRIO

Capítulo 1 .....	9
1. INTRODUÇÃO .....	9
Capítulo 2 .....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 O PROCESSO NO TCE-ES.....	22
Capítulo 3 .....	25
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
Capítulo 4 .....	33
4. RESULTADOS E ANÁLISES .....	33
4.1 Resultados da Estatística Descritiva - Períodos 1 e 2.....	33
4.1.1 Tramit – tempo de tramitação.....	34
4.1.2 Moviment – movimentação processual .....	35
4.1.3 Itens – peças processuais .....	35
4.1.4 Res300 – resolução TCE-ES nº 300/2016.....	37
4.1.5 SisAn – sistemas informatizados de análise e SisGes – sistemas informatizados de gestão de prazo .....	37
4.1.6 Jul/apr – julgamento/apreciação .....	38
4.1.7 N1pcagov, N2pcapref, N3pcaesp, N4pcages, N5tce e N6fisc – natureza dos processos .....	39
4.1.8 Juris – jurisdicionados e Aut - autoridades .....	40
4.2 Teste de Correlação – Períodos 1 e 2 .....	41
4.3 Resultados do Modelo de Regressão – Períodos 1 e 2 .....	43
4.3.1 H <sub>1</sub> : a celeridade processual no TCE-ES é afetada pela utilização de sistemas informatizados ou de controle .....	45
4.3.2 H <sub>2</sub> : a celeridade processual no TCE-ES é afetada pela natureza e pelo resultado de julgamento do processo .....	47
4.3.3 H <sub>3</sub> : a celeridade processual no TCE-ES é afetada pela autoridade ou entidade jurisdicionada.....	50
Capítulo 5 .....	59
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – Requisitos da GpR presentes na gestão do PAC EMBRAPA....	65
APÊNDICE B – Prazos Processuais .....	66
APÊNDICE C – Peças Processuais no TCE-ES .....	67

## Capítulo 1

### 1. INTRODUÇÃO

A carência de estudos sobre a gestão por resultados – GpR e a gestão por desempenho na área pública é apontada por Porpino e Stefani (2014), que avaliam o controle de resultados adotados no plano de aceleração de crescimento da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa; Silvestre e Araújo (2009), que analisaram a GpR por meio do *Tableau de Bord* – TdB nos hospitais do setor público de Portugal, Diniz; Filho, Dieng e Santana (2006), os quais obtiveram evidências empíricas sobre a GpR no estado da Paraíba; além de Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017), que analisaram as variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes do estado de Minas Gerais; além de Abramo (2010), cuja pesquisa definiu método de avaliar o desempenho de ministros do Supremo Tribunal Federal por meio da medição de desempenho.

Porpino e Stefani (2014) apresentam os requisitos elementares para implementação da GpR na Embrapa, quais sejam: meritocracia, apoio da alta gestão, autonomia na tomada de decisões, diversidade, comprometimento de equipe, comunicação estratégica e acompanhamento e controle. Contudo, para esses autores, restaram como pesquisas futuras, além da ratificação do modelo, a possibilidade de avaliação dos impactos da GpR nos programas de governo que envolvam projetos vultosos e especiais.

Silvestre e Araújo (2009) afirmam que não existe melhoria de eficiência organizacional decorrente do uso da ferramenta denominada TdB pelos hospitais

portugueses e propõem que novos estudos devam ser realizados para serem avaliadas outras variáveis da GpR e seus impactos no setor público.

Portugal, Diniz, Filho, Dieng e Santana (2006) avaliam a percepção dos gestores de três entes federados do estado da Paraíba sobre a GpR, haja vista a importância da eficiência do setor público.

Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017) apresentam variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes de primeira instância da justiça do estado de Minas Gerais, objetivando explicar quais fatores influenciam a produtividade de juízes. Contudo, finalizam o estudo indicando que a abordagem da celeridade da prestação jurisdicional é um foco para futuras análises.

Já Abramo (2010) propõe um modelo de medição de tempo para fins de monitoramento de desempenho dos ministros do Supremo Tribunal Federal, abordando somente a medição de tempo desde a distribuição do processo ao ministro até seu julgamento, ou seja, sem segregar as medições em etapas.

Com base na literatura apresentada, o problema da presente pesquisa é definido com a seguinte questão: quais fatores, de ordem interna, podem gerar celeridade na apreciação e no julgamento dos processos de prestações de contas e de fiscalização que tramitam do TCE-ES?

Como ferramenta conceitual, utilizar-se-á o enfoque da GpR e da gestão por desempenho, conforme exposto por Porpino e Stefani (2014), sob a ótica da celeridade (Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde, 2017), com a análise de outras variáveis (Silvestre e Araújo, 2009) e com abordagem de segregação de etapas processuais (Abramo, 2010).

A relevância do tema advém não somente de se avaliar desempenho no setor público, mas também pelo fato de que, entre 1995 e 2008, somente 0,8% dos estudos publicados nas revistas do Serviço Público – RSP, da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e de Administração Pública – RAP, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE) eram relacionados aos Tribunais de Justiça brasileiros (Nogueira, 2011), não havendo nenhum estudo em relação aos Tribunais de Contas, o que demonstra que a matéria ainda não foi explorada nessas instituições públicas.

Nesse contexto, o estudo é realizado no Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo - TCE-ES, que, na busca pela melhor performance do exercício do controle externo, elaborou o Planejamento Estratégico 2016-2020 a fim de privilegiar, dentre seus objetivos, aquele referente ao exercício do controle externo com celeridade e eficiência, ou seja, proporcionar o julgamento e a apreciação tempestiva dos processos de contas e de fiscalização em trâmite na Corte de Contas e, ainda, visando entregar o melhor resultado para a sociedade. Para tanto, foi editado o instrumento normativo denominado “Resolução TCE-ES nº 300/2016”, que estabeleceu prazos e metas para cumprimento do referido objetivo estratégico.

No exercício das competências expressas na Constituição Federal, em seu art. 71, os Tribunais de Contas estão incumbidos de julgar a boa e regular aplicação dos recursos públicos, exercendo o controle externo da administração pública, deliberando de forma colegiada (Fernandes, 2007). Nesse contexto, observa-se que a missão estratégica da instituição, que trata de gerar benefícios para a sociedade a fim de ser reconhecida como instrumento de cidadania, busca, dentre seus objetivos, a redução do tempo do julgamento e da apreciação dos processos, a fim de que se possa impingir maior eficiência, eficácia e efetividade em suas decisões.

Esses conceitos, no bojo das casas julgadoras, como no caso dos Tribunais de Justiça e dos Tribunais de Contas, materializam-se por meio da celeridade na análise processual, o qual diz respeito ao tempo que os tribunais demoram para atingir suas decisões (Abramo, 2010).

A razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade processual, são mandamentos elevados à categoria de direito fundamental, demonstrando reação mediante a insatisfação da sociedade pela excessiva demora dos processos, objeto de irritante lentidão (Júnior e Moreira, 2017).

O julgamento e a apreciação de processos nos Tribunais de Contas somente se tornam sustentáveis quando são mensuráveis os prazos processuais aceitos como razoáveis para que sejam alcançadas a eficiência, a eficácia e a efetividade na administração pública, conforme ensinamentos de Brulon, Falcão Vieira e Darbilly (2013).

Logo, a Resolução TCE-ES nº 300/2016 torna-se diretriz de controle para atender aos princípios dispostos no art. 37 da Constituição Federal e alcançar os resultados pretendidos com o planejamento estratégico, haja vista que no julgamento e na apreciação dos processos os tribunais buscam ofertar maior eficiência, efetividade e transparência para a sociedade (Arantes, Abrucio e Teixeira, 2005).

Por consequência, o TCE-ES, pela vertente da celeridade processual, consubstanciada na Resolução TCE-ES nº 300/2016, visa ao atingimento de objetivos sociais por meio de sua atuação, haja vista que a demora na execução de seus julgamentos ocasiona a perda de eficácia das decisões (Moreira e Vieira, 2003). Importante observar que o modelo proposto na presente pesquisa poderá ser aplicado em quaisquer Tribunais de Contas ou Tribunais de Justiça, desde que nesses órgãos haja o mapeamento dos prazos processuais por etapa.

Neste cenário, a presente pesquisa vem contribuir, à luz da literatura supracitada, no sentido de analisar fatores (variáveis) que possam explicar as relações existentes entre os procedimentos processuais e as ações administrativas implementadas no TCE-ES, de modo a aferir o desempenho de tais ações frente às metas estabelecidas no planejamento estratégico da organização.

Por fim, após a realização dos procedimentos metodológicos da pesquisa, os resultados alcançados demonstraram que a celeridade processual é afetada por:

a) Utilização de sistemas informatizados ou de controle, corroborando os estudos de Louro, Santos e Filho (2017), Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017), Gomes, Guimarães e Akutsu (2017), Beenstock e Haitovsky (2004), Rosales-Lopez (2008), Dimitrova-Grajzl (2012), El-Bialy (2011) e Castro (2011);

b) Natureza e o resultado de julgamento do processo, conforme estudos de Silvestre e Abramo (2009) e, especificamente quanto à duração processual, nos trabalhos de Micevska e Hazra (2004) e de Castro (2011);

c) Autoridade ou entidade jurisdicionada, de acordo com Gomes e Guimarães (2013), ou seja, a celeridade é afetada em face da autoridade ou do órgão público jurisdicionado.

## Capítulo 2

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo gerencial, focado no desempenho (Osborne, 2006) carece ser analisado para se identificarem os requisitos de êxito na adoção da nova gestão pública com foco em resultados (Try e Radnor, 2007).

A nova gestão pública deve ser observada à luz dos princípios debatidos por Brulon, Falcão Vieira e Darbilly (2013), que tratam da eficiência, eficácia e efetividade. Princípios esses que devem ser aplicados aos Tribunais de Contas porquanto: a) eficiência – a redução no tempo de tramitação processual impacta em redução de custos operacionais; b) eficácia – cumprimento de metas relativas aos prazos processuais; c) efetividade – entrega do julgamento e da apreciação dos processos no tempo certo e no momento oportuno, gerando a possibilidade de se promover a salvaguarda dos recursos públicos fiscalizados pelos Tribunais de Contas.

A gestão orientada para resultados (GpR) identifica, no modelo de Porpino e Stefani (2014), requisitos para o atingimento de metas: meritocracia na formação de equipe gestora, apoio da alta gestão, autonomia para tomada de decisão, diversidade, comprometimento da equipe, comunicação estratégica e acompanhamento e controle.

Aliás, a GpR envolve um conjunto de atores que, direta ou indiretamente, contribuem para o alcance de resultados, garantindo a produção de serviços aptos a gerarem o valor público (Try e Radnor, 2007).

No caso dos Tribunais de Contas e dos Tribunais de Justiça, pode-se dizer que a política pública que atenda à gestão por resultados possui foco na resolução

processual no menor tempo possível, retornando para a sociedade a solução do litígio no tempo certo, pois os programas de governo devem perseguir metas com potencial de gerar valor público (Moore, 1995).

O atingimento de metas abarca tanto aspectos políticos, ligados à governabilidade, quanto econômicos e administrativos, que são correlatos à governança (Bresser-Pereira, 2015). Além disso, não obstante a existência de outros fatores subjetivos (consistência, inclinações ideológicas, fatores políticos, fatores econômicos, contaminação por corrupção, dentre outras), no plano objetivo torna-se necessário medir tempo como medida de desempenho de tribunais (Abramo, 2010).

A criação de indicadores de desempenho que visa ao atingimento de cumprimento de prazos estabelecidos, almeja incrementar a busca por resultados (Corrêa, 2007) e, nesse ponto, a gestão por resultados apresenta dificuldades para se acompanhar o alcance das metas (Poister, 2010).

O arcabouço teórico da GpR e da gestão por desempenho discorre sobre a implantação do novo modelo gerencial na administração pública, com enfoque em resultado, destacando, dentre seus aspectos, o atingimento de metas e o desempenho.

Na vertente da GpR, Porpino e Stefani (2014) apresentam pesquisa qualitativa, com coleta de dados primários, baseada em estudo de caso referente ao processo de gestão, acompanhamento e controle de resultados adotados pela Embrapa, com foco no programa de fortalecimento e crescimento da empresa (PAC – Embrapa), abrangendo 10% de projetos e 141 metas previstas no período de 2009 a 2011.

Os resultados indicaram que, para a implantação eficiente da GpR, são necessários requisitos elementares que abarcam meritocracia, apoio da alta gestão,

autonomia na tomada de decisões, diversidade, comprometimento de equipe, comunicação estratégica e acompanhamento e controle, conforme APÊNDICE B – Prazos Processuais.

Para esses autores, restaram como pesquisas futuras a possibilidade de um estudo longitudinal para se averiguarem os impactos da GpR nos programas de governo, além da ratificação do presente modelo em projetos vultosos e especiais.

Ainda sobre GpR, Silvestre e Araújo (2009, p.1), com supedâneo no controle dos resultados através da medição do desempenho e dos respectivos indicadores, discorrem que:

O controlo dos resultados através da medição do desempenho e dos respectivos indicadores é uma das vertentes mais visíveis da influência da Nova Gestão Pública. Avaliar o desempenho das organizações públicas tornou-se numa preocupação de vários países, porque se acredita que a gestão eficiente das organizações públicas só é possível se houver instrumentos de gestão que proporcionem informação aos políticos, aos gestores e aos cidadãos sobre as actividades das organizações públicas. Esta ideia permeou as várias áreas de intervenção do governo como por exemplo a saúde, a educação e a segurança social.

Silvestre e Araújo (2009) apresentaram estudo sobre uso da ferramenta *Tableau de Bord* – TdB, que foi adotada em trinta e um hospitais públicos portugueses, nos quais foi legitimado o modelo de gestão privada em 2003.

O referido artigo possui objetivo geral de conhecer o impacto do *Tableau de Bord* nos anos de 2003 a 2005, influenciado pelas variáveis (internamento e cirurgia ambulatorial, consultas externas, urgência, internamento e bloco operatório), ou subunidades de produção dos hospitais. O estudo procurou saber se o tipo de hospital, especialista ou generalista, influencia o Indicador Global de Eficiência – IGE,

analisando, também, a relação que se estabelece entre a densidade populacional e o IGE.

As conclusões foram de que não se pôde afirmar que existe uma melhoria do IGE decorrente do uso do TdB, contudo, a eficiência organizacional é influenciada pelo grau de heterogeneidade da entidade e pela densidade populacional. Esse resultado demonstra que, quanto maior a densidade populacional e quanto mais generalista for o hospital, maior será o nível de eficiência.

Em vista disso, no estudo de Silvestre e Araújo (2009), há a proposição de que novos estudos devem ser realizados para avaliar outras variáveis condicionantes da GpR, além de se avaliar o impacto da própria GpR no setor público.

Em artigo apresentado por Diniz, Filho, Dieng e Santana (2006), há também obtenção de evidências empíricas sobre a GpR no estado da Paraíba, ao ser avaliada a percepção de gestores públicos de três entes federados acerca de GpR aplicada à administração pública.

Esses autores prosseguem afirmando que a GpR desempenha papel importante à medida que traz informações sobre eficiência, eficácia, economicidade e performance das políticas do setor público.

Apresentam, ainda, a base legal para exigência de resultados no setor público, ao mencionar a obrigatoriedade de se manter um sistema de custos e resultados que permita avaliar e acompanhar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial, conforme previsto no art. 50, § 3º da Lei de Responsabilidade Fiscal, além de se permitir a evidenciação do resultado econômico, previsto no art. 99 da Lei nº 4.320/64.

Com o objetivo de verificar se existe congruência de percepção sobre GpR entre os gestores públicos nos três entes federativos, os autores demonstraram estatisticamente que:

- gestores municipais e estaduais foram mais taxativos em concordar com os princípios da GpR;
- na visão dos gestores das três esferas, os servidores não associam os princípios da GpR a comportamentos de gestão diferentes dos tradicionais;
- os princípios da GpR não sofrem rejeição pelos gestores das três esferas;
- as pessoas são mais motivadas pelo poder do que por objetivos.

Adentrando a seara dos tribunais, serão adotados como base nos estudos referentes aos Tribunais de Justiça, haja vista que há carência de trabalhos na área dos Tribunais de Contas. Os Tribunais de Justiça e de Contas, pela teoria institucional (Filho, 2003), possuem como base analítica a forma como regras e procedimentos são incorporados pelas organizações, criando mecanismos coercitivos, normativos e miméticos que possibilitam a existência de estruturas similares.

Nesse contexto, merece destaque o estudo de Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017), que apresenta variáveis correlacionadas à produtividade de juizes de primeira instância da justiça do estado de Minas Gerais, objetivando explicar o que influencia a produtividade de juizes. Nesse caso, os autores afirmam que o tema é relevante, pois, entre 1995 e 2008, somente 0,8% dos estudos publicados eram relacionados aos Tribunais de Justiça brasileiros (Nogueira, 2011).

O trabalho de Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017), referente ao ano de 2013 e proveniente do portal justiça aberta do Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, avalia a produtividade dos juizes,

analisando se a produtividade está correlacionada à quantidade de funcionários de suporte na vara de atuação, à quantidade de juízes de suporte na vara de atuação, ao tempo do juiz na entrância, ao tempo do juiz na magistratura e a sua carga de trabalho.

Os resultados encontrados demonstram que a quantidade de funcionários de suporte e o aumento da carga de trabalho dos juízes (confirmando estudos de Beenstock e Haitovsky, 2004; Rosales-Lopez, 2008; Dimitrova-Grazi, 2010; El-Bialy, 2011 e Castro, 2011) impactam positivamente na produtividade do juiz. Além disso, há evidência de que o tempo na magistratura tende a diminuir a produtividade, com a realização de menos audiências. Por fim, os autores ressaltam que não houve abordagem da celeridade na prestação jurisdicional.

Sobre aumento de carga de trabalho e produtividade do juiz, cabe destacar recente estudo de Gomes, Guimarães e Akutsu (2017), os quais corroboraram essa hipótese, indicando que o aumento da carga de trabalho gera aumento na carga de sentenças e audiências.

Além destes autores, Louro, Santos e Filho (2017) demonstraram que há evidências de que investimentos em tecnologia da informação – TI são relevantes para o aumento da produtividade do judiciário.

Na esteira da medição de desempenho, Abramo (2010), a fim de preencher lacuna sobre a capacidade de o sistema judicial prestar o serviço com celeridade em confronto com a demora na resolução da lide em tempo certo, propõe um estudo de medição de tempo para fins de monitoramento de desempenho dos ministros do Supremo Tribunal Federal.

Não obstante seu estudo sistemático, Abramo (2010) aborda somente a medição de tempo, desde a distribuição do processo ao ministro até seu julgamento, ou seja, não segrega as medições em etapas, além de não abordar aspectos qualitativos.

Na gestão de desempenho do judiciário, nos estudos com foco na dimensão do desempenho, o tempo é primordial de acordo com Gomes e Guimarães (2013, p. 387), onde “os estudos mostram que o tempo é um insumo fundamental no Judiciário, e que o desperdício desse insumo gera consequências indesejadas em vários setores da sociedade. Para mensurar a celeridade a categoria mais enfatizada foi a duração de processos”.

Destarte, a evolução do setor público passa pela nova gestão pública, em que são esperadas a GpR e gestão por desempenho, que visam atender melhor aos anseios da sociedade, garantindo a produção de serviços aptos a gerarem o valor público (Try e Radnor, 2007).

A partir desses estudos são tratadas as hipóteses da presente pesquisa, adotando-se a medição de tempo como medida principal da celeridade processual, conforme Gomes e Guimarães (2013).

Na primeira hipótese destacam-se variáveis de uso de tecnologia da informação – TI para verificar se essas afetam positivamente o tempo de tramitação do processo, conforme disposto por Louro, Santos e Filho (2017). Além disso, buscam-se evidências de que a celeridade processual pode ser afetada pela quantidade de trabalho no tribunal, fato largamente demonstrado na literatura, vide Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017); Gomes, Guimarães e Akutsu (2017); Beenstock e Haitovsky (2004); Rosales-Lopez (2008); Dimitrova-Grajzl (2012); El-Bialy (2011) e Castro (2011).

Além desses, Silvestre e Abramo (2009) evidenciaram que a medição de desempenho e a utilização de indicadores não aumentam o desempenho da organização. Já Rosales-Lopes (2008) apontam que a existência de mecanismos de padronização influencia positivamente o desempenho dos Tribunais de Justiça.

Diante do que foi abordado por todos os autores citados, serão estudadas as variáveis que possam responder à primeira hipótese:

H<sub>1</sub>: A celeridade processual no TCE-ES é afetada pela utilização de sistemas informatizados ou de controle.

Quanto à segunda hipótese a ser estudada, Silvestre e Araújo (2009) demonstraram que a heterogeneidade dos hospitais influencia no seu desempenho. Já âmbito no judiciário, em estudo efetuado na Índia, esse fato é corroborado por Micevska e Hazra (2004) no que tange à heterogeneidade processual entre os estados, afetando a prestação do serviço jurisdicional. Em Castro (2011), o autor relata que a comparação apropriada para se medir desempenho envolveria a observância das naturezas dos processos de cada serventia judicial no Brasil.

Dessa forma, as variáveis da natureza do processo de controle externo, que possuem características distintas e a complexidade na análise processual medida pela regularidade/aprovação ou pela irregularidade/rejeição, são estudadas na segunda hipótese:

H<sub>2</sub>: A celeridade processual no TCE-ES é afetada pela natureza e pelo resultado de julgamento do processo.

A hipótese 3 é construída a partir do mapeamento de Gomes e Guimarães (2013), em que a dimensão da independência e autonomia judicial são estudadas sob

a égide de decisões contrárias ao governo, procurando demonstrar a autonomia do judiciário em relação aos demais poderes e às forças econômicas.

Destarte, no rito processual no TCE-ES destacam-se duas variáveis capazes de interferir no julgamento/apreciação. Elas são relacionadas às autoridades ou ao jurisdicionado responsabilizados nos processos de prestação de contas ou de fiscalização, sendo expressa a hipótese desta forma:

H<sub>3</sub>: A celeridade processual no TCE-ES é afetada pela autoridade ou entidade jurisdicionada.

Nesse contexto, procura-se preencher as proposições de pesquisas futuras de Porpino e Stefani (2009), em que os requisitos de GpR devem ser ratificados em gerenciamento de projetos vultosos e especiais; bem como da necessidade de se medir objetivamente o tempo processual por meio de segregação em etapas, conforme Abramo (2010); além de identificar variáveis que afetam a celeridade da prestação jurisdicional, segundo Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017) e Silvestre e Araújo (2009).

## 2.1 O PROCESSO NO TCE-ES

O Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo possui a tarefa de fiscalizar e controlar a aplicação dos recursos públicos quanto aos aspectos da legalidade, da legitimidade e da economicidade, além da eficácia, da eficiência e da efetividade.

As regras dos processos em curso na Corte de Contas são informações importantes para contextualização da pesquisa, ao abordar o rito processual e a natureza dos processos.

Todo processo autuado no TCE-ES possui finalidade e rito específicos, sendo sua natureza definida como processos de contas, de fiscalização ou de consulta. A finalidade de cada um dos processos guarda estreita correlação com as competências da Corte de Contas, sendo assim delimitadas:

a) **Processos de Contas:** são duas espécies de processos, sendo a primeira de prestação de contas, em que há o dever de prestar contas por qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. Já a segunda espécie, a tomada de contas especial, engloba casos em que se analisa a ocorrência de dano ou de não comprovação da aplicação de recursos repassados pelo estado ou município.

b) **Processos de Fiscalização:** aqueles em que são, em regra, executadas auditorias, inspeções, levantamentos, acompanhamentos e monitoramentos para fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas.

c) **Processos de Consulta:** aqueles em que são apreciadas as dúvidas suscitadas na aplicação de dispositivos legais e regulamentares concernentes à matéria de atuação do TCE-ES.

Apresentados os conceitos legais, torna-se necessário conhecer o fluxo processual no TCE-ES de forma sintética, ou seja, não abrangendo possíveis disfunções burocráticas do modelo, bem como não considerando a fase de recurso.

Desse modo, são expostos dois fluxos, sendo o primeiro (Figura 1) para os casos em que não há indícios de irregularidades carecedoras de chamamento ao

processo e o segundo (Figura ), para os casos em que há necessidade de abertura de contraditório e de ampla defesa nos autos.

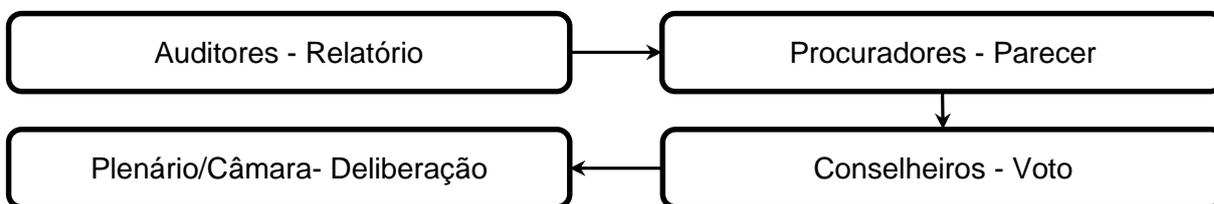


Figura 1: Fluxo Processual no TCE-ES - sem indícios de irregularidades  
 Fonte: Lei complementar nº 621/2012 e Resolução TCE-ES nº 261/2013.  
 Nota: Adaptada pelo autor

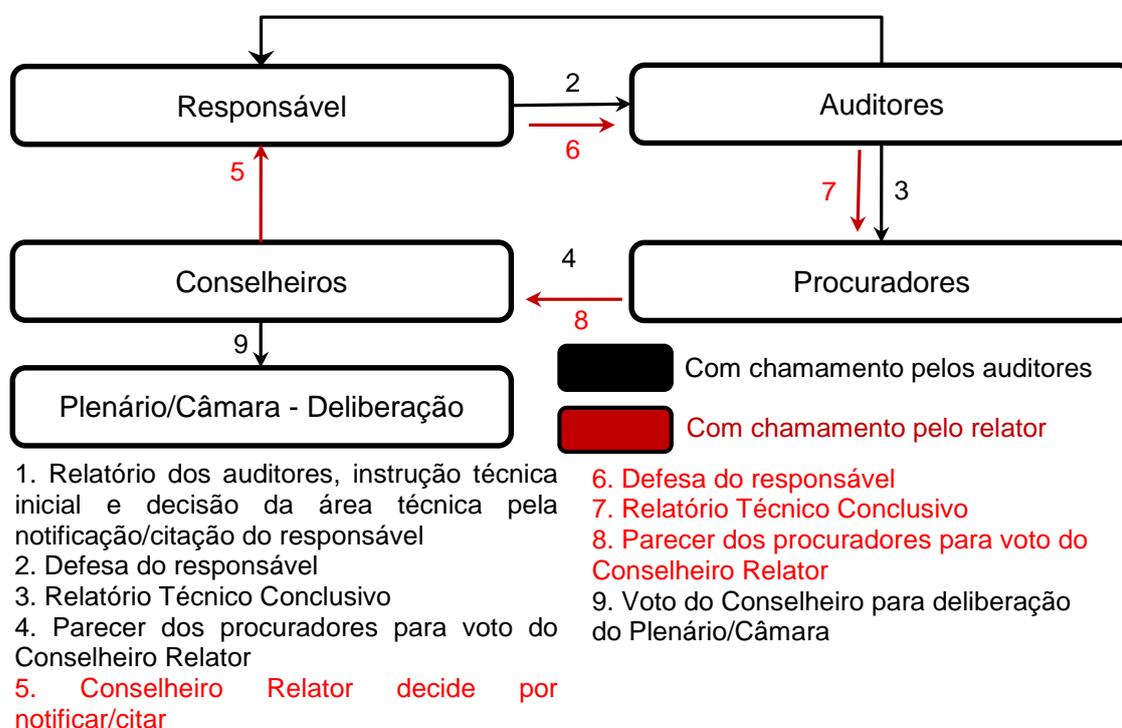


Figura 2: Fluxo Processual no TCEES – com indícios de irregularidades.  
 Fonte: Lei complementar nº 621/2012 e Resolução TCE-ES nº 261/2013  
 Nota: Adaptado pelo autor

Apresentados a natureza e os fluxos processuais, parte-se para a análise de resultados a fim de identificar quais variáveis afetam a celeridade processual e em que medida elas afetam o andamento processual.

## Capítulo 3

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é de caráter descritivo, aplicada no Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo, com abordagem quantitativa, utilizando-se dos procedimentos de pesquisa documental e de estudo de caso (Gerhardt e Silveira, 2009). Será utilizado o mapeamento dos prazos normativos e legais previstos, resumido na TABELA 1 (detalhado no APÊNDICE B – Prazos Processuais), sendo comparados os prazos previstos com os efetivamente realizados, momento em que serão coletados dados junto ao sistema e-tcees, que é o sistema que registra e controla, dentre outras funções, a movimentação dos processos no citado tribunal.

**TABELA 1 - PRAZOS PROCESSUAIS**

	Prazo para Julgamento/Apreciação em dias <sup>1</sup>
Prestação de Contas Anual do Governador do Estado	60
Prestação de Contas Anual de Prefeito	730
Prestação de Contas das Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual e Assembleia Legislativa	548
Demais prestações de contas anuais	640
Tomada de Contas Especial	330
Fiscalizações	540

<sup>1</sup> Prazos em dias: utilizado tempo de 30 dias por mês, exceto nos casos em que há data de recebimento, momento em que serão computados 30 ou 31 dias conforme o mês de referência  
Fonte: Constituição do Estado do Espírito Santo, Lei Complementar do ES nº 621/2012, Resolução TCE-ES nº 261/2013, Resolução TCE-ES nº 300/2016 e Instrução Normativa TCE-ES nº 43/2017 - vide APÊNDICE B – Prazos Processuais.

Nota: Elaborado pelo autor

Ato contínuo é verificado se os processos respeitaram o rito proposto nas normas, se foi respeitado o direito ao contraditório e à ampla defesa dos responsáveis, além de falhas processuais no tocante ao rito proposto no fluxo apresentado no item 0.

Realizadas as etapas supramencionadas, será efetivada a análise descritiva, o teste de correlação de Pearson e a regressão múltipla com as variáveis dispostas na TABELA 2 e exemplificadas por meio da Figura , para verificação das hipóteses que versam sobre a afetação da celeridade processual pela utilização de sistemas informatizados ou de controle, pela natureza e resultado de julgamento do processo e em decorrência da autoridade ou da entidade jurisdicionada.

**TABELA 2- VARIÁVEIS QUE PODEM AFETAR A CELERIDADE PROCESSUAL**

Hip.	Variável	Descrição	Forma de Coleta de Dados
Variável dependente	Tramit	Tempo de tramitação - Número de dias de tramitação do processo, passando pelo juízo de admissibilidade do relator, relatório técnico, instrução técnica inicial, decisão monocrática do relator, instrução técnica conclusiva, parecer do Ministério Público, análise de defesa oral, voto do relator até o julgamento/apreciação do processo no colegiado.	Extração do banco de dados do e-tcees.
	Moviment	Movimentos - número que indica a quantidade de vezes em que o processo foi movimentado no sistema e-TCE-ES.	Extração do banco de dados do e-tcees.
H <sub>1</sub>	Itens	Itens - número de peças processuais inseridas nos autos, não considerados despachos de mero expediente	Extração do banco de dados do e-tcees.
	Res300	Resolução TCE-ES nº 300/2016 - variável <i>dummy</i> em que 1 representa se o processo foi julgado/apreciado na vigência da Resolução TCE-ES n ° 300/2016 e 0 para aqueles processos não cobertos pela vigência desta resolução.	Extração do banco de dados do e-tcees.
	SistAn	Sistema de Análise: variável <i>dummy</i> em que 1 representa o uso de sistemas informatizados na análise de alguma fase processual e 0 para os casos em que toda a análise processual ocorreu sem intervenção de sistemas.	Extração do banco de dados do CidadES <sup>1</sup> .
	SistGes	Sistema de Gestão de Prazos: variável <i>dummy</i> em que 1 representa o uso de sistemas informatizados no controle dos prazos processuais e 0 para os casos em que o controle de prazos é realizado manualmente.	Extração do banco de dados do e-tcees.
H <sub>2</sub>	Jul/Apr	Julgamento/apreciação: variável <i>dummy</i> em que 1 representa a regularidade/aprovação <sup>2</sup> e 0 a irregularidade e/ou rejeição dos processos <sup>3</sup> .	Extração do banco de dados do e-tcees.

<sup>1</sup> Sistema composto por módulos integrados que oferece as seguintes funcionalidades: recebimento de dados dos jurisdicionados, análise automatizada de dados recebidos, notificações automatizadas, emissão de relatórios auxiliares para auditorias e divulgação de informações para o controle social.

<sup>2</sup> Na regularidade/aprovação, além daqueles processos julgados pela regularidade e apreciados pela aprovação, serão considerados aqueles julgados pela regularidade com ressalva, os apreciados pela aprovação com ressalvas, além de processos prescritos, sem apreciação de mérito, com determinações, com recomendações ou com decisão de arquivamento.

<sup>3</sup> Na irregularidade/rejeição, além daqueles processos julgados pela irregularidade e apreciados pela rejeição, serão considerados quaisquer outros com gravame ou penalidades aplicadas.

	N1pcagov	Natureza do processo 1: variável <i>dummy</i> em que 1 representa processo de Prestação de Contas Anual do Governador <sup>4</sup> e 0 para os demais processos.	Extração do banco de dados do e-tcees.
	N2pcapref	Natureza do processo 2: variável <i>dummy</i> em que 1 representa processo de Prestação de Contas Anual do Prefeito <sup>5</sup> e 0 para os demais processos.	Extração do banco de dados do e-tcees.
	N3pcaesp	Natureza do processo 3: variável <i>dummy</i> em que 1 representa processo de Prestação de Contas Anual das Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual e Assembleia Legislativa <sup>6</sup> e 0 para os demais processos.	Extração do banco de dados do e-tcees.
	N4pcages	Natureza do processo 4: variável <i>dummy</i> em que 1 representa processo de Prestação de Contas Anual dos demais gestores sob a jurisdição do TCE-ES, não compreendidos aqueles já relacionados no N1pcagov, N2pcapref, N3pcaesp e 0 para os demais processos.	Extração do banco de dados do e-tcees.
	N5tce	Natureza do processo 5: variável <i>dummy</i> em que 1 representa processo de Tomada de Contas Especial e 0 para os demais processos.	Extração do banco de dados do e-tcees.
	N6fisc	Natureza do processo 6: variável <i>dummy</i> em que 1 representa processo de Fiscalização e 0 para os demais processos.	Extração do banco de dados do e-tcees.
H <sup>3</sup>	Juris	Jurisdicionados: variável <i>dummy</i> em que 1 representa os jurisdicionados estaduais e 0 para os jurisdicionados municipais	Extração do banco de dados do e-tcees
	Aut	Autoridades: variável <i>dummy</i> em que 1 representa os processos em que são responsabilizados: governador, prefeitos, procurador chefe do Ministério Público Estadual, presidente do Poder Judiciário, presidente da Assembleia Legislativa do Estado, presidentes de Câmaras Municipais, presidente do Tribunal de Contas do Estado, vice governador, secretários de Estado, procurador chefe da Procuradoria Geral do Estado, diretor do Banestes, diretor do Banes, diretor da Cesan e defensor público geral do Estado. Os demais ordenadores julgados serão identificados com a variável 0.	Extração do banco de dados do e-tcees.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, o modelo de regressão múltipla apresenta-se conforme fórmula

1:

$$\text{Tramit} = \beta_0 + \beta_1\text{Movimet} + \beta_2\text{ltens} + \beta_3\text{Res300} + \beta_4\text{SisAn} + \beta_5\text{SisGes} + \beta_6\text{JulApr} + \beta_7\text{N1pcagov} \\ + \beta_8\text{N2pcapref} + \beta_9\text{N3pcaesp} + \beta_{10}\text{N4pcages} + \beta_{11}\text{N5tce} + \beta_{12}\text{N6fisc} + \beta_{13}\text{Juris} + \beta_{14}\text{Aut} + E \quad (1)$$

<sup>4</sup> Aqui são considerados, também, os processos de contas mensais e bimestrais, de fiscalização e de tomada de contas especial que subsidiam a Prestação de Contas Anual do Governador.

<sup>5</sup> Aqui são considerados, também, os processos mensais e bimestrais, de fiscalização e de tomada de contas especial que subsidiam a Prestação de Contas Anual do Prefeito.

<sup>6</sup> Aqui são considerados, também, os processos de fiscalização e de tomada de contas especial que subsidiam a Prestação de Contas Anual de Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual e Assembleia Legislativa.

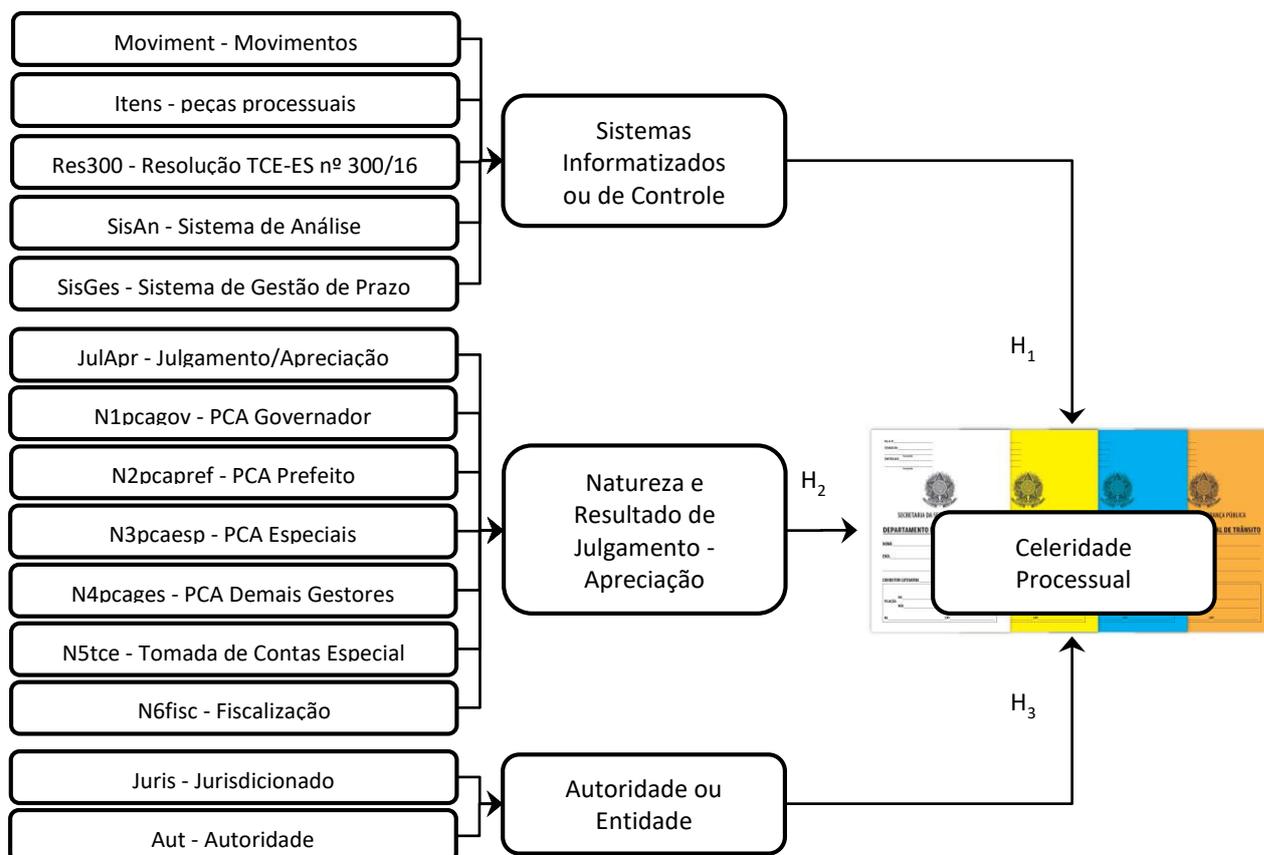


Figura 3: Modelo de regressão para definição das variáveis que impactam na celeridade processual.  
Nota: Elaborado pelo autor

Os dados de corte transversal coletados são referentes aos processos apreciados e julgados no período de 2016 a junho de 2018, haja vista os seguintes motivos: a) 2016 – ano em que os prazos corriam sob a vigência do regimento interno do Tribunal (Resolução TCE-ES nº 261/2013) e b) 2017 e 2018 – exercícios nos quais se observam os reflexos da Resolução TCE-ES nº 300/2016, que foi publicada em dezembro de 2016 e estabeleceu metas para redução de estoque processual.

Conseqüentemente, o período compreende tão somente a data do julgamento ou apreciação do processo, não sendo levada a efeito a data de autuação dos autos. Contudo, para melhor informação, segue TABELA 3- QUANTIDADE DE PROCESSOS POR ANO DE AUTUAÇÃO descritiva com o período de autuação e quantidade de processos autuados:

**TABELA 3- QUANTIDADE DE PROCESSOS POR ANO DE AUTUAÇÃO**

Ano	Quant.	%	Ano	Quant.	%
1994	2	0,08%	2007	28	1,09%
1995	3	0,12%	2008	30	1,17%
1996	3	0,12%	2009	58	2,26%
1997	2	0,08%	2010	86	3,35%
1999	1	0,04%	2011	65	2,53%
2000	1	0,04%	2012	111	4,32%
2001	5	0,19%	2013	116	4,51%
2002	8	0,31%	2014	287	11,17%
2003	12	0,47%	2015	539	20,97%
2004	24	0,93%	2016	601	23,39%
2005	25	0,97%	2017	475	18,48%
2006	27	1,05%	2018	61	2,37%
A					
<b>Total Geral</b>		<b>2.570</b>		<b>100%</b>	

Fonte: e-tcees.

Nota: Adaptada pelo autor.

A análise foi realizada em dois períodos distintos, cuja demarcação temporal obteve seu início com a autuação do processo e o seu fim com o julgamento ou apreciação dos autos:

- a) Período 1: processos autuados entre 1994 a junho de 2018 e julgados ou apreciados entre janeiro de 2016 e junho de 2018, inclusive;
- b) Período 2: processos autuados e julgados ou apreciados entre janeiro de 2016 e junho de 2018, inclusive.

Em cada período foram realizadas análises estatísticas, os quais compreenderam a análise descritiva, o teste de correlação de Pearson e a regressão múltipla.

A segregação de períodos busca promover a análise de dados contemporâneos à vigência da Resolução TCE-ES nº 300/2016, momento em que se observa maior zelo com a cobrança de prazos, haja vista que o TCE-ES, por meio de seu planejamento estratégico do período de 2016-2020, conforme previsto no objetivo

2, tratou da celeridade no exercício do controle externo ao contemplar o índice de tempestividade na apreciação dos processos como um de seus indicadores.

Destarte, na segunda etapa de análises estatísticas foram considerados 1.137 processos, resultado obtido conforme TABELA 3 acima ao se promover a adição dos processos de 2016 a 2018.

Ademais, observando a natureza dos processos descrita no art. 51 da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo, a coleta de dados, para fins da heterogeneidade, realizar-se-á somente nos processos cujos prazos são controlados pela Resolução TCE-ES nº 300/2016, ou seja, os processos de contas e de fiscalização, não abrangendo os processos de consulta. Dentre aqueles de fiscalização, serão excluídos o processos de registro de atos de pessoal, bem como aqueles inerentes aos recursos, conforme Figura 3.

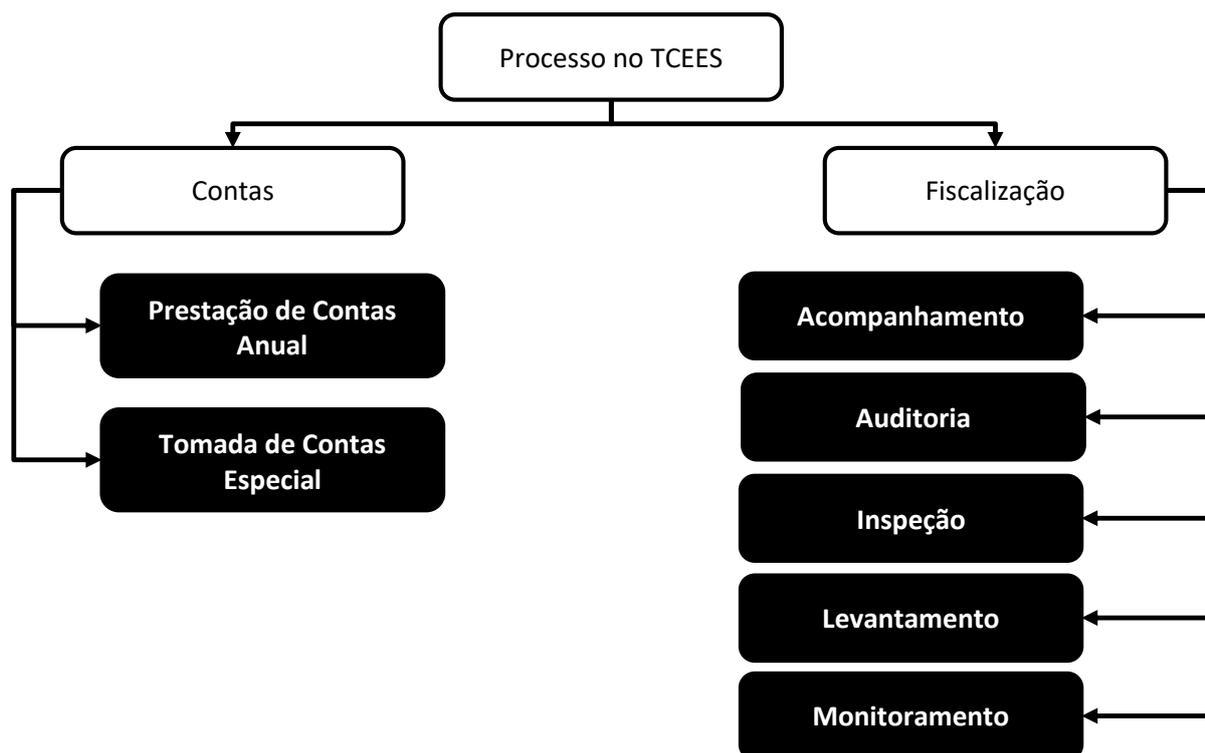


Figura 3 Seleção de Processos para análise  
 Fonte: Lei Complementar n. 261/2013.  
 Nota: Adaptada pelo Autor

Dessa maneira, dos processos do TCE-ES, foram selecionados os processos de julgamento e apreciação das contas, inclusas tomadas de contas especiais e prestações de contas anuais. Também será inclusa a apreciação das fiscalizações, que são exercidas por meio dos instrumentos de auditoria, de inspeção, de acompanhamento, de monitoramento e de levantamento, além das denúncias e das representações.

Assim, num universo de 18.423 processos de controle externo atuados no período, que incluem, além destes acima mencionados, aqueles relativos às consultas e aos atos de admissão de pessoal, foram selecionadas duas amostras contendo todos os processos de contas (prestações de contas e tomadas de contas especiais) e fiscalizações (auditoria, inspeção, acompanhamento, monitoramento, levantamento, denúncias e representações):

- a) Período 1: 13,95%, que equivalem a 2.570 processos (período de autuação de 01/1994 a 06/2018 e julgamento/apreciação de 01/2016 a 06/2018);
- b) Período 2: 6,17%, que equivalem a 1.137 processos (período de autuação de julgamento/apreciação de 01/2016 a 06/2018).

## Capítulo 4

### 4. RESULTADOS E ANÁLISES

A partir do modelo proposto segue a análise demonstrando quais e de que formas as variáveis que atuam no controle externo do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo interferem na celeridade processual.

#### 4.1 RESULTADOS DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA - PERÍODOS 1 E 2

Os resultados da estatística descritiva para o primeiro período seguem sumarizados na TABELA 4 os dados relativos ao primeiro período, cujas análises iniciais servem de base para as análises seguintes.

**TABELA 4- ESTATÍSTICA DESCRITIVA – PERÍODO 1**

Variable	Obs	Mean	Std.Dev.	Min	Max
Tramit	2.570	1.042,686000	1.156,781000	19	8.465
Moviment	2.570	41,298830	30,691810	7	225
Itens	2.570	68,319070	45,019010	0	796
Res300	2.570	0,203113	0,402394	0	1
SisAn	2.570	0,139300	0,346326	0	1
SisGes	2.570	0,106615	0,308683	0	1
JulApr	2.570	0,845136	0,361845	0	1
N1pcagov	2.570	0,001556	0,039429	0	1
N2pcapref	2.570	0,204669	0,403538	0	1
N3pcaesp	2.570	0,124514	0,330231	0	1
N4pcages	2.570	0,441634	0,496678	0	1
N5tce	2.570	0,103502	0,304673	0	1
N6fisc	2.570	0,124125	0,329788	0	1
Juris	2.570	0,237354	0,425544	0	1
Aut	2.570	0,590272	0,491879	0	1

Fonte: Elaborada com uso do software Stata/SE 13.0.

Para o período segundo, a análise descritiva apresenta para análise os resultados Os resultados da estatística descritiva para o primeiro período seguem condensadas na TABELA 5:

**TABELA 5 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA – PERÍODO 2**

Variable	Obs	Mean	Std.Dev.	Min	Max
Tramit	1.137	336,158300	188,583400	19	895
Moviment	1.137	20,087950	9,960185	7	86
Itens	1.137	90,614780	42,104030	9	525
Res300	1.137	0,4591029	0,4985439	0	1
SisAn	1.137	0,3148637	0,4646659	0	1
SisGes	1.137	0,1644679	0,3708627	0	1
JulApr	1.137	0,9419525	0,2339361	0	1
N1pcagov	1.137	0,003518	0,0592346	0	1
N2pcapref	1.137	0,1996482	0,3999118	0	1
N3pcaesp	1.137	0,1468777	0,3541398	0	1
N4pcages	1.137	0,5708004	0,4951797	0	1
N5tce	1.137	0,0263852	0,1603486	0	1
N6fisc	1.137	0,0527704	0,2236733	0	1
Juris	1.137	0,2559367	0,4365784	0	1
Aut	1.137	0,4810906	0,4998622	0	1

Fonte: Elaborada com uso do software Stata/SE 13.0.

#### 4.1.1 Tramit – tempo de tramitação

A análise da estatística descritiva revela que fizeram parte da análise 2.570 processos, com tempo médio de tramitação de 1.042 dias no TCE-ES, para o período 1 (processos julgados/apreciados entre 2016 e junho de 2018, não importando em que ano foram autuados – no caso em estudo, há dois casos de 1994 - TABELA 3). No período 2 (processos julgados/apreciados e autuados entre 2016 e junho de 2018), 1.137 processos fizeram parte da análise, com tempo médio de tramitação de 336 dias no TCE-ES.

O desvio padrão do tempo de tramitação no período 1 é de 1.156 dias, sendo que o processo com maior tempo de tramitação foi de 8.465 dias, em contraste com o tempo de 19 dias para o processo de menor duração. No período 2, o desvio padrão

foi de 188 dias e os processos com maior e menor tempo de tramitação foram, respectivamente, de 895 e de 19 dias.

A análise revela que um processo no TCE-ES tramitava, em média, 1.042 dias para ser julgado ou apreciado no período 1 e 336 dias de média para o período 2, ou seja, há mais celeridade na análise quando os processos foram autuados a partir de 2016.

#### **4.1.2 Moviment – movimentação processual**

Na variável inerente à quantidade de movimentações entre setores, observa-se, no período 1, uma média de 42 movimentações, com desvio padrão elevado de 30. No período 2 foram 20 movimentações em média, mantendo, também, um desvio padrão elevado de 10.

Observa-se que os processos com maior número de movimentações no período 1 alcançaram o total de 225 eventos, contra 86 no período 2. Já o registro de menor quantidade de movimentação de processo foi de 7 registros dos autos em ambos os períodos.

A média de movimentações de processos e a quantidade de movimentos no período 1, por serem maiores que no período 2, indica maior celeridade no trâmite processual deste em relação àquele.

#### **4.1.3 Itens – peças processuais**

Outro fator importante desta análise é a quantidade de peças inseridas nos processos, haja vista que há uma média de 68 documentos registrados nos autos no período 1 e de 90 documentos no período 2, abrangendo desde os relatórios dos

auditores, pareceres do Ministério Público junto ao TCE-ES, voto dos Conselheiros relatores e decisões do colegiado do TCE-ES, bem como as peças confeccionadas pelos jurisdicionados (demonstrativos contábeis, peças de defesa, etc).

Tal fato indica uma quantidade excessiva de peças produzidas pelo Tribunal, pois cada processo deve conter até a sua decisão, segundo a Resolução TCE-ES nº 261/2013, quatro peças básicas: relatório do auditor, parecer do Ministério Público junto ao TCE-ES, voto do Conselheiro Relator e decisão do TCE-ES

Ademais, constata-se que no período mais recente (período 2) há um aumento de peças processuais em relação ao período anterior (período 1), indicando retrabalho no processo em decorrência de mais peças inseridas pelos jurisdicionados o que acarreta necessidade de mais análises.

Dessa forma, nos casos de haver chamamento aos autos para exercício de contraditório e de recurso em caso de indícios de irregularidades, haveria doze peças no processo, excluídas as fases do recurso, que não são objeto de análise (APÊNDICE C – Peças Processuais no TCE-ES).

Na análise descritiva da quantidade de peças foram identificados processos com no máximo 796 registros e, no mínimo, nenhuma peça presente nos autos no período 1. Para o período 2, o máximo constatado foi de 525 e o mínimo de 9 peças presentes nos autos.

Veza que é impossível a decisão em processo sem nenhuma peça técnica, tal fato demonstra uma limitação à análise e, também, falha no carregamento do sistema quando da migração da base antiga para o e-tcees. Contudo, essa ocorrência não gera comprometimento, pois somente houve detecção da falha em doze processos, representando 0,47% do total.

Tais fatos indicam que a quantidade de itens no processo está muito além daquelas peças previstas na legislação processual do TCE-ES, gerando reflexos na celeridade, conforme será visto no item 0 - 4.3 Resultados do Modelo de Regressão – Períodos 1 e 2.

#### **4.1.4 Res300 – resolução TCE-ES nº 300/2016**

Do total de processos julgados/apreciados em ambos os períodos, 522 foram controlados pelos prazos estabelecidos na Resolução TCE-ES nº 300/2016, ao passo que 2.048 processos (período 1) e 615 processos (período 2) obedeceram aos prazos previstos na legislação anteriormente vigente.

Em suma, nos períodos 1 e 2, a quantidade de processos com prazos controlados pela Resolução TCE-ES nº 300/2016 representam, respectivamente 0,20 e 0,45 para a variável *dummy*, indicando que, da amostra selecionada, há 20% e 45% de processos julgados/apreciados no período cujos prazos eram controlados pela Resolução TCE-ES nº 300/2016.

Isto significa que, por ser norma recente e que abarca os processos autuados a partir de sua edição em 2016, há menor quantidade de processos por ela disciplinados, mas que afetam diretamente a celeridade processual.

#### **4.1.5 SisAn – sistemas informatizados de análise e SisGes – sistemas informatizados de gestão de prazo**

O sistema de análise informatizada somente atua nos processos de prestações de contas oriundas dos municípios e atingiu conjuntamente nos períodos a análise de 358 processos, representando 14% do total no período 1 e 32% no período 2.

No caso do sistema informatizado de gestão de prazo, houve a implantação do sistema da corregedoria, o qual possibilitou o controle por parte das gerências do TCE-ES. Entretanto, por se tratar de sistema recente, somente abrangeu, para os períodos 1 e 2, nessa ordem, 274 e 188 processos, representando 11% e 16%, respectivamente, do montante total de processos.

Os dados demonstram que os processos com autuação mais recente, aqueles efetivados de 2016 em diante, encontram-se sob controle de sistemas informatizados de análise, no que tange às prestações de contas anuais, e de sistemas de gestão de prazo, que possibilitam maior controle dos prazos processuais.

#### **4.1.6 Jul/apr – julgamento/apreciação**

Na análise da variável *dummy* relativa a apreciação/julgamento há indicação, no período 1, de que em 85% dos processos houve julgamento pela regularidade ou regularidade com ressalvas nos casos de gestores, além da apreciação pela aprovação ou aprovação com ressalvas para as contas de governo, que envolvem prefeitos e governador, alcançando o total de 2.172 processos.

No tocante ao período 2, esse número cai para 1.071, o que representa 94% dos processos.

Não obstante haver queda em números absolutos entre os processos dos períodos 1 e 2, os percentuais demonstram que no período 1 (85%) havia mais processos com julgamento pela irregularidade ou apreciação pela rejeição das contas do que no período 2 (94%).

Isto pode ter ocorrido por fatores que não foram objeto de abordagem, sendo referentes às mudanças em procedimentos de análise, composição do corpo

colegiado, entendimentos do colegiado do TCE-ES ou, até mesmo, em melhorias nas estratégias de defesa do jurisdicionado.

#### 4.1.7 N1pcagov, N2pcapref, N3pcaesp, N4pcages, N5tce e N6fisc – natureza dos processos

Adentrando as variáveis *dummy* de natureza do processo, houve segregação em seis categorias, sendo: N1pcagov (prestações de contas anuais de governador), N2pcapref (prestações de contas anuais de prefeito), N3pcaesp (prestações de contas anuais de Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual, TCE-ES e Assembleia Legislativa), N4pcages (prestações de contas anuais dos demais gestores), N5tce (tomada de contas especial) e N6fisc (fiscalização).

Nas variáveis de natureza de processo, observa-se, no período 1, predominância daqueles relativos à N4pcages, representando 44,16% da amostra, conforme TABELA 6:

**TABELA 6- NATUREZA DO PROCESSO – PERÍODO 1**

Variável	Descrição	Quant. de Processos	%
N1pcagov	Prestação de Contas Anual de Governador	4	0,16%
N2pcapref	Prestação de Contas Anual de prefeito	526	20,47%
N3pcaesp	Prestação de Contas Anual de Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual, TCE-ES e Assembleia Legislativa	320	12,45%
N4pcages	Prestação de Contas Anual dos demais gestores	1.135	44,16%
N5tce	Tomada de Contas Especial	266	10,35%
N6fisc	Fiscalização	319	12,41%
<b>Total</b>		2.570	100,00%

Fonte: base de dados do e-tcees.

Nota: Adaptada pelo Autor

Para o período 2, observa-se predominância daqueles relativos à N4pcages, representando 57,08% da amostra, conforme TABELA 7:

TABELA 7 - NATUREZA DO PROCESSO – PERÍODO 2

Variável	Descrição	Quant. de Processos	%
N1pcagov	Prestação de Contas Anual de Governador	4	0,35%
N2pcapref	Prestação de Contas Anual de prefeito	227	19,96%
N3pc aesp	Prestação de Contas Anual de Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual, TCE-ES e Assembleia Legislativa	167	14,69%
N4pcages	Prestação de Contas Anual dos demais gestores	649	57,08%
N5tce	Tomada de Contas Especial	30	2,64%
N6fisc	Fiscalização	60	5,28%
<b>Total</b>		1.137	100,00%

Fonte: base de dados do e-tcees.

Nota: Adaptada pelo Autor

Isto significa que o TCE-ES julgou mais processos de prestação de contas anual dos demais gestores nos dois períodos, seguidos dos processos de prestação de contas anual de prefeito, prestação de contas anuais especiais, fiscalização, tomadas de contas especial e, por fim, prestação de contas anual de Governador.

#### 4.1.8 Juris – jurisdicionados e Aut - autoridades

Da análise das duas últimas variáveis *dummy*, que são utilizadas para verificar se há predominância de celeridade processual nos casos que envolvem jurisdicionados estaduais ou em que são responsabilizadas determinadas autoridades estaduais, é possível verificar que, para os períodos 1 e 2, nessa ordem, 24% e 26% dos processos envolvem jurisdicionados estaduais, 76% e 74% jurisdicionados municipais, além de que 59% e 48% envolveram autoridades, dentre elas:

- governador, prefeitos, procurador chefe do Ministério Público Estadual, presidente do Poder Judiciário, presidente da Assembleia Legislativa do Estado, presidentes de Câmaras Municipais, presidente do Tribunal de Contas do Estado,

vice-governador, secretários de Estado, procurador chefe da Procuradoria Geral do Estado, diretor do Banestes, diretor do Bandes, diretor da Cesan e defensor público geral do Estado.

Nesse sentido, observa-se predominância de atuação do TCE-ES em processos que envolvem jurisdicionados municipais, ficando os órgãos estaduais com a quarta parte dessa atuação. Esse foco de atuação se repete nos dois períodos.

Contudo, no que tange aos processos que envolvem autoridades responsabilizadas, os resultados foram mais equilibrados no quantitativo de processos julgados/apreciados no período 2, haja vista que esses processos representaram 547 e os demais 590. No período 1, a diferença eleva-se para 1.517 processos em que são responsabilizadas autoridades, em contrapartida a 1.053 que não são.

## 4.2 TESTE DE CORRELAÇÃO – PERÍODOS 1 E 2

Realizada a análise descritiva das variáveis, promove-se o teste de correlação de Pearson (TABELA 8), cujo objetivo é medir o grau de correlação entre duas variáveis e sua interpretação (Callegari-Jacques, 2009).

**TABELA 8- NÍVEIS DE CORRELAÇÃO – PEARSON**

Parâmetros	Interpretação	Cor nas Tabelas 10 e 11
0	Correlação nula	
0   0,3	Correlação fraca	
0,3   0,6	Correlação regular	
0,6   0,9	Correlação forte	
0,9   1,0	Correlação muito forte	
1,0	Correlação plena	

Fonte: Callegari-Jacques (2009)

Nota: Adaptada pelo autor

Do teste de correlação apresentado na TABELA 9 e TABELA 10, pode-se aferir que não há evidência de correlação forte entre as variáveis, constatando, no máximo, correlação forte positiva entre as variáveis Tramit x Moviment no período 1, indicando

que, quanto mais movimentos de processos são realizados, maior será o tempo de apreciação/julgamento.

Além destas, destaca-se, em ambos os períodos, a correlação forte positiva entre as variáveis Res300 x SisAn, indicando que o uso de sistema informatizado de análise em alguma fase processual está relacionado à vigência da cobrança de prazos instituída pela Resolução TCE-ES nº 300/2016.

No teste evidencia-se, ainda, correlação forte negativa com as variáveis N4pcages x Aut, indicando que nos processos de prestação de contas anual houve mais ocorrência daquelas categorias em que não são responsáveis as autoridades.

**TABELA 9 - TESTE DE CORRELAÇÃO – PEARSON – PERÍODO 1**

	Tramit	Moviment	Itens	Res300	SisAn	SisGes	JulApr	N1 Pca gov	N2 Pca pref	N3 Pca esp	N4 Pc ges	N5 tce	N6 fisc	Juris	Aut
Tramit	1,0000														
Moviment	0,6956	1,0000													
Itens	-0,3620	-0,2027	1,0000												
Res300	-0,3501	-0,4334	0,0669	1,0000											
SisAn	-0,2752	-0,3544	0,0592	0,7577	1,0000										
SisGes	0,0141	-0,1071	0,0234	0,1860	0,1924	1,0000									
JulApr	-0,1678	-0,4303	0,0270	0,1733	0,1380	0,0642	1,0000								
N1 pcagov	-0,0278	-0,0030	-0,0031	0,0291	-0,0159	-0,0136	0,0169	1,0000							
N2 pcapref	-0,1466	-0,0049	0,1356	-0,0667	0,0522	-0,0127	-0,0574	-0,0200	1,0000						
N3 pcaesp	-0,1080	-0,0738	-0,0006	0,0615	0,1138	-0,0883	0,0474	-0,0149	-0,1913	1,0000					
N4 pcages	-0,2411	-0,3564	0,1006	0,1684	0,0677	0,0711	0,2248	-0,0351	-0,4512	-0,3354	1,0000				
N5tce	0,2577	0,4287	-0,1253	-0,1461	-0,1367	-0,0263	-0,3736	-0,0134	-0,1724	-0,1281	-0,3022	1,0000			
N6fisc	0,4158	0,2209	-0,2007	-0,1021	-0,1514	0,0229	0,0274	-0,0149	-0,1910	-0,1420	-0,3348	-0,1279	1,0000		
Juris	0,0379	-0,0504	-0,0329	0,0730	-0,2244	0,0029	0,1250	0,0708	-0,2807	-0,1217	0,2847	0,0026	0,0258	1,0000	
Aut	0,2156	0,2944	-0,0757	-0,1340	-0,0944	-0,0634	-0,1707	0,0329	0,4226	0,3142	-0,8205	0,1896	0,2249	-0,1266	1,0000

Fonte: Elaborada com uso do software Stata/SE 13.0.

No período 2, permanece a correlação forte entre as variáveis Res300 e SisAn, além de N4pcages e Aut.

TABELA 10 - TESTE DE CORRELAÇÃO – PEARSON – PERÍODO 2

	Tramit	Moviment	Itens	Res300	SisAn	SisGes	JulApr	N1 Pca gov	N2 Pca pref	N3 Pca esp	N4 Pc ges	N5 tce	N6 fisc	Juris	Aut
Tramit	1,0000														
Moviment	0.3262	1,0000													
Itens	0.2726	0.3708	1,0000												
Res300	-0.4669	-0.4751	-0.3574	1,0000											
SisAn	-0.3041	-0.3963	-0.2524	0.6826	1,0000										
SisGes	0.2715	-0.1774	-0.0557	0.1388	0.1641	1,0000									
JulApr	-0.1417	-0.4504	-0.0621	0.1079	0.0792	0.0391	1,0000								
N1 pcagov	-0.0341	0.1129	-0.0365	0.0049	-0.0403	-0.0264	0.0148	1,0000							
N2 pcapref	0.0334	0.1845	0.1976	-0.1113	0.0972	0.0396	-0.2336	-0.0297	1,0000						
N3 pcaesp	-0.2432	-0.0136	-0.0473	0.0465	0.1360	-0.1439	0.0180	-0.0247	-0.2072	1,0000					
N4 pcages	0.1279	-0.3224	-0.0380	0.0679	-0.0625	0.0684	0.2483	-0.0685	-0.5760	-0.4785	1,0000				
N5tce	0.0630	0.2741	-0.1254	-0.0636	-0.1116	-0.0286	-0.1938	-0.0098	-0.0822	-0.0683	-0.1898	1,0000			
N6fisc	0.0060	0.1789	-0.0948	0.0194	-0.1600	0.0332	-0.0255	-0.0140	-0.1179	-0.0979	-0.2722	-0.0389	1,0000		
Juris	0.0248	-0.0347	-0.0821	0.0906	-0.3976	-0.0319	0.1370	0.1013	-0.2929	-0.1579	0.3050	-0.0085	0.0779	1,0000	
Aut	-0.1246	0.2636	0.0662	-0.0393	-0.0085	-0.0521	-0.2051	0.0617	0.5187	0.4309	-0.8401	0.1051	0.1585	-0,0968	1,0000

Fonte: Elaborada com uso do software Stata/SE 13.0.

### 4.3 RESULTADOS DO MODELO DE REGRESSÃO – PERÍODOS 1 E 2

A análise do modelo de regressão foi realizada para testar as hipóteses da pesquisa, que são:

H<sub>1</sub>: a celeridade processual no TCE-ES é afetada pela utilização de sistemas informatizados ou de controle.

H<sub>2</sub>: a celeridade processual no TCE-ES é afetada pela natureza e pelo resultado de julgamento do processo.

H<sub>3</sub>: a celeridade processual no TCE-ES é afetada pela autoridade ou entidade jurisdicionada.

Na TABELA 11 e TABELA 12 apresentam-se as regressões do modelo proposto e a análise de cada uma das variáveis testadas para os períodos 1 (processos apreciados/julgados entre 2016 e junho de 2018, não importando o

período de autuação) e 2 (processos apreciados/julgados e autuados entre 2016 e junho de 2018), observando a fórmula 1 proposta:

$$\text{Tramit} = \beta_0 + \beta_1\text{Movimet} + \beta_2\text{Itens} + \beta_3\text{Res300} + \beta_4\text{SisAn} + \beta_5\text{SisGes} + \beta_6\text{JulApr} + \beta_7\text{N1pcagov} + \beta_8\text{N2pcapref} + \beta_9\text{N3pcaesp} + \beta_{10}\text{N4pcages} + \beta_{11}\text{N5tce} + \beta_{12}\text{N6fisc} + \beta_{13}\text{Juris} + \beta_{14}\text{Aut} + E (1)$$

Importante destacar, conforme análise da correlação, serão excluídos do modelo as variáveis SisAn e N4pcages, haja vista que indicam, respectivamente, correlação forte com Res300 e Aut, ou seja, o escore de destas variáveis podem ser determinado exatamente pelos valores daquelas.

**TABELA 11 - MODELO DE REGRESSÃO – PERÍODO 1**

Tramit	Coef.	Std.Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
<b>Moviment</b>	23.52349	0.62203	37.82	0.0000*	22.30376	24.74323
<b>Itens</b>	-4.620436	0.326757	-14.14	0.0000*	-5.261172	-3.979701
<b>Res300</b>	-236.7655	39.5036	-5.99	0.0000*	-314.2278	-159.3032
<b>SisGes</b>	315.8154	46.72873	6.76	0.0000*	224.1854	407.4454
<b>JulApr</b>	342.446	44.94729	7.62	0.0000*	254.3092	430.5828
<b>N1pcagov</b>	-931.2543	360.1179	-2.59	0.0100*	-1637.407	-225.102
<b>N2pcapref</b>	-440.2079	62.76264	-7.01	0.0000*	-563.2787	-317.1372
<b>N3pcaesp</b>	-343.3531	66.3393	-5.18	0.0000*	-473.4374	-213.2689
<b>N5tce</b>	-155.5022	68.36057	-2.27	0.0230**	-289.55	-21.45453
<b>N6fisc</b>	548.7544	62.27788	8.81	0.0000*	426.6342	670.8746
<b>Juris</b>	32.58952	36.60681	0.89	0.3730	-39.19249	104.3715
<b>Aut</b>	239.0652	52.34506	4.57	0.0000*	136.4222	341.7083
<b>_cons</b>	45.29328	64.50229	0.70	0.4830	-81.18876	171.7753

Fonte: Elaborada com uso do software Stata/SE 13.0

Nota: Nível de significância de 10% (\*\*\*), de 5% (\*\*) e de 1% (\*). As variáveis que não foram significativas obtiveram p-valor maior que 0,1.

**TABELA 12 - MODELO DE REGRESSÃO – PERÍODO 2**

Tramit	Coef.	Std.Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
<b>Moviment</b>	3.616629	0.64908	5.57	0.0000*	2.343086	4.890173
<b>Itens</b>	0.3777357	0.120564	3.13	0.0020*	0.1411804	0.6142911
<b>Res300</b>	-149.9032	10.26303	-14.61	0.0000*	-170.04	-129.7663
<b>SisGes</b>	175.9162	11.99463	14.67	0.0000*	152.3818	199.4506
<b>JulApr</b>	-49.74316	21.54066	-2.31	0.0210**	-92.00759	-7.478721
<b>N1pcagov</b>	-156.4708	75.4243	-2.07	0.0380**	-304.4591	-8.482512
<b>N2pcapref</b>	-42.50329	20.73073	-2.05	0.0410**	-83.17858	-1.827999
<b>N3pcaesp</b>	-86.00629	21.08524	-4.08	0.0000*	-127.3772	-44.63543

<b>N5tce</b>	-24.05296	32.36737	-0.74	0.4580	-87.56023	39.45431
<b>N6fisc</b>	-40.43355	23.98863	-1.69	0.0920***	-87.50108	6.633991
<b>Juris</b>	19.36713	11.51841	1.68	0.0930***	-3.232878	41.96715
<b>Aut</b>	-21.60688	17.2647	-1.25	0.2110	-55.48155	12.2678
<b>_cons</b>	345.8983	30.07575	11.50	0.0000	286.8874	404.9093

Fonte: Elaborada com uso do software Stata/SE 13.0.

Nota: Nível de significância de 10% (\*\*\*) , de 5% (\*\*) e de 1% (\*). As variáveis que não foram significativas obtiveram p-valor maior que 0,1

### **4.3.1 H<sub>1</sub>: a celeridade processual no TCE-ES é afetada pela utilização de sistemas informatizados ou de controle**

Para inferir se a celeridade processual é afetada pela utilização de sistemas informatizados ou de controle, o modelo trabalha com as variáveis de número de vezes que o processo foi movimentado no sistema e-tcees (moviment), de número de peças insertas nos autos (itens), de processos julgados ou apreciados no período de vigência da Resolução TCE-ES nº 300/2016 (Res300), de processos julgados ou apreciados com uso de sistemas informatizados para análise em alguma fase (SisAn), de processos julgados ou apreciados com possibilidade de uso do sistema de controle de prazos (SisGes).

Na variável de movimento processual entre setores, observa-se, com significância de 95%, que a cada vez que ocorre a movimentação de processo entre setores há indicativo de aumento médio de 24 dias (período 1) e de 4 dias (período 2) no tempo total de tramitação do processo.

Na variável de quantidade de peças processuais insertas, observa-se, com significância de 95%, que a cada peça acostada aos autos, ou seja, cada relatório técnico, parecer do Ministério Público junto ao TCE-ES, voto do Conselheiro Relator, defesa ou outras peças, há indicativo de redução média de 5 dias (período 1) e aumento médio de 0,4 dias (período 2) no tempo total de tramitação do processo.

No período 1 há indicação de que, quanto mais análises são feitas no processo, maior a tendência de cumprimento dos prazos estipulados.

Na variável de processos julgados ou apreciados no período de vigência da Resolução TCE-ES nº 300/2016, observa-se, com significância de 95%, que a entrada em vigor da resolução gerou impacto na redução do tempo médio de tramitação processual em ambos os períodos, sendo de 236 dias no período 1 e de 150 dias no período 2.

Na variável de processos julgados ou apreciados com possibilidade de uso do sistema de controle de prazos, a qual trata do sistema da corregedoria que demonstra de forma gerencial os prazos dos processos nos setores, observa-se, com significância de 95%, que a possibilidade de controle gerencial dos prazos por sistema gera impacto no aumento do tempo médio de tramitação processual, sendo 316 dias (período 1) e de 176 dias (período 2).

Dessa forma, a hipótese de que a celeridade processual é afetada pelos sistemas informatizados ou de controle é confirmada, ou seja, quase todas as variáveis do modelo geram reflexos no tempo de tramitação do processo no TCE-ES, conforme TABELA 13:

**TABELA 13 - HIPÓTESE 1**

<b>Variáveis</b>	<b>Impacto – Período 1</b>	<b>Impacto – Período 2</b>
<b>Moviment</b>	Cada movimento processual aumenta em média a tramitação em 24 dias.	Cada movimento processual aumenta em média a tramitação em 4 dias.
<b>Itens</b>	Cada peça inserta nos autos gera, em média, a redução de 5 dias de tramitação, indicando que quanto mais peças, mais célere é apreciação/julgamento.	Cada peça inserta nos autos gera, em média, a aumento de 0,4 dias de tramitação, indicando que quanto mais peças, menos célere é apreciação/julgamento.
<b>Res300</b>	Com a vigência da resolução, houve uma redução média de 236 dias na tramitação do processo.	Com a vigência da resolução, houve uma redução média de 150 dias na tramitação do processo.
<b>SisAn</b>	Não analisada em virtude da correlação forte com a variável Res300, indicando que o escore da variável SisAn pode ser determinado exatamente pelo valor da Res300.	
<b>SisGes</b>	Com o uso de sistema de controle de prazo, a média de tempo de análise do processo aumenta em 316 dias.	Com o uso de sistema de controle de prazo, a média de tempo de análise do processo aumenta em 176 dias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa maneira, temos que a hipótese 1 testada não corrobora os estudos relativos à gestão por desempenho de Louro, Santos e Filho (2017), segundo os quais o uso de tecnologia da informação – TI, aqui representada pela variável SisGes, a qual afeta negativamente a celeridade processual, aumentando a duração do processo.

O resultado confirma, também, no período 1, a evidência demonstrada na literatura de Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017); Gomes, Guimarães e Akutsu (2017); Beenstock e Haitovsky (2004); Rosales-Lopez (2008); Dimitrova-Grajzl (2012); El-Bialy (2011) e Castro (2011), em que quanto maior o volume de trabalho, maior a celeridade impingida no processo (variável Itens). Fato esse não corroborado no período 2.

Na variável relativa à existência de mecanismo de padronização de metas, a Resolução TCE-ES nº 300/2016 influencia positivamente na redução da tramitação dos processos em ambos os períodos, corroborando Rosales-Lopes (2008), porém contrariando o trabalho de Silvestre e Araújo (2009), no qual os autores evidenciam que a medição de desempenho e a utilização de indicadores não aumentam o desempenho da organização.

#### **4.3.2 H<sub>2</sub>: a celeridade processual no TCE-ES é afetada pela natureza e pelo resultado de julgamento do processo**

Para inferir se a celeridade processual é afetada pela natureza e pelo resultado de julgamento do processo, o modelo trabalha com as variáveis de julgamento pela regularidade ou regularidade com ressalvas e apreciação pela aprovação ou

aprovação com ressalvas (JulApr), além de processos por natureza, sendo prestação de contas anual de Governador (N1pcagov), prestação de contas anual de prefeito (N2pcapref), prestação de contas anual de Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual e Assembleia Legislativa (N3pcaesp), prestação de contas anual dos demais gestores (N4pcages), bem como das variáveis de processos de tomada de contas especial (N5tce) e os de fiscalização (N6fisc).

Na variável julgamento/apreciação observa-se, com significância de 95%, que nos processos em que houve julgamento pela regularidade ou regularidade com ressalvas e apreciação pela aprovação ou aprovação com ressalvas, há impacto negativo na tramitação processual, com aumento do tempo médio no período 1 de 343 dias. Já no período 2 detectou-se impacto positivo na tramitação processual, com uma projeção média de redução de 50 dias.

Na variável da prestação de contas anual do Governador observa-se que há impacto na redução da tramitação processual nos dois períodos, sendo de 931 dias no período 1 e de 157 dias no período 2.

A mesma tendência em relação ao impacto na tramitação processual é verificada nas variáveis de prestação de contas anual de prefeito (N2pcapref) e de prestação de contas anual de Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual e Assembleia Legislativa (N3pcaesp), onde se observa coeficiente negativo de 440 dias (período 1) e de 43 dias (período 2), na variável N2pcapref, e de 343 dias (período 1) e de 86 dias (período 2), para a variável N3pcaesp.

Em processos de tomada de contas especial, observa-se, com significância de 95%, que nesses processos o tempo médio de tramitação é reduzido em 156 dias no período 1. No período 2 não houve resultado capaz de afirmar, com significância de 95%, que essa variável afeta a celeridade processual.

Para processos de fiscalização, observa-se, com significância de 95%, que nesses processos há aumento médio do tempo de tramitação para o período 1, em 549 dias. No período 2, na vigência plena da Resolução TCE-ES nº 300/2016, há impacto positivo na celeridade, haja vista a tendência de redução de 40 dias na tramitação processual.

Dessa forma, a hipótese de que a celeridade processual é afetada pela natureza e pelo resultado de julgamento do processo é confirmada, em parte, pelas variáveis julgamento/apreciação, prestação de contas anual do Governador (N1pcagov), prestação de contas anual do Prefeito (N2pcapref), prestação de contas anual de Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual e Assembleia Legislativa (N3pcaesp), tomadas de contas especial (N5tce – somente período 1) e fiscalização (N6fisc).

Não apresentaram resultados significantes que corroborassem o modelo a variável dos processos de tomada de contas especial no período 2.

Na TABELA 14 seguem os resultados da análise:

**TABELA 14 - HIPÓTESE 2**

<b>Variáveis</b>	<b>Impacto – Período 1</b>	<b>Impacto – Período 2</b>
<b>JulApr</b>	Nos processos em que há julgamento pela regularidade ou regularidade com ressalvas e apreciação pela aprovação ou aprovação com ressalvas observa-se impacto na redução da tramitação processual em 343 dias.	Nos processos em que há julgamento pela regularidade ou regularidade com ressalvas e apreciação pela aprovação ou aprovação com ressalvas observa-se impacto na redução da tramitação processual em 50 dias.
<b>N1pcagov</b>	Nos processos dessa natureza há impacto na redução da tramitação processual em 931 dias.	Nos processos dessa natureza há impacto na redução da tramitação processual em 157 dias.
<b>N2pcapref</b>	Nos processos dessa natureza há impacto na redução da tramitação processual em 440 dias.	Nos processos dessa natureza há impacto na redução da tramitação processual em 43 dias.
<b>N3pcaesp</b>	Nos processos dessa natureza há impacto na redução da tramitação processual em 343 dias.	Nos processos dessa natureza há impacto na redução da tramitação processual em 86 dias.
<b>N4pcages</b>	Não analisada em virtude da correlação forte com a variável Aut, indicando que o escore da variável N4pcages pode ser determinado exatamente pelo valor de Aut.	
<b>N5tce</b>	Nos processos dessa natureza há impacto na redução da tramitação processual em 156 dias.	Não detectado

<b>N6fisc</b>	Nos processos dessa natureza há impacto no aumento da tramitação processual em 549 dias.	Nos processos dessa natureza há impacto na redução da tramitação processual em 40 dias.
---------------	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses resultados indicam que a heterogeneidade influencia no desempenho do órgão público, fato já apontado nos estudos de Silvestre e Araújo (2009) e, especificamente quanto à duração processual, nos trabalhos de Micevska e Hazra (2004) e de Castro (2011). Assim, no caso do TCE-ES, a heterogeneidade foi testada pelas variáveis das naturezas distintas de processos (N1pcagov, N2pcapref, N3pcaesp, N5tce e N6fisc) e da complexidade (JulApr) na análise processual. Essa última variável foi medida pela regularidade/aprovação ou pela irregularidade/rejeição.

### **4.3.3 H<sub>3</sub>: a celeridade processual no TCE-ES é afetada pela autoridade ou entidade jurisdicionada**

Para inferir se a celeridade processual é afetada pela autoridade ou entidade jurisdicionada, o modelo trabalha com as variáveis que representam processos relativos aos jurisdicionados estaduais (Juris) e aqueles em que são responsabilizados: governador, prefeitos, procurador chefe do Ministério Público Estadual, presidente do Poder Judiciário, presidente da Assembleia Legislativa do Estado, presidentes de Câmaras Municipais, presidente do Tribunal de Contas do Estado, vice governador, secretários de Estado, procurador chefe da Procuradoria Geral do Estado, diretor do Banestes, diretor do Bandes, diretor da Cesan e defensor público geral do Estado (Aut).

Na variável que representa os processos relativos aos jurisdicionados estaduais, observa-se, com significância de 95%, que o fato de o processo ser relativo a um jurisdicionado estadual gera, em média, aumento no trâmite processual de 19

dias no período 2. No período 1 não houve resultado capaz de afirmar, com significância de 95%, que essa variável afeta a celeridade processual.

Nos processos em que são responsabilizados governador, prefeitos, procurador chefe do Ministério Público Estadual, presidente do Poder Judiciário, presidente da Assembleia Legislativa do Estado, presidentes de Câmaras Municipais, presidente do Tribunal de Contas do Estado, vice governador, secretários de Estado, procurador chefe da Procuradoria Geral do Estado, diretor do Banestes, diretor do Banes, diretor da Cesan e defensor público geral do Estado, observa-se para essa variável no período 1, com significância de 95%, que o fato do processo ser relativo às autoridades mencionadas gera, em média, aumento no trâmite processual de 239 dias.

No entanto, no período 2, a variável relativa às autoridades não apresenta evidência estatística significativa para o estudo.

Dessa forma, a hipótese de que a celeridade processual é afetada pela autoridade é confirmada no período 1, sendo a variável da entidade jurisdicionada confirmada no período 2, conforme TABELA 15:

**TABELA 15 - HIPÓTESE 3**

<b>Variáveis</b>	<b>Impacto – Período 1</b>	<b>Impacto – Período 2</b>
<b>Juris</b>	Não detectado	Aumento no trâmite processual em 19 dias.
<b>Aut</b>	Aumento no trâmite processual em 239 dias.	Não detectado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a análise corrobora Gomes e Guimarães (2013), ao afirmarem que a dimensão de autonomia é variável válida no estudo da celeridade. Esse fato é verificado no maior dispêndio de tempo nas análises processuais que envolvem jurisdicionados estaduais (período 2) e naqueles que envolvem as autoridades já mencionadas na metodologia (período 1).

Conforme análise efetivada, o modelo apresentado consegue explicar em 62% ( $R^2$  - período 1) e em 42% ( $R^2$  - período 2) as variáveis apresentadas, as quais mostraram-se significantes para moviment, itens, Res300, SisGes, JulApr, N1pcagov, N2pcapref, N3pcaesp, e N6fisc em ambos os períodos, além das variáveis N5tce e Aut (período 1) e Juris (período 2).

Não foi possível no modelo demonstrar, com significância estatística, que as variáveis N5tce e Aut geram reflexos na celeridade processual no TCE-ES no período 2, além da variável Juris para o período 1.

Já a comparação das análises estatísticas entre os dois períodos, quais sejam, aqueles que envolveram processos julgados/apreciados entre 2016 a 06/2018, não importando o ano de autuação, com os que compreenderam processos julgados/apreciados entre 2016 a 06/2018, mas que também foram autuados a partir de 2016, revelou identidades na confirmação das hipóteses.

Nesse contexto (TABELA 16) é possível afirmar que, independentemente do período analisado, são corroboradas as três hipóteses, haja vista que as variáveis testadas afetam a celeridade processual, restando confirmado que a utilização de sistemas informatizados ou de controle, a natureza e resultado de julgamento do processo, além da autoridade ou entidade jurisdicionada são hipóteses válidas que geram reflexos na celeridade do processo no TCE-ES.

**TABELA 16 - COMPARATIVO ENTRE OS PERÍODOS ANALISADOS**

Hip.	Variável	Período 1	Período 2
H <sub>1</sub>	Moviment	Há significância	
	Itens	Há significância	
	Res300	Há significância	
	SistAn	Não analisada na regressão em virtude de correlação forte com a variável Res300.	
	SistGes	Há significância	
H <sub>2</sub>	Jul/Apr	Há significância	
	N1pcagov	Há significância	
	N2pcapref	Há significância	
	N2pcapref	Há significância	

H <sub>3</sub>	N3pcaesp	Há significância	
	N4pcages	Não analisada na regressão em virtude da correlação forte com a variável Aut.	
	N5tce	Há significância	Não detectado
	N6fisc	Há significância	
	Juris	Não detectado	Há significância
	Aut	Há significância	Não detectado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Confrontando os modelos teóricos apresentados, ressaltam-se semelhanças, diferenças e avanços entre esses e o resultado alcançado neste trabalho.

No modelo de Porpino e Stefani (2014) são identificados requisitos importantes para o atingimento de metas: meritocracia na formação de equipe gestora, apoio da alta gestão, autonomia para tomada de decisão, diversidade, comprometimento da equipe, comunicação estratégica e acompanhamento da equipe.

Essas características, presentes no TCE-ES (TABELA 17), são elementares para se trabalhar com a GpR, fato que proporcionou o avanço obtido neste estudo ao serem identificadas variáveis que afetam a celeridade processual, o que proporciona a produção de serviços aptos a gerarem o valor público (Try e Radnor, 2007).

Porpino e Stefani (2014) descrevem, ainda, que o modelo de GpR deve ser ratificado para o gerenciamento de projetos vultosos e especiais, observando o processo de aprendizado e de melhoria.

Nesse ponto o trabalho em tela contribui para preencher uma das lacunas existentes, pois a identificação de variáveis que geram reflexos na celeridade processual no TCE-ES revela pontos de atenção que podem auxiliar no atingimento das metas planejadas.

Dessa forma, ao serem mapeadas quais variáveis geram reflexos na celeridade processual, há contribuição direta na melhoria dos indicadores propostos no planejamento estratégico.

TABELA 17 - REQUISITOS DA GPR PRESENTES NO TCE-ES

Requisitos	Presença no TCE-ES
<b>Meritocracia</b>	Há observância de critérios técnicos na formação de equipe gestora, haja vista que os cargos de gerência da área técnica do TCE-ES são ocupados por auditores de controle externo, cargo de carreira do órgão.
<b>Apoio da alta gestão</b>	Reuniões periódicas com a presidência do TCE-ES para apresentação de resultados e monitoramento dos projetos.
<b>Autonomia para tomada de decisões</b>	Autonomia concedida por meio da Resolução TCE-ES nº 235/2012.
<b>Diversidade</b>	Equipe multidisciplinar formada por auditores de controle externo e outros servidores com formação em diversas áreas.
<b>Comprometimento da Equipe</b>	Existência de flexibilidade de horário com previsão, inclusive, de teletrabalho para cumprimento de tarefas e metas.
<b>Comunicação Estratégica</b>	Disseminação dos objetivos estratégicos com apresentações periódicas, havendo, também, monitoramento dos projetos em desenvolvimento.
<b>Acompanhamento da Equipe</b>	Existência de gerência de projeto e de supervisores e líderes de auditoria.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já no modelo de Silvestre e Araújo (2009) são identificados impactos da adoção da ferramenta *Tableau de Bord* – TdB nos trinta e um hospitais geridos por organizações sociais em Portugal.

Por meio de regressão foram identificadas duas variáveis, dentre doze testadas, que impactam no desempenho dos hospitais e que foram testadas no TCE-ES, quais sejam: o grau de heterogeneidade (N1pcagov, N2pcapref, N3pcaesp, N5tce e N6fisc) e a utilização de indicadores de desempenho (Res300).

Na análise de desempenho aplicada ao TCE-ES, buscou-se ratificar o modelo, como proposto por Silvestre e Araújo (2009), no que tange à heterogeneidade, certificando-se que há influência dessa variável no desempenho do órgão público. Tal fato vai ao encontro dos autores Micevska e Hazra (2004) e Castro (2011).

Na utilização de indicadores de desempenho, constata-se que a existência de mecanismo de padronização de metas (Resolução TCE-ES nº 300/2016) influencia positivamente na redução da tramitação dos processos, corroborando Rosales-Lopes (2008), mas contrariando o trabalho de Silvestre e Araújo (2009), em que os autores

evidenciam que a medição de desempenho e a utilização de indicadores não aumentam o desempenho da organização.

No estudo do TCE-ES, buscou-se abordar, ainda, a proposição de Silvestre e Araújo (2009) de que a gestão por desempenho fosse analisada em programa de governo de grande vulto. No caso em tela o programa intitulado 0540 – Controle Externo da Gestão de Recursos Públicos do TCE-ES, cujo objetivo é orientar e controlar a gestão de recursos públicos em benefício da sociedade<sup>7</sup>.

Uma das ações do programa é o projeto de gestão do planejamento estratégico, cuja unidade de medida é o planejamento estratégico gerido, no valor previsto de R\$ 1.958.074,00, sendo que um dos objetivos do planejamento estratégico é aquele ligado à tempestividade na apreciação/julgamento de processos.

Destarte, guardadas as devidas peculiaridades relativas às variáveis estudadas, corrobora-se o mesmo resultado, ou seja, a identificação de quais variáveis geram reflexos no desempenho da entidade.

Contudo, no caso do TCE-ES, dentre as quatorze variáveis propostas, foram identificadas doze que impactam na celeridade do processo e, por conseguinte, no desempenho da entidade e na apreciação/julgamento tempestivo das demandas.

No caso do uso de tecnologia da informação – TI, o estudo do TCE-ES não corrobora o já apontado por Louro, Santos e Filho (2017), ou seja, o uso de sistemas, no caso do TCE-ES não gera celeridade nos processos.

Em estudos apresentados por Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017); Gomes, Guimarães e Akutsu (2017); Beenstock e Haitovsky (2004);

---

<sup>7</sup> Disponível em: < <https://planejamento.es.gov.br/plano-plurianual-ppa/ppa-2016>>. Acesso em: 16 set. 2018.

Rosales-Lopez (2008); Dimitrova-Grajzl (2012); El-Bialy (2011) e Castro (2011), chega-se ao resultado de que a quantidade de funcionários e a carga de trabalho estão correlacionadas positivamente com a produtividade do juiz.

A variável carga de trabalho, que no estudo do TCE-ES foi medida pela variável número de peças processuais (quanto maior a quantidade de peças a serem elaboradas, haverá mais trabalho a ser feito), também indicou, no período 1, que a maior quantidade de peças é fator positivo no ganho de celeridade processual, corroborando a assertiva dos autores supramencionados.

A análise do TCE-ES buscou, além disso, preencher algumas lacunas apontadas no trabalho de Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017), que são a baixa produção de estudos na área de desempenho e a investigação de mais variáveis do modelo. No caso apresentamos a variável referente à quantidade de vezes em que o processo foi movimentado de um setor para outro.

Abramo (2010) apresenta um modelo de medição de tempo para o Supremo Tribunal Federal - STF, haja vista a necessidade do uso desse indicador como fator de desempenho dos tribunais.

A capacidade de o sistema judicial prestar o serviço com celeridade em confronto com a demora na resolução da lide no tempo certo é questão primordial a ser debatida.

Nessa esteira, não obstante a apresentação do estudo de Abramo (2010), o qual somente mede o tempo da distribuição do processo até seu julgamento, o estudo efetuado TCE-ES propõe, além da medição de tempo, a identificação de variáveis e seus respectivos impactos na celeridade processual.

Como resultado, há o preenchimento de proposta do trabalho de Abramo (2010), que trata de evidenciar quais processos de determinada classe demoram mais tempo para serem concluídos. Isto porque, no caso do TCE-ES, foi possível mapear qual natureza de processo consome mais tempo, sendo identificados:

- Período 1: processos de fiscalização (N6fisc);
- Período 2: processos de prestação de contas anual dos prefeitos e processos de fiscalização (N2pcapref e N6fisc), que apesar de impactarem em redução de tempo de tramitação, foram os que alcançaram os menores coeficientes.

Em síntese, o resultado da análise do desempenho no TCE-ES consegue, de posse das características elementares da GpR, apresentadas por Porpino e Stefani (2014), ratificar o modelo quando presente em gerenciamento de projetos vultosos e especiais, haja vista que foi possível identificar e analisar as variáveis que geram reflexos na celeridade processual.

Por conseguinte, corrobora-se o modelo proposto por Silvestre e Araújo (2009), ao ser aplicado em programa de governo de grande vulto, no caso o programa intitulado 0540 – Controle Externo da Gestão de Recursos Públicos, cujo objetivo é orientar e controlar a gestão de recursos públicos em benefício da sociedade.

Aliás, foi possível identificar, no período 1, dentre as variáveis analisadas por Gomes, Lopes, Zancan, Neto, Costa, Dantas e Ataíde (2017); Gomes, Guimarães e Akutsu (2017); Beenstock e Haitovsky (2004); Rosales-Lopez (2008); Dimitrova-Grajzl (2012); El-Bialy (2011) e Castro (2011), que houve convergência entre estudo desses autores e o caso do TCE-ES, no qual se constata que a maior carga de trabalho implica em melhoria de desempenho.

Nesse contexto, foi possível confirmar a evidência apontada por Abramo (2010) de que, por meio da medição do indicador de tempo processual, é possível identificar quais naturezas de processos impactam negativamente na celeridade, ou seja, aqueles em que são necessários mais dias para que ocorra o julgamento/apreciação.

## Capítulo 5

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política pública executada pelos Tribunais de Contas é de relevância para o controle dos recursos públicos e da sua correta aplicação, promovendo por via indireta o atendimento das necessidades de bens e serviços para a sociedade.

Contudo, a efetividade da atuação das Cortes de Contas poderá ocorrer se for adotada como medida de governança a busca pelo atingimento de metas, que podem ser obtidas por meio da GpR e de aferição de desempenho.

Nesse contexto, a medição e a análise de variáveis que impactam no tempo dispendido na apreciação/julgamento de processos tornam-se imprescindíveis para que o processo seja resolvido num período razoável, proporcionando decisões mais efetivas para a sociedade.

Destarte, ao se analisarem as variáveis que impactam na celeridade processual, é possível apresentar ao gestor fatores que influenciam na falta de efetividade da entidade por ausência de uma decisão proferida no tempo certo para resolução da lide.

No caso do TCE-ES foi possível afirmar que, independentemente do período analisado, são corroboradas as três hipóteses estudadas, haja vista que as variáveis testadas afetam a celeridade processual.

Sendo assim, foi confirmado que a utilização de sistemas informatizados ou de controle, a natureza e o resultado de julgamento do processo, além da autoridade ou entidade jurisdicionada são hipóteses válidas que geram reflexos na celeridade do processo no TCE-ES.

A hipótese relativa à utilização de sistemas informatizados ou de controle, nos períodos 1 e 2, é confirmada pelo fato de que as variáveis número de vezes que o processo foi movimentado no sistema, número de peças insertas nos autos, processos julgados/apreciados no período de vigência da Resolução TCE-ES nº 300/2016 e sistema de gestão de prazos apresentam significância estatística no impacto na celeridade processual.

Quanto à natureza e ao resultado do julgamento do processo, nos períodos 1 e 2, é confirmada pelo fato de que as variáveis julgamento/apreciação, além dos processos de prestação de contas anual do Governador (N1pcagov), prestação de contas anual do Prefeito (N2pcapref), prestação de contas anual de Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual e Assembleia Legislativa (N3pcaesp), tomadas de contas especial (N5tce – período 1) e fiscalização (N6fisc).

Além disso, a autoridade ou entidade jurisdicionada é confirmada pelo fato de que as variáveis de processos relativos aos jurisdicionados estaduais (confirmada no período 2) e de processos em que são responsabilizadas as autoridades já relacionadas na metodologia de pesquisa (confirmada no período 1) apresentam significância estatística no impacto na celeridade processual.

Dos resultados, cabe ressaltar que a análise, por envolver aspectos quantitativos, não alcançou fatores outros que possam comprometer o estudo e por consequência os resultados obtidos. Em face disso, sugere-se que em pesquisas futuras sejam abordados aspectos qualitativos que envolvam a análise processual, haja vista a complexidade e a variedade das matérias tratadas nos Tribunais de Contas.

Ademais, podem ser abordados quesitos referentes à influência de fatores políticos e econômicos, como já exposto por Abramo (2010) e Bresser-Pereira (2015),

elementos esses que também possuem o condão de gerar reflexos na celeridade processual. Como exemplo podemos citar a inclinação ideológica, a ascendência política dos membros das Cortes de Contas e a formação acadêmica dos auditores e dos conselheiros.

Inobstante a ausência de pesquisas sobre variáveis qualitativas, sugere-se, ainda, que sejam estudadas outras variáveis quantitativas não abordadas no modelo, quais sejam: número de servidores em gabinete, número de servidores na área técnica, tempo de serviço, tempo de experiência na área de controle e quantidade de treinamentos por servidor.

Por fim, espera-se que a medição de desempenho possa ser implantada, testada e aprimorada em outros Tribunais de Contas ou Tribunais de Justiça, para que se obtenham mais dados que possibilitem análises futuras de comparabilidade de desempenho e de efetividade das decisões emanadas pelas Cortes de Contas para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

Abramo, C. W. (2010). Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal. *Revista Direito GV*, 6(2), 423-441.

Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública-RAP*, 41.

Arantes, R. B., Abrucio, F. L., & Teixeira, M. A. C. (2005). A imagem dos tribunais de contas subnacionais.

Beenstock, M., & Haitovsky, Y. (2004). Does the appointment of judges increase the output of the judiciary?. *International Review of Law and Economics*, 24(3), 351-369.

Brulon, V., Falcão Vieira, M. M., & Darbilly, L. (2013). Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 19(1).

Callegari-Jacques, S. M. (2009). *Bioestatística: princípios e aplicações*. Artmed Editora.

Castro, A. S. D. (2011). Indicadores básicos e desempenho da justiça estadual de primeiro grau no Brasil.

Corrêa, I. M. (2007). Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 41(3), 487-504.

de Oliveira Gomes, A., Lopes, L. P. F., Zancan, C., de Lima Neto, M. C., Costa, A. C. S., de Barros Dantas, A., & da Rocha Ataíde, J. A. (2017). Variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes da primeira instância da Justiça Estadual de Minas Gerais. *Sistemas & Gestão*, 12(4), 401-409.

de Oliveira Gomes, A., & de Aquino Guimarães, T. (2013). Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 379-402.

Dimitrova-Grajzl, V., Grajzl, P., Sustersic, J., & Zajc, K. (2012). Court output, judicial staffing, and the demand for court services: Evidence from Slovenian courts of first instance. *International Review of Law and Economics*, 32(1), 19-29.

Diniz, J. A., Ribeiro Filho, J. F., Dieng, M., & de Santana, E. W. F. (2006). Gestão por resultados na administração pública: a visão dos gestores dos três entes federativos brasileiro. *ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA—ANPAD*.

do Brasil, C. F. (1988). *Constituição federal*. São Paulo: Revista dos Tribunais.

DO ESTADO, O. T. D. C., & DO ESPÍRITO SANTO (2012). RESOLUÇÃO TCE-ES Nº. 235, DE 03 DE ABRIL DE 2012.

DO ESTADO, O. T. D. C., & DO ESPÍRITO SANTO (2013). RESOLUÇÃO TCE-ES Nº. 261, DE 04 DE JUNHO DE 2013.

DO ESTADO, O. T. D. C., & DO ESPÍRITO SANTO (2016). RESOLUÇÃO TCE-ES Nº. 300, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2016.

El-Bialy, N. (2011). Measuring judicial performance (The Case of Egypt). German Working Papers in Law and Economics, 2011(1), 14.

Fernandes, J. U. J. (2007). Os limites do poder fiscalizador do Tribunal de Contas do Estado. id/496874.

Garces, A., & Silveira, J. P. (2014). Gestão pública orientada para resultados no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 53(4), 53-77.

Gomes, A. O., Guimaraes, T. A., & Akutsu, L. (2017). Court caseload management: the role of judges and administrative assistants. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 648-665.

Hazra, A. K., & Micevska, M. B. (2004). The problem of court congestion: Evidence from Indian lower courts (No. 88). ZEF Discussion Papers on Development Policy.

Júnior, E. C., & de Aquino, A. C. B. (2011). Indicadores de desempenho em Entidades Fiscalizadoras Superiores: o caso brasileiro. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(3), 15-40.

Júnior, S. S. G., & da Silveira Moreira, J. D. J. (2017). O backlog de patentes no Brasil: o direito à razoável duração do procedimento administrativo. *Revista Direito GV*, 13(1), 171-203.

Louro, A. C., Santos, W. R., & Zanquetto Filho, H. (2017). Productivity Antecedents of Brazilian Courts of Justice: Evidence from Justiça em Números. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14(4).

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

NOGUEIRA, J. M. (2011). A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. *Revista Eletrônica Díke*, 1(1), 1-17.

Osborne, Stephen P. The new public governance. *Public Management Review*, v. 8, n. 3, p. 333-348, 2006

Pereira, O. L. C. B., & Spink, P. K. (2015). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Editora FGV.

Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, s246-s254.

Porpino, G., & De Stefani, E. (2014). O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(2), 343-366.

Rosales-López, V. (2008). Economics of court performance: an empirical analysis. *European Journal of Law and Economics*, 25(3), 231-251.

Santo, E. (1980). Constituição do estado do Espírito Santo.

Silvestre, H. M. C., & Araújo, J. F. F. E. (2009). A gestão por resultados no sector público: o caso dos hospitais EPE.

Try, D., & Radnor, Z. (2007). Developing an understanding of results-based management through public value theory. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 655-673.

Valadares, A. G. L. R. (2018). A COMPOSIÇÃO DO ÓRGÃO COLEGIADO E SEUS EFEITOS NA TOMADA DE DECISÃO. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 8(2).

## **APÊNDICE A – Requisitos da GpR presentes na gestão do PAC EMBRAPA**

---

### 1. Meritocracia

- Observância a critérios de capacidade técnica na formação da equipe gestora;
- Recrutamento interno dos gestores sem indicação política.

---

### 2. Apoio da alta gestão

- Diálogo permanente com presidência e diretoria da empresa;
- Confiança dos altos gestores no trabalho da equipe.

---

### 3. Autonomia para tomada de decisões

- Fluxo mais ágil para acompanhamento e controle dos resultados;
- Menor hierarquização.

---

### 4. Diversidade

- Profissionais de distintos gêneros, idades e procedências envolvidos na gestão do Programa;
- Equipe multidisciplinar com expertise em diferentes áreas do conhecimento.

---

### 5. Comprometimento da equipe

- Horário de trabalho flexível com enfoque no cumprimento de tarefas e metas;
- Confiança e ajuda mútua entre membros como forma de maximizar comprometimento.

---

### 6. Comunicação estratégica

- Comunicação inserida desde o planejamento do Programa e com poder de decisão;
- Comunicação interna humanizada com interações face a face (visitas técnicas) e veículos informativos com periodicidade;
- Comunicação externa interativa e informativa para valorizar transparência das ações;
- Atendimento permanente e rápido das demandas da imprensa.

---

### 7. Acompanhamento da equipe

- Baseado em liderança autêntica;
- Interações presenciais constantes para humanizar o controle.

---

Fonte: Porpino e Stefani (2014, 361).

Nota: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE B – Prazos Processuais

	Prazo para Julgamento/Apreciação			Prazo de recebimento	
	Critério	Norma	em dias <sup>1</sup>	Data	Critério
Prestação de Contas Anual do Governador do Estado	art. 71, inc. I da Constituição Estadual art. 72 da Lei nº 621/2012 art. 1º, inc. II c/c art. 105 da Res. TC nº 261/2013 art. 3º, inc. II da Res. TC nº 300/2016	60 dias	60	Na ALES, até 30 de abril Para o TC não há	ALES - art. 91, inc. XVIII da Constituição Estadual TCE-ES - não há
Prestação de Contas Anual de Prefeito	art. 71, inc. II da Constituição Estadual art. 76 da Lei nº 621/2012 art. 1º, inc. III c/c art. 122 da Res. TC nº 261/2013 art. 3º, inc. III da Res. TC nº 300/2017	24 meses	730	90 dias do encerramento do exercício	art. 123 da Res. TC nº 261/2013 anexo I da IN TC nº 43/2017
Prestação de Contas das Câmaras Municipais, Tribunal de Justiça, Ministério Público Estadual e Assembleia Legislativa	art. 71, inc. II da Constituição Estadual art. 82 da Lei nº 621/2012 art. 168 da Res. TC nº 261/2013 art. 3º, inc. IV da Res. TC nº 300/2018	18 meses	548	31 de março	art. 139 da Res. TC nº 261/2013
Demais prestações de contas anuais	art. 82 da Lei nº 621/2012 art. 168 da Res. TC nº 261/2013 art. 3º, inc. V da Res. TC nº 300/2018	Até o término do exercício seguinte em que foi apresentada	640	31 de março	art. 139 e 140 da Res. TC nº 261/2013
Tomada de Contas Especial	art. 3º, inc. VI da Res. TC nº 300/2020	11 meses	330	Não se aplica	Não se aplica
Fiscalizações	art. 3º, inc. VIII da Res. TC nº 300/2020	18 meses	540	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Constituição do Estado do Espírito Santo, Lei Complementar do ES nº 621/2012, Resolução TCE-ES nº 261/2013, Resolução TCE-ES nº 300/2016 e Instrução Normativa TCE-ES nº 43/2017.

Nota: Elaborado pelo autor.

## **APÊNDICE C – Peças Processuais no TCE-ES**

---

### Relação de Peças Processuais – TCE-ES

---

- a) Relatório do auditor;
- b) Instrução técnica inicial (onde se transcrevem os indícios de irregularidades do relatório do auditor);
- c) Decisão da área técnica (chamamento aos autos do responsável para contraditório);
- d) Peça de defesa;
- e) Instrução conclusiva do auditor;
- f) Parecer do Ministério Público junto ao TCE-ES;
- g) Decisão do relator (caso entenda necessário novo chamamento dos responsáveis aos autos para exercício do contraditório);
- h) Peça de defesa;
- i) Nova instrução conclusiva do auditor;
- j) Parecer do Ministério Público Junto ao TCE-ES;
- k) Voto do Conselheiro Relator;
- l) Decisão do TCE-ES.

---

Fonte: Lei Complementar do ES nº 621/2012 e Resolução TCE-ES nº 261/2013.

Nota: Elaborado pelo autor.