XIII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI MONTEVIDÉU - URUGUAI

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA

LIANE FRANCISCA HÜNING PAZINATO

MATEUS EDUARDO SIQUEIRA NUNES BERTONCINI

Copyright © 2024 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU – São Paulo
Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Fernando Passos – UNIARA - São Paulo
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia
Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal
Comunicação:
Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM – São Paulo
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará
Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI – Santa Catarina
Eventos:
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo
Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina
Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP – Pernambuco

D597

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA

[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Liane Francisca Hüning Pazinato, Mateus Eduardo Siqueira Nunes Bertoncini – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-983-4
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: ESTADO DE DERECHO, INVESTIGACIÓN JURÍDICA E INNOVACIÓN

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – 2. Direito administrativo. 3. Gestão pública. XIII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI URUGUAI – MONTEVIDÉU

(2: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

XIII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI URUGUAI – MONTEVIDÉU

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA

Apresentação

CONPEDI Montevidéu 2024

GT Direito Administrativo e Gestão Pública I

Prefácio

O Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito promoveu em Montevidéu, nos dias 18 a 20 de setembro de 2024, o XIII Encontro Internacional do CONPEDI, congresso inspirado no tema "Estado de Derecho, Investigación Jurídica e Innovación". Novamente, professores, pesquisadores e estudantes brasileiros, uruguaios e de outras nacionalidades, reunidos em 40 Grupos de Trabalho na tradicional Facultad de Derecho – Universidad de la Republica (FDER – UDELAR), protagonizaram mais um evento da pós-graduação em Direito de grande sucesso científico e humano, com centenas de participantes ambientados na histórica, culturalmente rica e acolhedora cidade de Montevidéu, capital da República do Uruguai.

O GT de Direito Administrativo e Gestão Pública foi coordenado pelos professores doutores Mateus Eduardo Siqueira Nunes Bertoncini (UNICURITIBA), Liane Francisca Hüning Pazinato (FURG – Universidade Federal do Rio Grande) e Daniel Artecona Gulla (FDER – UDELAR), que conduziram e assistiram as apresentações de 17 trabalhos científicos. Comunicações essas seguidas de amplo e democrático debate, com a significativa participação dos presentes, numa ambiência demarcada pela dialeticidade e harmonia, que só fez crescer e aprofundar as reflexões sobre os artigos previamente aprovados ao menos por dois avaliadores doutores do CONPEDI, frutos de diversas pesquisas desenvolvidas em vários programas de mestrado e doutorado em Direito no Brasil e no exterior.

A relação dos trabalhos apresentados por doutores e doutorandos, mestres e mestrandos, e, em dois casos, por graduandos devidamente assistidos por seu professor, foi a seguinte: (1) A ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS RELACIONADAS À PRIVATIZAÇÃO DE EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS À LUZ DA ORDEM ECONÔMICA; (2) A ENCHENTE NO RIO GRANDE DO SUL E SEUS IMPACTOS APLICAÇÃO DAS REGRAS DE LICITAÇÃO BRASILEIRAS; (3) A PRESCRIÇÃO NAS AÇÕES DE

IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA: ANÁLISE NORMATIVA E JURISPRUDENCIAL; (4) AGÊNCIAS EXECUTIVAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A PROMOÇÃO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; (5) AS ENGRENAGENS FINANCEIRAS DA JUSTIÇA: UMA ANÁLISE DO FINANCIAMENTO PÚBLICO NO PODER JUDICIÁRIO; (6) AS GUERREIRAS AMAZONAS NA ATIVIDADE DE SEGURANÇA PÚBLICA: AVALIAÇÃO CONSTITUCIONAL DA LIMITAÇÃO DE MULHERES PARA ACESSO A CARGOS PÚBLICOS; (7) CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS: DESAFIOS DA GESTÃO ASSOCIADA PARA CONSECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS REGIONALIZADAS; (8) GOVERNANÇA E CONTROLE DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES NAS LICITAÇÕES; (9) IMPACTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DO CONTROLE EXTERNO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS E O CONSEQUENCIALISMO JURÍDICO; (10) INTEGRIDADE EM RISCO: A INEFICÁCIA DO COMPLIANCE PÚBLICO FRENTE AOS AGENTES POLÍTICOS NO BRASIL; (11) NOVO GUIA HERMENÊUTICO DA LEI DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA E O DANO MORAL COLETIVO; (12) O PODER REGULAMENTAR E O ADICIONAL AO FRETE PARA RENOVAÇÃO DA MARINHA MERCANTE: EXISTIU EXCESSO DO EXECUTIVO NO DECRETO Nº 11.374/23?; (13) PRINCÍPIO DO DESENVOLVIMENTO NACIONAL SUSTENTÁVEL NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS; (14) RITUAL DE GESTÃO NO ÂMBITO DA GOVERNANÇA DOS EXECUTIVOS FISCAIS; (15) SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS: POSSIBILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA MARCA/MODELO DE ITEM REGISTRADO; (16) SUBSTITUIÇÃO CONTRATUAL PREVIAMENTE À DESESTATIZAÇÃO DE COMPANHIAS ESTADUAIS DE SANEAMENTO BÁSICO: CONSEQUÊNCIAS DA OPOSIÇÃO MUNICIPAL À LUZ DO NOVO MARCO LEGAL BRASILEIRO; (17) “CONFLITO DE INTERESSES” NO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR DE MINAS GERAIS, EM FACE DAS LEGISLAÇÕES MINEIRA E FEDERAL.

Privatização das empresas estatais, licitações, agências executivas, consórcios intermunicipais, governança e controle da Administração Pública, o papel dos Tribunais de Contas, compliance público, agentes políticos, improbidade administrativa e conflito de interesses no processo administrativo disciplinar foram os temas sensíveis discutidos no Grupo de Trabalho, a indicar a permanente transformação do Direito Administrativo, especialmente o brasileiro, desde o advento da Constituição de 1988. Com efeito, os artigos apresentados no GT Direito Administrativo e Gestão Pública I retratam a modernização transformadora dessa disciplina jurídica, que não mais se satisfaz com verificações puramente normativas, mas que se revela em toda a sua complexidade também a partir de

análises filosóficas, sociológicas, pragmáticas, sistêmicas e críticas, conforme o leitor denotará apreciando os trabalhos apresentados, em mais esta autorizada publicação do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito - CONPEDI.

Boa leitura a todos!

Prof. Dr. Mateus Eduardo Siqueira Nunes Bertoncini

UNICURITIBA

Prof.ª Dra. Liane Francisca Hüning Pazinato

FURG

Prof. Dr. Daniel Artecona Gulla

FDER – UDELAR

RITUAL DE GESTÃO NO ÂMBITO DA GOVERNANÇA DOS EXECUTIVOS FISCAIS

MANAGEMENT RITUAL IN THE CONTEXT OF FISCAL EXECUTIVES' GOVERNANCE

Michelle Oliveira Chagas Silva

Resumo

O artigo aborda a problemática da morosidade no Poder Judiciário brasileiro, destacando as ações de execução fiscal como um fator significativo para o congestionamento processual. Dados do Relatório Justiça em Números 2023 indicam que essas ações representam uma grande parte dos processos pendentes, com alta taxa de congestionamento. Para enfrentar esses desafios, o Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) implementou o Programa de Governança Diferenciada das Execuções Fiscais e o Projeto piloto Diretoria dos Executivos Fiscais de 1º Grau. As ações buscam racionalizar os processos de execução fiscal, melhorar a eficiência na recuperação de créditos públicos e promover a cooperação entre diferentes atores do sistema judicial. O estudo também explora a adaptação de práticas de governança do setor privado para o público, visando aumentar a transparência e a eficácia do Judiciário, com destaque para o ritual de gestão. Ademais, o artigo discute a importância de uma gestão integrada e interdisciplinar, com ênfase na eficiência, para enfrentar os desafios da Administração da Justiça. A implementação dessas estratégias no TJPE resultou em uma significativa redução do acervo processual e na melhoria da eficiência das execuções fiscais na unidade judiciária em estudo. As práticas desenvolvidas são apresentadas como replicáveis em outras unidades judiciais, oferecendo um modelo de gestão que alia inovação, colaboração e foco em resultados para superar a crise de litigiosidade excessiva e garantir um sistema judicial mais justo e acessível.

Palavras-chave: Execução fiscal, Congestionamento processual, Governança judicial, Ritual de gestão, Eficiência

Abstract/Resumen/Résumé

The article addresses the issue of delays in the Brazilian Judiciary, highlighting fiscal execution actions as a significant factor contributing to procedural congestion. Data from the 2023 Justice in Numbers Report indicate that these actions represent a large portion of pending cases, with a high congestion rate. To tackle these challenges, the Court of Justice of Pernambuco (TJPE) implemented the Differentiated Governance Program for Fiscal Executions and the pilot project of the Directorate of Fiscal Executions of the First Degree. These initiatives aim to streamline fiscal execution processes, improve efficiency in the recovery of public credits, and promote cooperation among various actors in the judicial system. The study also explores the adaptation of private sector governance practices to the

public sector, aiming to increase transparency and effectiveness in the Judiciary, with a particular emphasis on management rituals. Additionally, the article discusses the importance of integrated and interdisciplinary management, with an emphasis on efficiency, to address the challenges of Judicial Administration. The implementation of these strategies at the TJPE resulted in a significant reduction in the procedural backlog and improved efficiency in fiscal executions in the studied judicial unit. The developed practices are presented as replicable in other judicial units, offering a management model that combines innovation, collaboration, and a focus on results to overcome the excessive litigation crisis and ensure a more just and accessible judicial system.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Fiscal execution, Procedural congestion, Judicial governance, Management ritual, Efficiency

1 Introdução

Informações extraídas do Relatório Justiça em Números 2023 apontam que, historicamente, as ações de execução fiscal são o principal fator de morosidade do Poder Judiciário, aportando na Justiça após tentativas frustradas de recuperação do crédito tributário na via administrativa. Sendo assim, ações de execução fiscal replicam etapas e diligências para localização do devedor ou do seu patrimônio na busca pela satisfação do crédito tributário já adotadas, fracassadas pela administração fazendária ou pelo conselho de fiscalização profissional. O relatório aponta ainda que as ações de execução ajuizadas abarcam títulos de dívidas antigas ou com tentativas prévias de cobranças, com menor probabilidade de recuperação. O relatório traz também dados numérico que demonstram que os processos de execução fiscal representam, aproximadamente, 34% do total de casos pendentes e 64% das execuções pendentes no Poder Judiciário, com taxa de congestionamento de 88%. Em outras palavras, de cada cem processos de execução fiscal que tramitaram no ano de 2022, apenas 12 foram baixados. Sem considerar esses processos, a taxa de congestionamento do Poder Judiciário cairia em 6 pontos percentuais, passando de 72,9% para 66,9% em 2022.

Esses dados reclamam a implementação de uma governança judicial, compreendida como a soma de práticas, políticas, estratégias e condutas afetas à administração dos tribunais, contemplando dimensões diversas, dentre as quais a *accountability* e o desempenho (Aguiar e Lunardi, 2023); bem como reclamam rotinas de gestão para funcionar como instrumento de condução de unidade judiciária em prol dos objetivos almejados em consonância com as metas a serem alcançadas, com atenção ao contexto encontrado.

O objetivo deste trabalho será examinar como a governança judicial e o ritual de gestão podem empreender estratégias de prevenção de demandas e tratamento racional das ações de execução fiscal.

Com a finalidade de avaliar o fenômeno da litigiosidade excessiva dos executivos fiscais no âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) e promoção do adequado tratamento, foi instituído o Comitê Gestor do Programa de Governança Diferenciada das Execuções Fiscais do TJPE, vinculação de unidade judiciária com alta litigiosidade de processos de execução fiscal no Programa de Governança Diferenciada e a implementação do projeto Diretoria dos Executivos Fiscais de 1º Grau.

O ensaio promoverá análise em modelos teóricos para alicerçar uma governança judicial que viabilize a colaboração entre os diversos atores envolvidos, a prevenção de demandas, o tratamento racional de ações de execução fiscal, a celeridade e eficiência; trazendo

práticas de governança do setor privado – com as adaptações necessárias ao setor público - para o judiciário. Ademais, proporciona o estudo de modelos organizacionais para um modelo de gestão mais adequado para o tratamento da crise vivenciada no âmbito da justiça, em face do grande acúmulo de processos de execuções fiscais e da baixa recuperação do crédito público.

A pesquisa inicia-se com a busca do conceito de governança judicial e a sua relação com eficiência. Nos capítulos que se seguem será desenvolvido um breve estudo sobre o caso que foi tratado pelo Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), a partir de pesquisa com identificação de que um percentual significativo de processos de execução fiscal estava concentrado em duas unidades judiciais - quais sejam, a Vara dos Executivos Fiscais da Capital e a Vara da Fazenda Pública do Cabo de Santo Agostinho/PE. Essa última unidade judiciária escolhida para a inserção em programa governança judicial diferenciada e também do ritual de gestão. Na sequência, à luz do exame do caso e dos seus desdobramentos, é promovida uma avaliação sobre os efeitos da abordagem adotada e sua replicabilidade no tratamento adequado de outros casos de litigiosidade excessiva de processos de execução fiscal.

2 Governança Judicial e Eficiência

O crescente ajuizamento de ações judiciais e a insuficiência de recursos financeiros para atender à crescente demanda tem levado a uma sobrecarga no Poder Judiciário, colocando em risco a qualidade da administração justiça, acarretando uma crise no sistema.

O contexto ocasiona morosidade e baixa eficácia das decisões judiciais, sendo visto como um problema crônico do sistema judicial brasileiro, cujos obstáculos impactam diretamente na confiança da capacidade do Judiciário na resolução de conflitos de forma justa e célere. Mostrando-se necessária, portanto, a implementação de medidas específicas na administração do Judiciário para alterar este cenário, visando tratar a demanda judicial de maneira mais eficiente.

Diante de panoramas como este, Ng (2011) entende que a realidade apresentada ilustra uma abordagem política tradicional na governança judicial, onde a solução predominante para os problemas dos tribunais é aumentar o financiamento. Defende, no entanto, que a falta de recursos adequados não só compromete a qualidade da justiça, mas também agrava os problemas de acesso à justiça. Defende ainda que a resposta política de simplesmente alocar mais dinheiro, embora necessária, não é suficiente para resolver os problemas estruturais profundos que afetam a eficiência e a eficácia do sistema judicial. Sendo assim, argumenta que é essencial explorar e adotar métodos inovadores de gerenciamento de casos e reformas

administrativas que possam aliviar a sobrecarga e melhorar a administração da justiça de maneira sustentável e equitativa.

Estudos de Akutsu e Guimarães (2012), acerca das dimensões relacionadas ao conceito de governança judicial, buscam contribuir para o exame de soluções com vistas ao aprimoramento do sistema judicial brasileiro.

Premente destacar que a boa governança coorporativa é associada a menores custos de capital, retornos significativos em termos de equidade, eficiência e tratamento mais favorável aos *stakeholders*, aventando-se que práticas robustas de governança podem proporcionar benefícios significativos, não apenas no contexto corporativo, mas também em outras esferas onde a gestão e a administração são cruciais (Claessens, 2006). Andrade e Rossetti (2009) reforçam esse argumento ao compreender que o conceito de governança corporativa pode ser transposto para a gestão do Estado e que a adoção de princípios, propósitos e práticas de boa governança tem impactos positivos amplamente reconhecidos nos campos da economia, das finanças e da administração.

A aplicabilidade do conceito de governança corporativa na gestão do Estado, como esposado, é extremamente relevante, por conceber que as mesmas práticas que promovem eficiência e transparência no setor privado podem ser adaptadas para melhorar a administração pública. Deste modo, a transposição dos conceitos de governança corporativa para a esfera pública é compreendida como uma estratégia potencialmente eficaz para enfrentar os desafios crônicos do sistema judicial brasileiro.

As dimensões fundamentais da governança judicial são destacadas de pesquisas empíricas (Akutsu e Guimarães 2012), com análise do impacto dessas dimensões no desempenho do sistema judicial brasileiro. São identificadas cinco dimensões: Independência Judicial, *Accountability*, Eficiência, Efetividade e Acessibilidade à Justiça.

Em consonância com os estudos de Akutsu e Guimarães (2012): Independência Judicial é essencial para garantir que as decisões sejam tomadas sem influências externas, preservando a imparcialidade e a integridade do sistema; *Accountability*, por sua vez, assegura que juízes e tribunais sejam responsáveis por suas ações e decisões, promovendo a transparência e a confiança pública; Eficiência diz respeito à capacidade do sistema judicial de processar e resolver casos de maneira célere e com o uso otimizado dos recursos disponíveis; Efetividade está relacionada à capacidade do sistema de alcançar resultados concretos e justos; Já a Acessibilidade à Justiça enfatiza a importância de tornar o sistema judicial acessível a todos os cidadãos, especialmente aqueles de menor renda. Ao considerar essas dimensões, os autores

argumentam que melhorias significativas podem ser alcançadas no desempenho do sistema judicial brasileiro, contribuindo para uma justiça mais eficiente, justa e acessível.

As experiências de governança judicial nas democracias modernas têm provocado mudanças significativas, especialmente com o crescente debate sobre a "politização" da função judicial, observando que juízes estão sendo cada vez mais solicitados a se envolverem ativamente na organização dos tribunais e na gestão judicial (Ng 2011). Esse envolvimento não se limita apenas à administração de casos individuais, mas se estende a uma ampla gama de responsabilidades administrativas e organizacionais, refletindo uma tendência de maior responsabilidade e prestação de contas dos juízes perante o público. Essa transformação na função judicial implica que os juízes não são apenas intérpretes das leis, mas também gestores eficazes dos recursos e processos judiciais, influenciando na percepção pública da imparcialidade e eficácia do sistema judicial, já que os juízes são vistos como responsáveis não apenas pela qualidade das decisões judiciais, mas também pela eficiência operacional dos tribunais.

As tendências atuais no pensamento gerencial aplicadas aos tribunais enfatizam a importância das teorias da qualidade (Ng 2011), segundo as quais a responsabilidade das organizações é compartilhada de maneira democrática e hierárquica. A hierarquia serve para identificar quem é o responsável final pela organização, enquanto a democracia assegura que todos os participantes, incluindo consumidores, compartilhem a responsabilidade pela qualidade dos serviços e produtos. Ainda segundo o autor (Ng 2011), a manifestação dessas teorias decorre de diversas formas, como a definição de metas alcançáveis e a promoção de treinamento e aprendizado contínuos dentro da organização, assegurando um compromisso constante com a melhoria da qualidade.

No mais, é essencial desenvolver uma disciplina de governança judicial a partir de uma abordagem interdisciplinar, que integre Direito, Política, Economia e Gestão, por permitir a criação de um quadro abrangente e integrado de governança judicial, capaz de abordar os diversos aspectos e desafios enfrentados pelos tribunais (Ng 2011). Assim, com essa interconexão interdisciplinar a governança judicial pode ser mais eficazmente estruturada para promoção da eficiência e da transparência do sistema judicial.

Infere-se, deste modo, que a governança judicial viabiliza o aprimoramento da administração da justiça e o fortalecimento da confiança pública no sistema judiciário.

Eficiência e gestão judiciária possuem relação com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com destaque para o ODS 16 referente à Justiça e Instituições Eficazes.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável é entendida como um guia estratégico para o desenvolvimento nas esferas econômica, social e ambiental. Destarte, os objetivos fundamentais têm caráter obrigatório e impõem uma vinculação imperativa a todos os poderes públicos (Rister, 2007). Essa obrigatoriedade orienta a conformação da legislação, a prática judicial e a atuação dos órgãos estatais, que devem trabalhar ativamente para concretização desses objetivos. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), inclusive, transformou os objetivos em metas (dentre as quais a Meta 9/2021) a serem seguida pelo Poder Judiciário.

A governança judicial, como parte integrante da governança pública, vem ganhando destaque entre os estudiosos do Judiciário. Trata-se de um conjunto de práticas, políticas, estratégias e condutas voltadas para a administração dos tribunais, abrangendo diversas dimensões essenciais para seu funcionamento. Entre essas dimensões, destacam-se a *accountability* e o desempenho, que são fundamentais para assegurar a transparência, a responsabilidade e a eficiência na administração da justiça (Aguiar e Lunardi, 2023). A governança judicial visa, portanto, não apenas a melhoria contínua dos processos internos, mas também o fortalecimento da confiança pública no sistema judicial, promovendo um ambiente onde a justiça é administrada de forma eficaz e responsável.

Em consonância com a concepção de governança judicial e eficiência, o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE) identificou uma litigiosidade vultosa, materializada no ajuizamento crescente de ações de execuções fiscais economicamente inexpressivas ou inviáveis, com despesas de processamento superiores aos próprios créditos perseguidos. É sobre as circunstâncias do caso e do seu tratamento que tratarão os capítulos que seguem.

3 Governança Judicial no cenário dos Executivos Fiscais

O relatório anual Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) trata de um instrumento crucial de transparência e governança do Poder Judiciário brasileiro. O relatório oferece um diagnóstico detalhado do desempenho da atividade judicial no país, fornecendo dados sobre a eficiência dos tribunais, dentre os quais, o volume de processos e a taxa de congestionamento. O relatório permite a identificação e a análise dos principais desafios enfrentados pelo sistema judiciário, orientando políticas públicas e promovendo melhorias na administração da justiça. Ademais, favorece a *accountability* e a confiança pública no Judiciário.

Os relatórios anuais Justiça em Números, nos itens pertinentes à análise dos processos em fase de execução fiscal, evidenciam que a maior parte desses processos consiste em execuções fiscais identificadas como as principais responsáveis pela elevada taxa de

congestionamento do Poder Judiciário. Tradicionalmente, as execuções fiscais têm sido vistas como um fator crucial de morosidade, já que a judicialização é desencadeada após tentativas frustradas de recuperação do crédito tributário na esfera administrativa, com inscrição desses créditos na dívida ativa. Por conseguinte, o processo judicial tende a repetir as etapas e providências já adotadas pela administração fazendária para localizar o devedor ou o patrimônio que possa satisfazer o crédito tributário, geralmente com insucesso. Assim, os títulos da dívida pública chegam ao Poder Judiciário com uma probabilidade menor de recuperação, o que contribui para o aumento do número de processos pendentes e agrava ainda mais a sobrecarga do sistema judicial.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) implementaram, em atuação cooperativa, projeto de pesquisa denominado "Custo unitário do processo de execução fiscal da União," para percepção dos custos dos custos de processos de execução fiscal, propiciando a elaboração de políticas públicas mais eficientes e a otimização dos recursos públicos.

O projeto desenvolvido ensejou o comunicado do Ipea 83/201, trazendo o estudo e a análise, dentre outros pontos, sobre os tempos da execução fiscal, razões da morosidade, custos e sugestões de tratamento. Consoante a pesquisa: o tempo médio total de tramitação apurado do processo de execução fiscal na Justiça Federal é de 8 anos, 2 meses e 9 dias; a morosidade não resulta significativamente do cumprimento de prazos legais, do sistema recursal ou das garantias de defesa do executado, nem tampouco do grau de complexidade das atividades administrativas requeridas; mas sim da cultura organizacional burocrática e formalista, associada a um modelo de gerenciamento processual ultrapassado, materializando-se em um procedimento moroso e propenso à prescrição; à época, o custo do efetivo processamento da execução fiscal na Justiça Federal de primeiro grau era de R$ 4.368,00, quando excluídos os custos com o processamento de embargos e recursos. Ainda segundo a pesquisa, o combate aos problemas de morosidade e acúmulo de processos em estoque a partir de metas produtivistas não é o mais adequado, recomendando uma gestão com foco em resultados, preocupando-se mais com estratégias de localização do executado e de seus bens do que com o mero cumprimento formal das atividades cartorárias que lhes são subjacentes.

Em estudos mais recentes, mencionados no bojo da Resolução 547/2024, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), chama a atenção para os estudos produzidos nas Notas Técnicas 06/2023 e 08/2023, ambas do Núcleo de Processos Estruturais e Complexos do Supremo Tribunal Federal, onde restou apurado que o custo mínimo de uma execução fiscal é de R$ 9.277,00.

A dívida ativa é uma relevante fonte de recursos para os cofres públicos, o que demanda o emprego de medidas efetivas na arrecadação. Para alcançar esse objetivo, é imprescindível a cooperação entre os diversos atores envolvidos no processamento da execução fiscal, a saber, os poderes Judiciário, Legislativo e Executivo, advocacia (seja pública ou privada) e Tribunal de Contas. Esta colaboração mútua visa conferir maior efetividade ao processo de execução fiscal, essencial para a recuperação do crédito público, consequentemente, para o fortalecimento da economia pública. A sinergia entre essas esferas possibilita a implementação de estratégias mais eficientes e coordenadas, assegurando que os recursos provenientes da dívida ativa sejam devidamente captados e destinados ao desenvolvimento das políticas públicas necessárias para o bem-estar da sociedade.

Nesse jaez, o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE) implementou diversas ações com a finalidade de empregar maior eficiência ao processamento e julgamento das execuções fiscais, dentre as quais: instituição do Comitê Gestor do Programa de Governança Diferenciada das Execuções Fiscais do TJPE, com vinculação de unidades judiciárias com alta litigiosidade de processos de execução fiscal; criação de procedimentos específicos para o arquivamento de execuções de títulos extrajudiciais, cumprimentos de sentença e execuções fiscais (Portaria Conjunta 29/2019, Presidência do Tribunal e Corregedoria Geral da Justiça de Pernambuco); firmamento de termo de cooperação com o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE) (Protocolo de Intenções 001/2020); além da criação e execução do projeto Diretoria dos Executivos Fiscais de 1º Grau.

A instituição do Comitê Gestor do Programa de Governança Diferenciada das Execuções Fiscais do TJPE foi impulsionada pela constatação de que a maioria dos processos em tramitação na primeira instância do Judiciário Estadual Pernambucano envolvia execuções fiscais. No âmbito da ação, foram celebrados convênios entre o Tribunal de Justiça Estadual e os Municípios abrangidos pelo Programa de Governança Diferenciada, resultando em significativos avanços, não apenas na recuperação dos créditos públicos, mas também no saneamento do acervo processual das varas especializadas.

A criação de procedimentos específicos para o arquivamento de execuções de títulos extrajudiciais, cumprimentos de sentença e execuções fiscais (Portaria Conjunta 29/2019, da Presidência do Tribunal e Corregedoria Geral da Justiça de Pernambuco) foi direcionada para processos que estavam suspensos, arquivados administrativamente ou simplesmente paralisados, sem perspectiva de qualquer providência jurisdicional. A política de arquivamento refletida na portaria conjunta demonstra um comprometimento institucional com a melhoria

contínua dos serviços judiciais, promovendo uma administração mais eficiente no tratamento das execuções fiscais e demais títulos extrajudiciais.

O termo de cooperação com o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE) tem como objetivo a adoção de medidas que visem ao aperfeiçoamento do gerenciamento e da cobrança da dívida ativa das entidades públicas jurisdicionadas, fortalecendo a capacidade dos entes públicos na recuperação dos ativos financeiros de maneira mais efetiva e, por consequência, contribuindo para o equilíbrio das finanças públicas e o cumprimento das responsabilidades fiscais.

Com a assinatura do protocolo, o Tribunal de Contas comprometeu-se ainda a expedir uma resolução abordando procedimentos a serem observados pelas unidades gestoras na constituição, inscrição e recuperação dos créditos públicos, por meio de cobrança extrajudicial e de ajuizamento de execuções fiscais, restando concretizada na Resolução 119/2020. Dentre as disposições, a resolução em comento estabelece: na constituição e na revisão dos cadastros dos contribuintes, materializar a inscrição em dívida ativa por meio de procedimento de revisão cadastral para verificação da certeza e liquidez dos créditos durante o período de acumulação dos exercícios que precede a execução fiscal, servindo-se da oportunidade para promover uma cobrança administrativa e sanear incompletudes ou inconsistências cadastrais, colhendo as informações imprescindíveis para a cobrança judicial; na cobrança do crédito fiscal, abster-se do ajuizamento de dívidas já atingidas pela prescrição; na execução do crédito fiscal, proceder anualmente à distribuição de ações de execução fiscal em processo único, acumulando dívidas do mesmo contribuinte, reduzindo o ajuizamento de demandas em massa; protestar o crédito inscrito em certidão de dívida ativa antes do ajuizamento da ação de execução fiscal; inscrever o nome do devedor em cadastros restritivos de crédito; viabilizar a negociação fiscal a todo momento; ajuizar as execuções fiscais de valor igual ou superior ao piso antieconômico fixado legalmente.

Ainda na perspectiva de governança e eficiência, o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE) concebe o projeto-piloto da Diretoria dos Executivos Fiscais de 1º Grau para prática de atos cartorários dos processos eletrônicos da classe processual execução fiscal e ações conexas, em apoio na prática de atos específicos para saneamento de unidades. O projeto foi inicialmente implementado junto as Varas de Execuções Fiscais Municipal do Recife/PE e na Vara de Fazenda Pública do Cabo de Santo Agostinho/PE.

A unidade judiciária do Cabo de Santo Agostinho/PE está localizada na região metropolitana a capital pernambucana e é a vara onde foi desenvolvido o ritual de gestão descrito no capítulo seguinte.

4 Ritual de Gestão do caso em abordagem

Ao discutir sobre a natureza complexa dos tribunais, Ng (2011) defende que podem ser compreendidos como burocracias profissionais e burocracias mecânicas. Como burocracias profissionais, representando os juízes o núcleo operacional da organização os tribunais são compostos por indivíduos que receberam treinamento intensivo para se tornarem especialistas em suas áreas. Como burocracias mecânicas, os tribunais operam como fábricas, seguindo procedimentos específicos para produzir decisões legais de qualidade, cujo processamento abrange desde o ponto de entrada de um processo no tribunal, passando pela gestão do processo e das audiências, até a publicação da decisão final.

Ng (2011) ressalta ainda a importância da racionalidade técnica, econômica e instrumental e da aplicação da racionalidade organizacional, envolvendo a análise e a manutenção de três áreas críticas: atividades de insumo, atividades tecnológicas e atividades de produção. Ressalta também que a abordagem racional é essencial para garantir que os tribunais possam gerir eficientemente seus processos internos e responder de maneira adequada ao aumento da demanda, assegurando a qualidade e a eficácia na administração da justiça.

Devido à estrutura burocrática dos tribunais, sua organização e funcionamento acabam se tornando um significativo obstáculo ao aumento da eficácia, da eficiência e da qualidade da prestação jurisdicional (Haddad e Pedrosa, 2017). Esse cenário se deve, em grande parte, à rigidez dos procedimentos internos, à lentidão na tramitação dos processos e à resistência às inovações administrativas. A complexidade burocrática não apenas dificulta a implementação de melhorias, mas também prolonga a resolução dos litígios. É crucial, portanto, repensar e modernizar a gestão dos tribunais para superar essas barreiras e promover uma justiça mais ágil e efetiva.

Sendo assim, promover reformas na gestão da justiça está alinhado com a adoção de uma nova concepção da administração pública, que se distancia do modelo burocrático tradicional e abraça os modelos gestionário e de qualidade total. (Santos, 2006). Essa mudança de paradigma busca promover maior eficiência, eficácia e transparência na administração da justiça, adotando práticas que valorizam a inovação, a responsabilidade e a melhoria contínua. Com a implementação dessas reformas, espera-se não apenas otimizar os recursos e processos

judiciais, mas também assegurar que o sistema judiciário responda de forma mais ágil e efetiva às demandas, imprimindo melhor qualidade do serviço prestado.

Algumas características dos modelos organizacionais mencionados. Modelo burocrático: estruturado com base na hierarquia organizacional e verticalização da autoridade; prevalência das relações formais; formalidade e despersonalização nas práticas e dinâmicas organizacionais; cultura documental e previsibilidade nas atividades administrativas (Haddad e Pedrosa, 2017). Modelo gestionário: gestão profissional; descentralização das unidades administrativas; competitividade; emprego de modelos advindos da gestão empresarial; fixação de padrões de desempenho; foco em resultados; utilizações de meios de acordo com fins em eficiência (Santos, 2008). Modelo da qualidade total: fundado em princípios organizacionais de liderança, motivação de funcionários, promoção da cultura organizacional, comunicação, utilização de novas tecnologias (Aikman, 1994).

Nesse jaez, modelo de gestão pode ser compreendido como um conjunto de atividades e recursos articulados com o propósito de alcançar e manter resultados previamente planejados. Este modelo orienta a forma como o trabalho é executado dentro de uma organização, envolvendo a definição e planejamento de objetivos, a motivação e alinhamento de esforços, e a coordenação e controle das atividades. Além disso, é essencial para o sucesso do modelo de gestão desenvolver profissionais e formar especialistas, aplicar conhecimentos e distribuir informações de maneira eficaz, e fomentar e cultivar relacionamentos produtivos. Dessa forma, o modelo de gestão garante que todos os componentes da organização trabalhem de maneira harmoniosa e direcionada para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. (Pastor, 2003).

O modelo de gestão entrevê ciclos virtuosos em níveis estratégicos e operacional. Algumas considerações (Macieira, 2010). Nível estratégico: gestão com foco em resultados em longo prazo (seja, mensal, bimestral ou anual) e melhorias em consonância com o estágio de desempenho da organização. Nível operacional: gestão com foco na execução em prazo exíguo (diariamente, semanalmente), em consonância com os resultados dos processos de trabalho, e promoção do aperfeiçoamento de rotinas.

A instrumentalização dos ciclos virtuosos de gestão é alcançada por cinco pilares, quais sejam (Haddad e Pedrosa, 2017): a estratégia corresponde aos objetivos a serem alcançados em longo prazo; a estrutura e recursos estão atinentes a quem deve realizar a atividade e quais recursos são exigidos para tanto; o calendário de atividades trata do sequenciamento dos passos a serem dados em prol do alcance dos objetivos, bem como o momento de realizar cada passo; as rotinas e projetos é a forma pela qual se realiza os passos necessários para colimar os objetivos; os indicadores e metas tocam ao rastreamento do

progresso da execução das atividades em prol dos objetivos desejados ou alcance dos resultados então conquistados.

Nesse ambiente de ciclos virtuosos gestão, destaque para o ritual de gestão enquanto instrumento central do modelo de gestão por viabilizar uma reunião dos integrantes da equipe da unidade judicial para discussão de problemas e construção de soluções.

Segundo Haddad e Pedrosa (2017), o ritual de gestão pode ser compreendido como uma reunião de gestão revestida dos mesmos princípios que norteiam outros rituais presentes no ambiente social, dentre outros, como cultos religiosos e formaturas. Os rituais são eventos sociais, com agendamento e local pré-estabelecidos, objetivos comuns, liturgia e preparação dos participantes. Ainda segundo Haddad e Pedrosa (2017), na unidade judiciária, o ritual de gestão possui quatro etapas: exibição dos indicadores da unidade; levantamento do que foi almejado no mês anterior e o concretamente realizado; apresentação dos indicadores, não conformidades e compartilhamentos dos setores da unidade judiciária; e programar as metas e objetivos a serem alçados na próxima reunião ou no prazo assinalado. No mais, as reuniões de gestão demandam preparação, com datas, local e temas pré-definidos, com material de apresentação e equipamentos para tanto; e, ao final de cada reunião, o registro em ata dos integrantes presentes e ocorrências relevantes.

O ritual de gestão na Vara da Fazenda Pública do Cabo de Santo Agostinho/PE deu início com a inclusão da Unidade Judiciária no Programa de Governança Diferenciada dos Executivos Fiscais, com designação de uma magistrada para auxiliar na unidade, com competência para o tratamento dos processos de execução fiscal.

No biênio 2019/2020, o Município do Cabo de Santo Agostinho/PE distribui um expressivo número de ações de execução fiscal, superando a capital e cidades pernambucanas - Jaboatão dos Guararapes e Olinda – também localizadas na região metropolitana. Essa realidade ensejou a inserção, em 2021, do Município do Cabo no Programa de Governança Diferenciada dos Executivos Fiscais. Em 2022, o Tribunal de Justiça de Pernambuco possuía em tramitação 518.986 processos da classe de execução fiscal no primeiro grau, dos quais 255.016 processos estavam concentrados em duas unidades judiciais, quais sejam, a Vara dos Executivos Fiscais da Capital e a Vara da Fazenda Pública do Cabo de Santo Agostinho/PE. Diante disso, a unidade judiciária do Cabo foi escolhida para integrar o projeto-piloto da Diretoria dos Executivos Fiscais de 1º Grau, onde foi desenvolvido ritual de gestão, com a participação, inclusive, de procuradores integrantes da Procuradoria do Município.

As reuniões de gestão foram marcadas pela exibição dos indicadores da unidade. A distribuição de casos novos de execução fiscal na Comarca do Cabo de Santo Agostinho, nos

exercícios de 2019 e 2020, supera em muito a média de distribuição de Municípios semelhantes e maiores, inclusive o da capital Pernambucana, acumulando o acervo superior a 120.000 processos de execução fiscal.

Durante as reuniões de gestão, agendadas para realização na sala de audiências da Vara, com periodicidade mensal preferencialmente, foram oportunizadas a identificação dos problemas e construção de soluções coletivas com a participação da juíza titular da unidade, da juíza auxiliar na governança dos executivos fiscais, chefe de secretaria e assessores, comitê gestor das execuções fiscais do Tribunal de Justiça Estadual e procuradores municipais.

Dentre os problemas identificados nas reuniões: grande distribuição de processos de execuções fiscais pelo município; grande acervo de execuções fiscais municipais na unidade; acervo de execuções fiscais municipais quase em sua totalidade na tarefa para citação; ausência de recuperação do crédito público. Identificados ainda as principais razões para a grande demanda: ajuizamento de mais de um processo de execução fiscal utilizando a mesma CDA imobiliária; ajuizamento de processos de execução fiscal sem respeitar o piso de ajuizamento de R$ 1.000 fixado por Decreto; multiplicidade de ações, mesmo devedor, sem agrupamento de dívidas, com descumprimento ao disposto na Resolução 119/2020, (TCE-PE); não realização de protesto extrajudicial de certidão de dívida ativa, apesar de autorização legal firmada pela Lei Municipal.

As soluções construídas coletivamente ainda no primeiro ano após a inserção da unidade no Programa de Governança Diferenciada dos Executivos Fiscais: 1. assinatura de convênio de cooperação técnica e administrativa entre o Judiciário Estadual e o Município, com os seguintes objetivos: 1.1. realização de medidas para conferir maior agilidade e eficiência às cobranças judiciais de créditos inscritos em dívida ativa no município; 1.2. progressiva diminuição do acervo de executivos fiscais em tramitação na vara, de modo a reduzir a taxa de congestionamento no tjpe; 1.3. estabelecer rotina de expedição das cartas de citação e intimação relativas às execuções fiscais ajuizadas pelo município; 2. aumento do piso de ajuizamento; 03. relatório com lista de 14.533 processos de execução fiscal abaixo do piso de ajuizamento encaminhado à procuradoria para manifestação em 30 dias e possível pedido de extinção; 4. relatório com lista de 1.647 processos de execução fiscal com CDAs em duplicidade encaminhado à procuradoria para manifestação em 30 dias e possível pedido de extinção; 05. Implementação da reunião de processos dos grandes demandados, eleição de processo mãe, arquivamento dos processos filhos (Portaria 29/2019 TJ/PE); 06. proposta de arquivamento dos 4.402 processos físicos de execução fiscal ainda não digitalizados, sem citação e/ou sem penhora nos autos, com relatório, encaminhado à procuradoria para manifestação em 30 dias.

As reuniões de gestão permitiram o enfrentamento de desafios novos no meio do caminho. O procedimento de reunião e arquivamento de processos de execução fiscal (Portaria 29/2019, TJPE) exigia a prática de atos, tais como etiquetamento e conclusão dos processos, atualização do valor da causa, arquivamento dos processos filhos. Necessária a promover incremento desse procedimento, já que a reunião de processos deu causa aos arquivamentos de 2.211 execuções fiscais em 09 meses em governança. No mais, o Município comprometeu-se - pelo convênio - a expedir até 5.000 cartas de citações mensais nos processos de execução fiscal. A despeito disso, constatado o não cumprimento do pactuado.

O ritual de gestão da unidade judiciária em estudo apresenta então o seguinte fluxo: 01. Reunião coletiva mensal; 02. As reuniões iniciam com a apresentação do(s) problema(s) identificados pela vara e pela Procuradoria Municipal, inclusive, com a apresentação de indicadores; 03. A cada reunião, é lavrada uma ata simples contendo os dentre outros pontos, dia, hora, local, pessoas presentes, problema(s) discutidos, soluções construídas, prazo para atendimento, repartição de tarefas entre os atores e até mesmo mudança de fluxos de tratamento de demandas firmados em ata ou no termo de cooperação técnica; 04. Na reunião mensal seguinte, há a retomada do que foi decidido na reunião anterior para apuração da realização das tarefas realizadas e do alcance dos objetivos; 05. Caso não sejam atendidos os objetivos, busca-se compreender a dificuldade no cumprimento e desenvolvíamos ações para atingir ao que foi proposto; e, algumas vezes, com prorrogação de prazo para atendimento.

Antes do modelo de gestão empregado a unidade acumulava um acervo superior a 120.000 processos de execução fiscal em 2021; em março/2024, os indicadores apontaram uma diminuição significativa no acerco, contabilizando pouco mais de 36.000 processos de execução fiscal.

A governança judicial e o ritual de gestão mudaram os indicadores da Vara da Fazenda Pública do Cabo de Santo Agostinho/PE, promovendo um tratamento mais adequado e eficiente às ações de execução acumuladas na unidade judiciária.

5 Conclusão

O objetivo deste trabalho foi explorar, no contexto da Governança Judicial e no ritual de gestão de unidade judiciária estratégias de prevenção de demandas e de tratamento racional das ações de execução fiscal.

Para tanto, foi realizada análise das ações institucionais Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE), dentre as quais, a inserção da Vara da Fazenda Pública do Cabo de

Santo Agostinho/PE no Programa de Governança Diferenciada das Execuções Fiscais do TJPE e no projeto Diretoria dos Executivos Fiscais de 1º Grau.

A identificação das causas do excesso de litigiosidade nas estruturas do problema que se pretendia solucionar evitou a distribuição excessiva dos processos de execução fiscal, assegurando, inclusive, maior efetividade na recuperação do crédito público. A cooperação entre Tribunal de Justiça e Município viabilizou ainda que algumas medidas fossem implementadas, por meio de fluxos documentados sob a forma de termo de cooperação e atas de reuniões.

Por meio de um trabalho cooperativo e dialógico, com juízes em atuação na unidade, servidores e procuradores municipais, foi possível identificar problemas e construir soluções coletivas, cujas dificuldades, progressos, resultados eram acompanhados periodicamente, desencadeado um ritual de gestão com promoção de celeridade e eficiência

As ponderações apresentadas nesta pesquisa ilustram a complexidade dos desafios enfrentados pela Administração do Judiciário Estadual e o mérito do emprego de abordagens inovadoras, disruptivas e interdisciplinares para alcance do efetivo tratamento da crise promovida pelo acúmulo de feitos judiciais, viabilizando uma gestão de justiça eficiente. As estratégias empregadas são replicáveis em inúmeros outros problemas afetos à litigiosidade, especialmente as de processos de execução fiscal.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Ana Lúcia Andrade de; LUNARDI, Fabrício Castagna *Governança e Gestão de Dados no Poder Judiciário.* Curitiba: Enajus, 2022. Disponível em: https://enajus.org.br/anais/2022/governanca-e-gestao-de-dados-no-poder-judiciario. Acesso em: 16 jun 2024.

AIKMAN, Alexander B. *Total quality management in the courts*. Williamsburg: National Center of State Court, 1994.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa*: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AKUTSU, L; GUIMARÃES, T. A. (2012, jan./jun.). *Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro*. Revista de Direito FGV, v. 8, n. 1, p. 183-202.

CLAESSENS, S. *Corporate governance and development.* The World Bank Research Observer, v. 21, n. 1, Spring 2006.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luiz Antônio Capanema. *Manual de administração judicial:* enfoque conceitual. Florianópolis: Tribo da Ilha, v. 1, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Justiça em Números 2023*. Brasília. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf. Acesso em 17 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução 547, de 22 de junho de 2024*. Dispõe sobre a instituição de medidas de tratamento racional e eficiente na tramitação das execuções fiscais pendentes no Poder Judiciário, a partir do julgamento do tema 1184 da repercussão geral pelo STF. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5455. Acesso em: 15 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Justiça em Números 2023*. Brasília. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf. Acesso em: 17 jun. 2024.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Pesquisa Custo Unitário do Processo de Execução Fiscal na Justiça Federal*. Disponível em: <http:// https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110331_comunicadoipea83.pdf>. Acesso em: 15 julho 2023.

MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. *Como implementar a gestão em unidades judiciárias.* Rio de JANEIRO: FGV, 2010, P.47.

NG, G. Y. *A discipline of judicial governance?* Utrecht Law Review, v. 7, n. 1, p. 102-116, 2011.

PASTOR, Santos. *Los nuevos sistemas de organización y gestión de la justicia: mito o realidade?* In: Tercera conferencia sobre justicia y desarrrolo em América Latina y el Caribe, 24 a 26 de julio, 2003.

RISTER, C. A. *Direito ao desenvolvimento*. São Paulo: Renovar, 2007.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Como gerir os tribunais?* Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2006.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Para um novo judiciário:* qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO. *Resolução TC Nº 119, de 16 de dezembro de 2020***.** Disponível em: http:// https://https://atosoficiais.com.br/tcepe/resolucao-n-119-2020-estabelece-criterios-e-diretrizes-para-conferir-maior-eficiencia-na- constituicao-na-inscricao-na-recuperacao-dos-creditos-publicos-e-no-ajuizamento-de-execucoes-fiscais-pelo-estado-de-pernambuco-e-pelos-municipios?origin=instituicao&q=119. Acesso em: 05 agosto 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE PERNAMBUCO. *Instrução normativa 08, de 03 de maio de 2022.* Institui, como Projeto Piloto, a Diretoria dos Executivos Fiscais de 1º Grau do Estado de Pernambuco. Recife: TJPE, 2022. Disponível em: https://portal.tjpe.jus.br/documents/101861/2416949/IN+08_2022+Diretoriados+Executivos+Fiscais.pdf/791384d4-ec9f-1d6a-8196-17e12074418e. Acesso em: 15 jun. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE PERNAMBUCO. *Portaria conjunta 29 de 24 de outubro de 2019.* Estabelece procedimentos de arquivamento a serem adotados nas execuções de títulos extrajudiciais, cumprimentos de sentença, execuções fiscais e dá outras providências. Recife: TJPE, 2019. Disponível em: https://portal.tjpe.jus.br/documents/101861/102050/Portaria_Conjunta_29_2019.pdf/9b225028-c74b-81e1-2df3-68fc32e1ee83. Acesso em: 15 jun. 2024.