



# GESTÃO ESTRATÉGICA NOS EXECUTIVOS FISCAIS: A EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO

## STRATEGIC MANAGEMENT IN TAX FORECLOSURE: THE EXPERIENCE OF THE PERNAMBUCO COURT OF JUSTICE

Rafael Souza Cardozo **1**

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo analisar a “Estratégia diferenciada para as execuções fiscais” instituída pelo Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJ/PE), entre os anos de 2013 e 2016, nas Varas de Executivos Fiscais Municipais do Recife, sob o viés da gestão estratégica e do planejamento. Parte-se da premissa de que a execução fiscal, que causa impacto considerável no Poder Judiciário, é um wicked problem e que sua solução não perpassa por um único caminho, demandando um planejamento baseado na atuação conjunta, colaborativa e responsável. A experiência pernambucana trouxe resultados impactantes, sobretudo na diminuição do acervo e da taxa de congestionamento, o que, aliada à metodologia do Balanced Scorecard (BSC) e à produção de dados quantitativos e qualitativos, pode ser considerada um instrumento de gestão estratégica no âmbito dos executivos fiscais.


**Palavras-chave:** Execução Fiscal. Wicked Problem. Gestão estratégica. Planejamento. Tribunal de Justiça de Pernambuco.

**Abstract:** The work aims to analyze the “Differentiated Strategy for Tax foreclosure” established by the Court of Justice of Pernambuco between 2013 and 2016 in the Municipal Tax Executive Courts of Recife, under the bias of strategic management and planning. It starts from the premise that tax foreclosure, which has a considerable impact on the Judiciary, is a wicked problem and its solution does not follow a single path and requires planning based on joint, collaborative and responsible action. The Pernambuco experience brought impacting results, especially in the reduction of the collection and the congestion rate which, combined with the BSC methodology and the production of quantitative and qualitative data, can be considered a strategic management tool within the scope of fiscal executives.

**Keywords:** Tax Foreclosure. Wicked Problem. Strategic Management. Planning. Pernambuco Court of Justice.

---

**1** Mestrando em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira (Enfam). Pós-graduado em Direito Público pela PUC/MG. Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito Milton Campos/MG. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9847302871966079>. ORCID: 0000-0002-1702-5488. E-mail: [rafaelcardozo84@gmail.com](mailto:rafaelcardozo84@gmail.com)



## Introdução

Há anos, o Poder Judiciário se depara com a chamada “crise do Judiciário”, sintetizada em linhas gerais, como sendo a ineficiência da prestação jurisdicional, marcada pela morosidade excessiva, pela litigiosidade explosiva, pelo aumento de novos casos a cada ano e pela alta taxa de congestionamento.

O relatório “Justiça em Números 2020”, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020), apontou que em 2019, houve um aumento de 6,8% na ocorrência de novos casos em comparação a 2018. Isso representa 30,2 milhões de novas ações, e o estoque na Justiça brasileira é de 77,1 milhões de processos em tramitação. A atual taxa de congestionamento é de 68,5%, o que significa que apenas 31,5% de todos os processos foram solucionados.

Entre os fatores para a crise do Judiciário – que são diversos, não excludentes e carecem de estudo empírico (GICO, 2014) –, este artigo abordará a ideia de que os executivos fiscais podem ser compreendidos como um *wicked problem* – em tradução livre, problemas perversos – sendo responsáveis por uma significativa parcela do acervo processual em tramitação. O que ocasiona um impacto considerável na taxa de congestionamento e nos demais indicadores de produtividade do Poder Judiciário e demandando um planejamento estratégico baseado na atuação conjunta, colaborativa e responsável.

Nessa perspectiva, o TJ/PE instituiu a “Estratégia diferenciada para as execuções fiscais”, trazendo um novo olhar sobre o problema das execuções fiscais e que servirá como estudo de caso no presente artigo, considerada a atuação entre os anos de 2013 a 2016 nas Varas de Executivos Fiscais da capital pernambucana (Recife). A partir desse estudo de caso, serão levantados dados anteriores e posteriores à implementação do programa na referida unidade judiciária, para, então, ser elaborada conclusão sobre a efetividade ou não das medidas implementadas.

O presente artigo, quanto à metodologia, baseou-se na pesquisa bibliográfica documental e na análise de dados extraídos de relatórios do CNJ e de informações prestadas pelo TJ/PE e se desenvolverá em quatro tópicos, incluindo esta introdução. Na segunda seção será feita uma abordagem das execuções fiscais como *wicked problems*. No tópico seguinte, sob o viés do planejamento e da gestão estratégica, serão analisados a iniciativa do TJ/PE que implementou o programa “Estratégia diferenciada para os executivos fiscais”, as ações e os atores envolvidos, o impacto dessa iniciativa no Poder Judiciário pernambucano e se essa iniciativa pode ser considerada uma ferramenta útil nos executivos fiscais. Por fim, no quarto tópico, serão apresentadas as conclusões. Com esse percurso, será possível compreender a importância de se conferir às execuções fiscais uma gestão estratégica diferenciada.

Registra-se que este artigo não pretende exaurir a discussão quanto às alternativas e possíveis soluções para as execuções fiscais, tampouco sugerir um modelo único. O objetivo é fomentar o debate acerca do tema e possibilitar a formação de uma consciência sobre a importância da gestão estratégica.

## Os executivos fiscais como *wicked problems*

Um problema pode ser compreendido como algo que precisa ser solucionado ou, conforme a definição principal do dicionário *online* Michaelis, como um “tema, em qualquer área do conhecimento, cuja solução ou resposta requer considerável pesquisa, estudo e reflexão” (PROBLEMA, 2021). No entanto, há problemas simples e há problemas mais complexos; alguns de fácil solução, outros que reclamam inúmeras variáveis.

Na perspectiva dessa gama de problemas, Horst Rittel, nos anos 60, formulou os *wicked problems* para se referir a problemas do sistema social mal definidos, em que há vários clientes e tomadores de decisões com valores conflitantes, com ramificações confusas em todo o sistema (BUCHANAN, 1992). O termo nasce do contraponto com os *tame problems*, os quais são identificados como problemas controláveis e de relações causais simples, que podem ser resolvidos por métodos analíticos (LOPES; FLEURY; ZANCUL, 2016).

Em 1972, o conceito de *wicked problem* ganhou a colaboração de Melvin Webber e os

autores passam a identificar as seguintes características como definidoras do *wicked problem*: 1) não há uma formulação definitiva, uma vez que as informações dependem da compreensão subjetiva do problema; 2) não há regra de parada, ou seja, pode-se sempre tentar fazer melhor, na tentativa de se encontrar outra solução, até mesmo mais adequada; 3) as soluções não podem ser entendidas como verdadeiras ou falsas, mas compreendidas como boas ou ruins; 4) não existe um teste definitivo e imediato para a solução, porque, uma vez implementada, é preciso observar as ondas de consequências e verificar todas as suas repercussões em um espaço de tempo; 5) cada solução é uma operação única e cada tentativa implementada conta significativamente; 6) não há um conjunto descritivo de soluções potenciais ou de operações que podem ser incorporadas ao plano; 7) cada *wicked problem* é único, no sentido de que, apesar das semelhanças entre o problema atual e o anterior, sempre haverá um marco distintivo; 8) cada *wicked problem* pode ser considerado sintoma de outro problema e a busca de sua causa revela um problema originário do qual é sintoma; 9) inúmeras são as explicações para um *wicked problem* e a escolha da explicação impacta na natureza do problema e em sua resolução; e 10) aqueles que executam um *wicked problem*, os planejadores, são responsáveis pelas consequências de suas ações (RITTEL; WEBBER, 1973).

Extrai-se dessas características que o *wicked problem*, que, em uma tradução literal, significa “problema perverso ou malvado”, refere-se a questões complexas e desafiadoras, cuja solução não perpassa por um único caminho, demandando um planejamento estratégico baseado na atuação conjunta, colaborativa e responsável. Os problemas relacionados à execução fiscal são complexos, com causas, escalas e escopos indeterminados, e, há anos desafiam a capacidade do Poder Judiciário em dar respostas céleres e efetivas à sociedade.

Desde 2011, o CNJ envida esforços para solucionar “o problema” das execuções fiscais e diversos estudos e iniciativas já foram adotados desde então. Naquele ano, o CNJ publicou o relatório “A execução fiscal no Brasil e o impacto no Judiciário” (CNJ, 2011), que englobou duas pesquisas: a primeira, realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que analisou a inter-relação entre os processos fiscais administrativo e judicial sob o viés da duplicidade de instâncias; a outra, feita por meio de cooperação técnica entre o CNJ e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), que estimou o custo e o tempo médio dos executivos fiscais da União.

Dentre as conclusões citadas no relatório quanto à pesquisa desenvolvida pela UFRGS, destacam-se as seguintes: 1) o Judiciário não está aparelhado para as execuções fiscais; 2) a baixa arrecadação oriunda das execuções fiscais comprova a ineficiência do sistema atual, ao mesmo tempo que é uma das causas de os contribuintes apostarem na vantagem de não pagar tributos; 3) a eliminação da discussão tributária em duas instâncias (administrativa e judicial) e a criação de um órgão de julgamento exclusivo de questão tributárias trariam aumento na confiança por parte do cidadão e na eficiência na tributação e na cobrança; e 4) 80% dos recursos distribuídos à 1ª Seção do Superior Tribunal de Justiça (STJ) em 2009 decorreram de ações que envolviam tributos federais.

A pesquisa do Ipea/CNJ traçou um perfil da execução fiscal federal e identificou a União como a principal autora, com 59,2% das ações, ao lado dos conselhos de fiscalização de profissão, com 36,4%. Contudo, o principal objeto das execuções fiscais se refere às taxas de fiscalização, mensalidades e anuidades desses conselhos de profissão, que correspondem à 37,3%. Em segunda lugar estão os impostos federais (27,1%), seguido das contribuições federais (25,3%) e de outras verbas devidas à União (10%). Enquanto o valor médio cobrado nas execuções fiscais movidas pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) é de R\$ 26.303,81, o valor perseguido pelos conselhos de profissão é de, em média, R\$ 1.540,74.

A referida pesquisa também identificou que o tempo médio de tramitação de uma execução fiscal federal é de 8 anos, 2 meses e 9 dias e que o custo médio de um processo de execução fiscal é de, em média, R\$ 4.685,39.

A partir da análise dessas duas pesquisas, o CNJ traçou considerações e proposições, das quais se destacam: 1) a necessidade de articular os diferentes atores envolvidos, com a criação de redes de compartilhamento de informações sobre o contribuinte; 2) o acordo prévio com os devedores fiscais; 3) a gestão de rotinas, com a adoção de métodos uniformizados e contemporâneos de gestão; e 4) a gestão de pessoas e a qualificação de servidores.

Recentemente, em 2019, o CNJ criou um grupo de trabalho (CNJ, 2019) – ainda em atividade

– para estudo, proposição de medidas e construção de fluxos automatizados no Processo Judicial Eletrônico (PJE), voltados à otimização da cobrança de dívidas ativas da Fazenda Pública, que indicou que os problemas identificados em 2011 perduram nos dias atuais, comprovado pelos dados do relatório “Justiça em Números 2020”, elaborado pelo CNJ.

Esse *último relatório* (CNJ, 2020) apontou que as execuções fiscais podem ser consideradas um gargalo na Justiça, pois representam 39% do total dos casos pendentes de julgamento e 70% das execuções existentes no Poder Judiciário, com taxa de congestionamento de 87%, o que significa que apenas 13% de todas as execuções fiscais que tramitavam em 2019 no Judiciário nacional foram solucionadas. O impacto das execuções fiscais no Poder Judiciário brasileiro é tão grande que, se fossem desconsiderados esses processos, a taxa de congestionamento cairia de 68,5% para 60,4%.

O volume das ações de execução fiscal também é relevante, *já que, em média, representa 43% do acervo do primeiro grau da Justiça*. Contudo, três tribunais possuem acervo superior a essa média: TJ/SP, TJ/RJ e TJ/PE, com, respectivamente, 63,5%, 59,7% e 54,2%. E mais: esses três estados concentram, aproximadamente, 62,4% de todas as execuções fiscais em trâmite no Poder Judiciário.

Nesse contexto, compreende-se a execução fiscal como um *wicked problem* que exige um planejamento interdisciplinar, coordenado e com a participação de diversos *stakeholders*, em que as ferramentas gerenciais têm papel crucial em seu desenvolvimento, a exemplo do *Balanced Scorecard* (BSC).

## **A experiência pernambucana nos executivos fiscais: planejamento e gestão estratégica**

Em um cenário de grandes mudanças e instabilidades, como é o do Poder Judiciário, o planejamento estratégico tem ganhado cada vez mais importância, não se admitindo mais a presença de gestores que atuem de maneira reativa, ou seja, apenas em resposta às demandas geradas por essas mudanças. A partir do planejamento estratégico, conclama-se os gestores a agirem de maneira proativa e de acordo com as oportunidades que surgem das constantes mudanças (CHAER; OLIVEIRA; BONIFÁCIO, 2009).

Em 29.11.2012, pelo Provimento nº 12/2012 (PERNAMBUCO, 2012) da Corregedoria-Geral de Justiça (CGJ) do TJ/PE, foi instituída a Comissão Estratégica de Eficiência Judicial, que tem como objetivo realizar estudos e propor ao corregedor-geral da justiça medidas concretas para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional na 1ª instância do Poder Judiciário de Pernambuco.

Naquela oportunidade, em inspeção extraordinária, a CGJ do TJ/PE identificou que quase metade do acervo em tramitação no Poder Judiciário pernambucano (48,29%) era de execuções fiscais e que 68% destas estavam concentradas nas 1ª e 2ª Varas de Executivos Fiscais Municipais da capital, cuja competência era a de execução de tributos municipais, em especial IPTU e ITBI, exigindo uma atuação mais específica e coordenada. Também foram identificados outros fatores negativos no desempenho das unidades, como a deficiência no número de servidores, a inadequação do espaço físico, a pendência de juntada de mais de 300 mil petições e a alta taxa de congestionamento.

Com a necessidade de especialização, a Comissão Estratégica de Eficiência Judicial é subdividida e é criada a Subcomissão de Executivos Fiscais, que passa a ser responsável pela “Estratégia diferenciada para as execuções fiscais”, implementada em 2013 nas Varas de Executivos Fiscais Municipais da capital por meio de um plano de ações, dividido em quatro etapas.

A primeira etapa foi direcionada às ações emergenciais, quais sejam: triagem e cadastramento de petições, sentenciamento e arquivamento em lote e definição do cronograma de implantação do sistema PJE nas unidades de execução fiscal da capital.

As ações de curto prazo foram elencadas na segunda etapa do programa, que previa a organização do acervo; a lotação de servidores proporcionalmente ao acervo processual; a definição de rotinas de trabalho; a realização de convênio com a Fazenda Pública municipal para impressão e postagem das cartas de citação; e a juntada das petições triadas.

Na terceira etapa, que contemplou as ações de médio prazo, foram listadas as seguintes iniciativas: mutirão de penhora *online*; mutirão de conciliação; criação de central de execução fiscal municipal da capital; e desenvolvimento de manual de rotinas e procedimentos de execução fiscal.

Por fim, na última etapa, em que foram consideradas as ações de longo prazo, estabeleceu-se a construção de uma sede fazendária própria e a implementação de ações para tornar o acervo 100% eletrônico.

As ações emergências e de curto prazo foram implementadas durante o ano de 2013 e o acervo, que, em 1º.1.2013, era de 722.086 execuções fiscais nas duas unidades da capital, caiu para 480.574 em 1º.1.2014 – uma redução de 33,45%.

Nos anos de 2014 e 2015, foram colocadas em prática as ações de médio prazo, com destaque para o mutirão de penhora *online*, que gerou um aumento de 484% no montante de valores bloqueados, atingindo em 2014, a cifra de R\$ 17.258.503,49, e para o mutirão de conciliação, que impactou positivamente na arrecadação municipal, chegando à quantia de R\$ 9.160.129,27 em janeiro de 2015 e a valor superior a R\$ 128.000.000,00 em 2014.

Também foi firmado convênio com a Procuradoria da Fazenda Municipal do Recife, para que as cartas de citações fossem expedidas pelo referido órgão, acompanhando a cópia da inicial um Documento de Arrecadação Estadual (DAE) único, abrangendo os valores relativos ao crédito tributário, às custas processuais e aos honorários advocatícios, de modo a facilitar a quitação não só do débito tributário, mas também das demais despesas processuais. Mais de 30.000 citações foram enviadas pelo convênio só nos anos de 2014 e 2015.

Em 9.12.2015, a Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco (Alepe) publicou lei complementar (PERNAMBUCO, 2015) que alterou o Código de Organização Judiciária (Coje) e criou a Vara de Executivos Fiscais Municipais da capital, que passou a concentrar todo o acervo das extintas 1ª e 2ª Varas, concluindo-se mais uma das ações previstas para a terceira etapa.

Finalmente, em 2016, uma nova estrutura física foi criada para a Vara de Executivos Fiscais Municipais da capital e, em um mesmo complexo empresarial, passaram funcionar os Poderes Judiciário e Executivo, por meio da Procuradoria da Fazenda Municipal do Recife.

Das medidas previstas, descartou-se a de construção de uma sede fazendária, em razão do alto custo envolvido e de a meta de o acervo passar a ser 100% eletrônico ainda não ter sido atingida. Apesar de desde 2016 apenas terem ingressado no TJ/PE, pelo sistema PJE, novas execuções fiscais ou embargos à execução, a digitalização e migração dos processos físicos para o sistema eletrônico ainda não foi finalizada.

As medidas adotadas pelo Tribunal de Justiça pernambucano, sobretudo nos anos de 2013 e 2014, encontraram reflexo nos dados constante dos relatórios “Justiça em Números” do CNJ. Em 2012, a taxa de congestionamento do TJ/PE era de 82,6% (CNJ, 2013) e, em 2013, passou para 72% (CNJ, 2014), ou seja, uma redução de mais de dez pontos percentuais em apenas um ano, condizente com a redução do acervo de executivos fiscais. Ao final do período ora examinado, ou seja, em 2016, a taxa de congestionamento do TJ/PE era de 74% (CNJ, 2017), de modo que a redução global no período de quatro anos foi de 8,6%. O acervo dos processos também sofreu significativa redução – 46,64% –, passando de 722.086 processos, em 2013, para 385.296, em 2016.

Os números exitosos foram precedidos de um planejamento estratégico dividido em cinco etapas: 1) identificação do problema e de seus vetores; 2) levantamento de dados; 3) oitiva de servidores e de juízes das unidades onde haveria a intervenção; 4) construção de um plano de ações; e 5) monitoramento, revisão e acompanhamento das ações.

Dentro desse planejamento estratégico, observou-se a necessidade de expandir a atuação, inicialmente restritas às Varas de Executivos Fiscais da capital, para as demais unidades judiciais com grande acervo de execuções fiscais, motivo pelo qual o TJ/PE, por meio da Portaria nº 52/2016 (PERNAMBUCO, 2016), instituiu o Comitê Gestor da Estratégia Diferenciada para os Executivos Fiscais, cujo objetivo principal é implementar, gerir, coordenar e fomentar ações e projetos no âmbito das unidades com competência em execução fiscal, em colaboração com atores externos, dentre eles as Procuradorias da Fazenda Estadual e Municipais. As ações e os resultados do Comitê Gestor da Estratégia Diferenciada para os Executivos Fiscais, que expandiu o tratamento diferenciado das execuções fiscais para mais de vinte unidades judiciais no Estado de Pernambuco entre 2016 e 2021, e que ainda se encontra em funcionamento, desafia um novo estudo de caso e se apresenta como uma agenda de pesquisa no âmbito dos executivos fiscais.

Pretendeu-se com a institucionalização do Comitê Gestor da Estratégia Diferenciada para os Executivos Fiscais, conferir um tratamento adequado e diferenciado às execuções fiscais, a

partir da experiência nos Executivos Fiscais Municipais da capital pernambucana, com base em um planejamento estratégico que envolveu a participação de atores externos e internos.

A construção desse planejamento estratégico para o Poder Judiciário trouxe os seguintes benefícios: 1) a continuidade de ações nas mudanças de gestão; 2) a otimização da gestão dos tribunais, 3) o alinhamento do Judiciário, em um processo de sinergia, a fim de superar desafios; 4) a transformação da estratégia em uma tarefa de todos; 5) o aprimoramento da alocação de recursos de acordo com as prioridades explícitas; e 6) a otimização da estratégia como um processo contínuo para a obtenção de resultados reais (CHAER; AZEVEDO; BONIFÁCIO, 2009).

A experiência pernambucana, apesar de exitosa e com resultados impactantes, pode e deve ser aprimorada, em especial, em dois aspectos para se constituir em verdadeiro instrumento de gestão estratégica. O primeiro diz respeito ao uso da metodologia BSC – que não foi aplicada na construção do planejamento estratégico e se revela como instrumento hábil para conferir mais eficiência às ações de gestão judicial.

A eficácia da metodologia BSC decorre dos fatos de traduzir, com clareza, a estratégia, por meio do emprego de mapas estratégicos, e de se mostrar hábil na efetivação da conexão da estratégia a um sistema de gestão. Com isso, é possível alinhar todos os sistemas, processos e unidades de uma organização à sua estratégia (KAPLAN; NORTON, 2017).

O objetivo do mapa estratégico é traduzir o caminho (estratégia) para atingir a visão do futuro (planejamento de longo prazo) e realizar a missão (motivo de existência da organização). A partir da articulação dos objetivos estratégicos em perspectivas internas e externas, é possível identificar as ações necessárias para se alcançar esses objetivos. Para Robert Kaplan e David Norton, criadores da metodologia BSC, aquilo que não é medido não é gerenciado, sendo necessário identificar os indicadores para se mensurar o alcance dos objetivos (CHAER; AZEVEDO; BONIFÁCIO, 2009).

O segundo aspecto se refere à evolução na produção de dados confiáveis, auditáveis e disponíveis por painéis de *business intelligence*. A produção de dados confiáveis é necessária para o planejamento estratégico e para o monitoramento de ações voltadas à melhoria da prestação jurisdicional, sobretudo no aspecto qualitativo, sendo a tecnologia e o uso desta pontos centrais na gestão administrativa do Poder Judiciário (OLIVEIRA; CUNHA, 2020).

Os dados devem instrumentalizar não só os juízes, mas também os legisladores e os jurisdicionados na administração dos tribunais. Em outras palavras, é preciso incorporar a lógica de mensuração (monitoramento, análise e uso de dados de desempenho) como processo e disciplina de gerenciamento, para fins de melhoria na eficiência e na eficácia da organização, conforme propõe o *International Consortium for Court Excellence (ICCE)* – em tradução livre, Consórcio Internacional para Excelência Judicial (OLIVEIRA; CUNHA, 2020).

Demais disso, os dados produzidos e avaliados não podem ser restritos ao viés quantitativo, como é avaliado pelo TJ/PE. É preciso avançar para que o acompanhamento abranja também o caráter qualitativo das medidas implementadas, em especial a taxa de recorribilidade e reversibilidade das decisões dos juízes nas unidades em que implementada a estratégia diferenciada.

De forma geral, os dados atuais disponíveis, do ponto de vista quantitativo, permitem apenas a avaliação da produtividade global do Judiciário, sendo certo que, para possibilitar a elaboração e avaliação de políticas públicas de melhoria da prestação dos serviços da Justiça, é necessário evoluir para dados qualitativos (OLIVEIRA; CUNHA, 2020).

Contudo, não se pode desconsiderar os dados quantitativos, pois sinalizam, sob o ponto de vista do volume de processos, o que impacta nos indicadores considerados pelo CNJ, como a taxa de congestionamento e o acerto ou desacerto da medida implementada. No caso do TJ/PE, os números comprovam o acerto da medida.

## Conclusão

A execução fiscal é um *wicked problem* que desafia o Poder Judiciário e para o qual não existe apenas uma única solução, exigindo um planejamento interdisciplinar, coordenado e com a participação de diversos *stakeholders*, em que a utilização da metodologia BSC e a produção de dados quantitativos e qualitativos é essencial.

A implementação da “Estratégia diferenciada para as execuções fiscais” pelo TJ/PE entre 2013 e 2016, em analogia a expressão cunhada por Kaplan e Norton, atuou como o timoneiro de um barco, enquanto as unidades judiciais envolvidas no programa podem ser vistas como os remadores. Foi preciso alinhar os esforços de cada unidade judicial, com a definição de um curso de ação claro para as unidades judiciais, e garantir a implementação dessas ações, coordenando os servidores e os juízes envolvidos na busca do desempenho da excelência (KAPLAN; NORTON, 2017).

Novos parâmetros e novas demandas fiscais exigirão um contínuo e permanente aprimoramento para que seja realizado um planejamento proativo e voltado para o futuro, de modo a ser possível a antecipação aos problemas decorrentes das execuções fiscais.

Se o baixo valor das execuções fiscais antes era um obstáculo a ser enfrentado, como apontado pela pesquisa do Ipea/CNJ já referida – o que foi suplantado pelo estabelecimento de um piso mínimo para a propositura de ações de execução fiscal pela PGFN, conforme também consta do referido estudo –, outros entraves – outrora não considerados – podem surgir. Alternativas precisam ser antevistas para que seja possível evitar a configuração de problemas de grande impacto. A implementação de uma fase pré-processual, por exemplo, consistente no prévio protesto ou negativação do devedor, deve ser pensada como estratégia a ser implementada.

As mudanças são contínuas e desafiam um planejamento permanente e dinâmico, que deve ser baseado em metodologias gerenciais e no monitoramento, produção e coleta de dados quantitativos e qualitativos. Se os planos e programas relativos às execuções fiscais, como o implementado pelo TJ/PE, agirem sob essas premissas, poderão ser considerados um modelo de gestão estratégica eficiente no âmbito dos executivos fiscais.

## Referências

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça, CNJ. **A execução fiscal no Brasil e o impacto no Judiciário**. Brasília, 2011. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/2d53f36cdc1e27513af9868de9d072dd.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2013**: ano-base 2012. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relatorio\\_jn2013.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relatorio_jn2013.pdf). Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2014**: ano-base 2013. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/01/relatorio\\_jn2014.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/01/relatorio_jn2014.pdf). Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2017**: ano-base 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/08/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2020**: ano-base 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria nº 76**, de 16 de maio de 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2909>. Acesso em: 13 jul. 2021.

BUCHANAN, Richard. Wicked problems in design thinking. **Design Issues**, MIT Press, v. 8, n. 2, p. 15, 1992.

CHAER, Ana Carolina Lemos; AZEVEDO, Joel Sólton Farias de; BONIFÁCIO, Ivan Gomes. **Projeto de gestão estratégica do Poder Judiciário do Brasil**. II Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 24: Gestão estratégica no setor público federal: experiências e tendências, Brasília, 2009, p. 1-15.

PROBLEMA. In: **Dicionário Michaelis Online**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/problema/>. Acesso em: 24. jun. 2021.

GICO JR., Ivo Teixeira. A tragédia do Judiciário. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 267, p. 163-198, set./dez. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/46462/44453>. Acesso em: 26 jan. 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 291.

LOPES, Karyn Martinelli; FLEURY, André Leme; ZANCUL, Eduardo de Senzi. Distribuição de propostas de projetos de inovação: fatores de decisão de alocação entre equipes de DFSS e *design thinking*. **Revista Produção Online**, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 16, n. 3, p. 809, set. 2016.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-23, jan./jun. 2020.

PERNAMBUCO. Corregedoria-Geral de Justiça do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. **Provimento nº 12/2012**. Diário da Justiça Eletrônico de 5 dez. 2012. Disponível em: <https://www.tjpe.jus.br/dje/djeletronico>. Acesso em: 13 jul. 2021.

PERNAMBUCO. **Lei Complementar nº 310**, de 9 de dezembro de 2015. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=2&numero=310&complemento=0&ano=2015&tipo=&url=>. Acesso em: 13 jul. 2021.

PERNAMBUCO. Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. **Portaria nº 52/2016**. Diário da Justiça Eletrônico de 6 out. 2016. Disponível em: <https://www.tjpe.jus.br/dje/djeletronico>. Acesso em: 13 jul. 2021.

RITTEL, Horst.; WEBBER, Melvin. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, v. 4. p. 155-169, 1973.

Recebido em 12 de julho de 2022.  
Aceito em 20 de setembro de 2022.