



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JANAINA GOMES LITWAK

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO JUDICIÁRIO: uma proposta para a
Coordenadoria Geral de Precatórios do Tribunal de Justiça de Pernambuco

Recife
2025

JANAINA GOMES LITWAK

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO JUDICIÁRIO: uma proposta para a
Coordenadoria Geral de Precatórios do Tribunal de Justiça de Pernambuco

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito para conclusão do Curso.

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Benevides de Pinho

Recife

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecária Suely Manzi – CRB/4 - 809

L782p Litwak, Janaina Gomes

Planejamento estratégico no Judiciário: uma proposta para a
Coordenadoria Geral de Precatórios do Tribunal de Justiça de
Pernambuco / Coordenadoria Geral de Precatórios do Tribunal de
Justiça de Pernambuco. – 2025.

104 f. : il.

Orientador: Marco Aurélio Benevides de Pinho.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal Rural
de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional
em Administração Pública, Recife, BR-PE, 2025.

Inclui bibliografia e apêndice(s).

1. Planejamento estratégico 2. Administração pública 3. Poder
Judiciário 4. Precatório 5. Dívida pública I. Pinho, Marco Aurélio
Benevides de, orient. II. Título

CDD 350

JANAINA GOMES LITWAK

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO JUDICIÁRIO: uma proposta para a
Coordenadoria Geral de Precatórios do Tribunal de Justiça de Pernambuco

Aprovada em: 30 de julho de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Marco Aurélio Benevides de Pinho - Orientador
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto- Examinador Interno
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Profa. Dra. Brigitte Renata Bezerra de Oliveira - Examinadora Externa ao Programa
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPAD/UFRPE)

Lista de Figuras

Figura 1 - Características de uma Visão Estratégica Elaborada de Modo Eficaz	26
Figura 2 - Valores limites para RPV em 2025	38
Figura 3- Fases Processuais e o Precatório.....	40
Figura 4 - Ciclo regular de inscrição e pagamento do precatório.....	44
Figura 5 - Desenho da Pesquisa.....	58
Figura 6 - Volume de novas inscrições nos últimos 5 anos na CGP	61

Lista de Quadros

Quadro 1 - Sistemas utilizados pela CGP.....	59
Quadro 2 - Processos eletrônicos em tramitação.....	63
Quadro 3 - Categorias Temáticas Consolidadas.....	67
Quadro 4 - Comparativo entre Departamentos de Precatórios com PE	70
Quadro 5 - Análise SWOT da CGP.....	77
Quadro 6 - Metas operacionais ligadas às diretrizes estratégicas.....	82
Quadro 7 - Plano de Ação Preliminar para a CGP	84

Lista de Abreviaturas e Siglas

ADCT	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
CF/88	Constituição Federal de 1988
CGP	Coordenadoria Geral de Precatórios
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
FPE	Fundo de Participação do Estado
FPM	Fundo de Participação do Município
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
PAI	Plano de Ação Imediata
PEG	Planejamento Estratégico Governamental
PPA	Plano Plurianual
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
ROIC	Retorno sobre o Capital Investido
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
STF	Superior Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TCE-PE	Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco
TCU	Tribunal de Contas da União
TJPE	Tribunal de Justiça de Pernambuco

RESUMO

O planejamento estratégico consolidou-se como instrumento essencial de governança no setor público, sendo fundamental para alinhar recursos, processos e pessoas às exigências institucionais e sociais. No Poder Judiciário, essa prática tem sido impulsionada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), sobretudo após a Resolução nº 325/2020, que estabeleceu ciclos de planejamento estratégico em âmbito nacional. Entretanto, observa-se significativa lacuna na literatura e na prática quanto à aplicação dessa ferramenta na gestão de precatórios, um setor complexo, jurídico e financeiramente sensível, caracterizado por alta demanda social e expressivos volumes de recursos. Este trabalho, inserido no contexto do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), objetiva desenvolver um planejamento estratégico para a Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP), unidade responsável pela etapa final do cumprimento das sentenças judiciais que envolvem pagamento pela Fazenda Pública. Utilizando metodologia qualitativa, com abordagem de pesquisa-ação, a investigação compreendeu análise documental, observação participante e diagnóstico situacional, culminando na construção de um plano estratégico alinhado às diretrizes do CNJ e às particularidades institucionais da CGP. Como resultado, o estudo propõe um modelo que, além de atender às demandas específicas da unidade, possui potencial de replicabilidade para outras unidades judiciárias, especialmente as de precatórios, campo onde apenas 3 dos 27 Tribunais de Justiça brasileiros possuem planos estratégicos publicados. A pesquisa contribui, assim, para suprir lacunas teóricas e práticas, promovendo maior eficiência, transparência e segurança jurídica na gestão dos precatórios, além de fortalecer o valor público gerado pelo Poder Judiciário.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Administração Pública; Poder Judiciário; Precatórios; Dívida Pública

ABSTRACT

Strategic planning has become an essential governance tool in the public sector, fundamental for aligning resources, processes, and people with institutional and societal demands. In the Judiciary, this practice has been driven by the National Council of Justice (CNJ), especially after Resolution No. 325/2020, which established national strategic planning cycles. However, there is a significant gap in both literature and practice regarding the application of this tool in the management of judicial precatórios—a complex, legally and financially sensitive sector characterized by high social demand and significant resource volumes. This study, conducted within the context of the Pernambuco Court of Justice (TJPE), aims to develop a strategic planning for the General Coordination of Precatórios (CGP), the unit responsible for the final stage of enforcing court decisions that involve payments by the Public Treasury. Using a qualitative methodology, grounded in action research, the investigation encompassed document analysis, participant observation, and situational diagnosis, resulting in the development of a strategic plan aligned with the CNJ's guidelines and the specific institutional context of the CGP. As a result, the study proposes a model that not only meets the specific demands of the unit but also has potential replicability in other judicial units, especially those dealing with precatórios—a field in which only 3 out of 27 Brazilian Courts of Justice currently have published strategic plans. Thus, the research contributes to bridging theoretical and practical gaps, fostering greater efficiency, transparency, and legal certainty in precatórios management, while strengthening the public value generated by the Judiciary.

Keywords: Strategic Planning; Public Management; Judiciary; Precatórios; Public Debt

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 Justificativa.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1 Conceito e Evolução da Estratégia.....	17
2.2 Fundamentos do Planejamento Estratégico.....	21
2.2.1 Natureza e Objetivos do Planejamento Estratégico.....	21
2.2.2 Planejamentos Estratégico, Tático e Operacional.....	23
2.2.3 Elementos Estruturantes do Planejamento Estratégico.....	24
2.2.4 Análise Situacional.....	27
2.2.5 Formulação da Estratégia.....	29
2.2.6 Implantação e Monitoramento da Estratégia.....	31
2.3 Planejamento na Administração Pública e Judiciário Brasileiros.....	33
2.4 Precatórios.....	37
2.4.1 Conceito, origem e fundamentos constitucionais.....	37
2.4.2 Prazos, procedimentos e peculiaridades.....	41
2.4.3 Impactos institucionais da ausência de planejamento estratégico na gestão de precatórios.....	45
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	48
3.1 Caracterização do Estudo.....	48
3.2 Sujeitos da Pesquisa.....	49
3.3 Coleta de Dados.....	49
3.4 Análise dos Dados.....	53
3.4.1 Análise de Conteúdo.....	53
3.4.2 Análise Temática Reflexiva.....	54
3.5 Desenho da Pesquisa.....	56
4. RESULTADOS.....	59
4.1 Apresentação do contexto da CGP.....	59
4.2 Síntese do Diagnóstico Situacional.....	61

4.2.1 Análise Documental	62
4.2.2 Achados da Observação Participante	64
4.3 Identificação das Categorias Temáticas.....	66
4.4 Análise Comparativa dos Planejamentos Estratégicos dos Tribunais	68
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	72
5.1 Relação entre Diagnóstico e Literatura.....	72
5.2 Integração dos Achados com a Análise SWOT	75
5.3 Fundamentação da Missão, Visão e Valores da CGP/TJPE	77
5.4 Formulação das Estratégias para a CGP	80
5.5 Implantação e Monitoramento do Planejamento Estratégico da CGP.....	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A – MATRIZ DE EVIDÊNCIAS.....	100
APÊNDICE B – FLUXO BÁSICO DO PRECATÓRIO NA CGP-TJPE	104

1 INTRODUÇÃO

O planejamento, enquanto processo estruturado de previsão, organização e decisão, ocupa posição estratégica na gestão pública contemporânea. A crescente complexidade dos problemas sociais, somada à limitação de recursos e à intensificação das demandas sociais, impôs ao Estado a necessidade de atuação mais eficiente, racional e orientada a resultados (Bryson; George, 2024; Cabral, 2024). Nesse contexto, o planejamento deixa de ser apenas instrumento técnico para se consolidar como componente essencial da governança, especialmente no setor público, onde se busca não apenas eficácia administrativa, mas sobretudo a geração de valor público (Bryson; George, 2024; Cabral, 2024; Freitas *et al.*, 2021).

O planejamento estratégico, por sua vez, destaca-se como uma metodologia que permite às organizações públicas analisar seu ambiente interno e externo, definir objetivos de longo prazo, estabelecer diretrizes e mobilizar recursos para o alcance desses objetivos (Bryson; George, 2024). No âmbito público, a adoção do planejamento estratégico é também reflexo do movimento da Nova Gestão Pública (NGP), que, a partir dos anos 1980 e 1990, transferiu para o Estado instrumentos de gestão característicos do setor privado, tais como foco em resultados, eficiência e *accountability* (Cabral, 2024; Guerras-Martin, 2012; Peng *et al.*, 2016; Rodrigues; Oliveira; Rocha, 2020; Ronda-Pupo).

Inclusive, quando aplicado à administração pública, o planejamento estratégico se torna um aliado para o alcance de desempenhos superiores pelas organizações, principalmente no cenário de busca crescente pela qualidade na prestação dos serviços e atendimento às demandas sociais, com melhores práticas de gestão, tendo como foco, por exemplo, a transparência das informações e a eficiência (Affonso *et al.*, 2018; Silva; Fernandes; Furtado; Ferreira, 2016; Gonçalves, 2011;).

No Brasil, o fortalecimento do planejamento estratégico no setor público insere-se numa trajetória histórica que inclui marcos institucionais relevantes. Desde os primeiros planos governamentais nos anos 1940, passando pelo Plano de Metas (1956-1960) de Juscelino Kubitschek, até os Planos Nacionais de Desenvolvimento na década de 1970, o Estado brasileiro vem gradativamente ampliando sua capacidade de planejamento (Souza, 2004; Toni, 2021).

A Constituição Federal de 1988 consolidou o planejamento como função essencial da administração pública, determinando instrumentos como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (Brasil, 1988). Nos anos 1990, o movimento da reforma gerencial, capitaneado por iniciativas como a Emenda

Constitucional nº 19/1998, introduziu o princípio da eficiência no art. 37 da CF/88, reforçando a integração entre planejamento e gestão pública (Brasil, 1998; Rodrigues; Oliveira; Rocha, 2020; Silva *et al.*, 2013).

A partir dos anos 2000, novas exigências surgiram com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LC nº 101/2000), que intensificou a necessidade de planejamento como condição para gestão fiscal responsável (Brasil, 2000; Gonçalves *et al.*, 2019). No Judiciário, destaca-se a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2004, responsável não apenas pelo controle disciplinar, mas também pela modernização administrativa e pela implantação de práticas de gestão estratégica (CNJ, 2023a; 2023b; 2023c; Kim; Silva, 2020).

Com a publicação da Resolução nº 325/2020, o CNJ consolidou o Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário em ciclos de seis anos, buscando alinhar objetivos estratégicos, metas nacionais e indicadores de desempenho, em clara aproximação ao modelo do PPA do Executivo, mas respeitando as particularidades institucionais do Judiciário (CNJ, 2020; Iocken, 2022).

Especificamente, o Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) figura nesse movimento de modernização, tendo passado por inspeções do CNJ em 2023 que identificaram, na Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP), oportunidades de melhorias significativas em processos e estruturas administrativas. Uma das determinações do CNJ foi justamente a elaboração e implementação de planejamento estratégico para a CGP, com vistas a ampliar eficiência, qualidade e transparência na gestão dos precatórios (CNJ, 2023d).

Apesar do avanço do planejamento estratégico no setor público brasileiro, nota-se uma lacuna significativa quanto à produção acadêmica especificamente voltada à aplicação dessa ferramenta na gestão de precatórios, sendo a própria temática de precatórios ainda pouco explorada, com poucas produções nacionais, inclusive, e em suas segundas edições, como Cunha (2024) e Peixoto (2024). A literatura nacional concentra-se, em grande parte, no planejamento estratégico em áreas mais amplas da Administração Pública, como saúde, educação ou gestão municipal (Cobaito, 2019; Rodrigues; Oliveira; Rocha, 2020; Silva *et al.*, 2013), deixando de lado setores relevantes, como o judiciário, e, mais especificamente, áreas altamente especializados e sensíveis, como a de precatórios, que envolve complexidades jurídicas, financeiras e operacionais.

Na prática, a gestão de precatórios vem sofrendo com deficiências estruturais, falta de processos padronizados e dificuldades no fluxo de informações, realidade que ficou evidente em relatórios recentes do CNJ sobre diversos Tribunais de Justiça, inclusive o TJPE (CNJ, 2012; 2023d). A escassez de estudos técnicos e acadêmicos voltados à elaboração de modelos

estratégicos para essas unidades revela um campo fértil para pesquisa aplicada, capaz de contribuir tanto para a melhoria dos processos internos quanto para a eficiência e a transparência na prestação jurisdicional (Cabral, 2024; CNJ, 2023d).

No plano conceitual, este trabalho adota a estratégia não apenas como plano deliberado, mas como processo dinâmico e adaptativo, capaz de integrar análise ambiental, capacidades internas e valores públicos. Essa abordagem está em consonância com a visão da estratégia como prática institucional e social que organiza decisões rumo a objetivos coletivos (Bryson; George, 2024; Cabral, 2024).

A tradição clássica da estratégia, representada por Porter (1996; 2005), reforça a importância do posicionamento competitivo e da análise estrutural do ambiente para a formulação estratégica — dimensão que, no setor público, demanda alinhamento entre as capacidades institucionais e as pressões do ambiente político e social (Secchi; Coelho; Pires, 2019). Em contraponto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que a estratégia pode emergir como padrão de comportamento organizacional ao longo do tempo, fruto de processos interativos e de aprendizagem institucional. Complementarmente, a perspectiva das *Strategy-as-Practice* enfatiza a estratégia como prática social situada, centrada em atores, rotinas e contextos específicos (Johnson; Scholes; Whittington, 2011).

Ao adotar essa visão ampliada, reconhece-se a estratégia como uma construção coletiva, processual e adaptativa — essencial para organizar a ação pública em contextos complexos — organizando-se decisões e ações rumo a objetivos coletivos, e não apenas como documento ou ferramenta isolada (Bryson; George, 2024; Cabral, 2024; Freitas *et al.*, 2021).

Diante desse contexto, dada a inexistência de um planejamento estratégico para a unidade objeto de estudo, além da sua relevância social e econômica, somadas à determinação do CNJ para estudo sobre elaboração e implantação do planejamento estratégico para os processos da CGP, dentre outras determinações relacionadas a reformulação dos cargos, procedimentos e fluxos de processos, além dos ganhos vislumbrados que o uso de tal ferramenta trará à referida unidade, e à sociedade como um todo, surge o seguinte questionamento de pesquisa: *Como elaborar um Planejamento Estratégico para a Coordenadoria Geral de Precatórios do Tribunal de Justiça de Pernambuco?*.

1.1 Objetivos

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos que nortearão a condução desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, este trabalho se propõe a desenvolver um planejamento estratégico especificamente voltado à CGP do TJPE, alinhado às diretrizes do CNJ e adequado às especificidades técnicas, legais e institucionais desse setor. Busca-se, assim, contribuir não apenas para o cumprimento das determinações do órgão de controle, mas também para a produção de valor público, por meio da modernização e racionalização da gestão dos precatórios, tema de alta relevância social e econômica no contexto brasileiro (CNJ, 2023d; Balassiano, 2021; Peixoto, 2024).

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o contexto histórico, características e normas vigentes reguladoras da Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP);
- b) Apresentar as características do Planejamento Estratégico, destacando as aplicações e dimensões para implantação na Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP) do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE);
- c) Desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico para a CGP do TJPE, com plano de ação como Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

1.2 Justificativa

Mostra-se relevante a presente pesquisa pela sua contribuição específica à Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP) do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), unidade responsável por operacionalizar a fase final do processo judicial em que o cidadão jurisdicionado, após percorrer anos nas fases de conhecimento e cumprimento de sentença, finalmente busca o efetivo exercício de seu direito ao recebimento de valores reconhecidos judicialmente (Brasil, 1988; CNJ, 2024). O instituto dos precatórios refere-se às requisições de pagamento expedidas contra a Fazenda Pública em decorrência de decisão judicial transitada em julgado, possuindo disciplina própria no art. 100 da Constituição Federal de 1988 e gerando impactos significativos tanto para os credores quanto para as contas públicas (Brasil, 1988).

A relevância social do tema se mostra, sobretudo, diante da morosidade que caracteriza o regime de precatórios judiciais. Como destaca Balassiano (2021, p. 202), “o problema reside

na morosidade do regime de precatórios judiciais, cuja morosidade de seu rito constitucional é tão excessiva que, mesmo com a adoção da arbitragem, fica inviabilizada a conclusão do processo em tempo razoável.” Filas extensas de precatórios pendentes de pagamento contribuem para um cenário em que, não raras vezes, os beneficiários originais falecem antes de receber os valores devidos, transferindo o direito a herdeiros que, por sua vez, também enfrentam longa espera (Cereser, 2016; Marques, 2015).

Além do impacto direto sobre os credores, a demora no pagamento dos precatórios repercute negativamente sobre o próprio erário público, pois os valores devidos permanecem sujeitos à atualização monetária, gerando custos adicionais para o Estado e contribuindo para a pressão sobre as finanças públicas (Almeida, 2020). Esse contexto revela a necessidade urgente de soluções estratégicas capazes de promover maior eficiência e racionalidade na gestão dos precatórios, mitigando riscos fiscais e assegurando o direito dos jurisdicionados.

No âmbito do TJPE, a relevância do tema é amplificada pelo volume expressivo de recursos movimentados pela CGP. Apenas entre os exercícios de 2020 e 2022, a unidade foi responsável pelo pagamento de mais de meio bilhão de reais em precatórios, demonstrando o impacto econômico direto de sua atuação para o Estado e para a sociedade pernambucana (TJPE, 2022). Trata-se de um setor altamente especializado, cuja complexidade envolve não apenas aspectos jurídicos, mas também operacionais, tecnológicos e financeiros, exigindo gestão eficiente e integração com múltiplos sistemas, como SERPREC¹, Sistema de Cálculos, PJe e SOPE² (TJPE, 2023a; 2023b).

Apesar dessa relevância, verifica-se uma lacuna significativa na literatura acadêmica e técnica sobre a aplicação do planejamento estratégico especificamente na gestão de precatórios. A maior parte dos estudos concentra-se em áreas mais amplas da Administração Pública, como saúde, educação ou gestão municipal (Cobaito, 2019; Rodrigues; Oliveira; Rocha, 2020; Silva *et al.*, 2013), não havendo estudos sistemáticos atrelados às peculiaridades do setor de precatórios, que possui características singulares, como volume elevado de valores, sensibilidade social e intensa regulação jurídica (Cabral, 2024; CNJ, 2023d; Peixoto, 2024). Essa ausência de estudos aplicados revela uma lacuna que este trabalho busca preencher, ao desenvolver uma proposta de planejamento estratégico voltado especificamente à CGP do TJPE, alinhado às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e às especificidades institucionais do Poder Judiciário.

¹ Sistema Eletrônico de Requisição de Precatórios.

² Sistema de Ordem de Pagamento Eletrônica.

Importa destacar, ainda, que esta pesquisa poderá servir de base para o desenvolvimento de planejamento estratégico em outras unidades judiciárias, sobretudo nas unidades de precatórios, considerando a carência de iniciativas similares em âmbito nacional. Atualmente, apenas 3 dos 27 Tribunais de Justiça brasileiros possuem planos estratégicos publicados especificamente para suas unidades de precatórios, evidenciando tratar-se de uma área ainda muito incipiente no que se refere à adoção dessa ferramenta gerencial. A replicação do modelo proposto poderá estimular a difusão do planejamento estratégico como instrumento de modernização, eficiência e transparência na gestão dos precatórios em diversos tribunais do país, ampliando significativamente o valor público gerado pelo Poder Judiciário (Cabral, 2024; CNJ, 2023d).

Assim, esta pesquisa se mostra necessária e oportuna por apresentar potencial de contribuir não apenas para o cumprimento das determinações do CNJ, como também para aprimorar a eficiência, a transparência e a segurança jurídica na gestão dos precatórios no TJPE.

Ademais, o trabalho pretende oferecer subsídios técnicos e metodológicos que possam ser replicáveis em outros Tribunais, ampliando o escopo de modernização da gestão judiciária e potencializando o valor público gerado pela Justiça brasileira (Cabral, 2024; CNJ, 2020). Dessa forma, fortalece-se o papel do Judiciário como garantidor de direitos e contribui-se para a consolidação de práticas inovadoras de gestão, que visam reduzir a morosidade, racionalizar recursos e assegurar o efetivo cumprimento dos direitos dos cidadãos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A presente seção dedica-se à revisão da literatura relacionada aos principais conceitos, fundamentos e práticas que sustentam a elaboração do planejamento estratégico aplicado à gestão pública, especialmente no âmbito do Poder Judiciário. São abordadas as múltiplas concepções de estratégia e sua evolução, o papel e a estrutura do planejamento estratégico, suas aplicações nos diferentes níveis da administração pública e sua consolidação como instrumento de gestão no setor público. Em seguida, discute-se a trajetória do planejamento estratégico no Brasil, com ênfase nas normativas que o estruturam no Judiciário, para, por fim, apresentar o instituto dos precatórios e os impactos institucionais decorrentes da ausência de planejamento estratégico em sua gestão. Dessa forma, a seção busca estabelecer os alicerces conceituais e práticos necessários à construção da proposta do plano, alinhando teoria, diretrizes normativas e realidade institucional da Coordenadoria Geral de Precatórios do TJPE.

2.1 Conceito e Evolução da Estratégia

A conceituação de estratégia é um dos pontos centrais do campo da Administração Estratégica, ainda que permaneça envolta em certa discussão e com múltiplas interpretações na literatura. Conforme Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a diversidade conceitual que envolve o termo "estratégia" reflete o amadurecimento da área de conhecimento da gestão estratégica, cujas abordagens teóricas e metodológicas evoluíram ao longo do tempo, a partir de diferentes contextos e desafios organizacionais.

Assim, para os autores, essa pluralidade de interpretações não representa necessariamente fragilidade conceitual, mas sim riqueza e complexidade do campo. De fato, Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) identificaram 91 definições do conceito de estratégia na literatura internacional, categorizadas em distintas escolas de pensamento, desde perspectivas voltadas ao planejamento até concepções emergentes e contextuais.

Historicamente, o termo "estratégia" tem origem militar, referindo-se à arte de coordenar ações para vencer guerras. Com o passar do tempo, o conceito foi sendo incorporado ao campo empresarial. A transposição do termo para o mundo organizacional foi marcada inicialmente pelas contribuições de Chandler Jr. (1962, p. 13, tradução nossa), que definiu estratégia como "a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa

e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”³. Para o autor clássico, a estratégia possui caráter deliberado e racional, sendo responsável por moldar as estruturas organizacionais — daí sua célebre máxima “*structure follows strategy*”.

Nos anos seguintes, autores como Ansoff (1965) e Andrews (1971) ampliaram o escopo da estratégia para além da visão estruturalista, incorporando elementos do ambiente e do comportamento organizacional. Ansoff (1965) destacou o papel da estratégia como vetor de decisão para lidar com turbulências ambientais e situações complexas, por meio da definição sistemática de objetivos, produtos-mercados, vetores de crescimento e fontes de vantagem competitiva. Andrews (1971), por sua vez, enfatizou a formulação da estratégia como um processo normativo, vinculado às competências da organização, às oportunidades do ambiente externo e às obrigações éticas e societárias (Hafsi; Martinet, 2008).

Já Porter (1996; 2004) introduziu uma das abordagens mais influentes da estratégia contemporânea, ao propor a ideia de vantagem competitiva sustentada, fundamentada na análise das estruturas setoriais e das forças competitivas que moldam o desempenho organizacional. Para o autor, estratégia é a criação de uma posição única e valiosa no mercado, baseada na realização de atividades distintas ou na execução similar de atividades de forma mais eficaz do que os concorrentes.

A formulação estratégica, segundo Porter (1996; 2004), exige escolhas claras sobre o que fazer e, sobretudo, sobre o que não fazer, o que implica a necessidade de *trade-offs* estratégicos e de coerência interna entre as atividades, criando assim um “sistema de atividades” que seja difícil de imitar. Seu modelo das Cinco Forças Competitivas – poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de clientes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes – permite entender o ambiente competitivo e identificar os pontos de pressão que influenciam a rentabilidade de um setor.

Embora concebido originalmente para o setor privado, o arcabouço teórico de Porter tem sido adaptado com êxito para o setor público, particularmente no que diz respeito à necessidade de posicionamento institucional, à criação de valor público diferenciador e à alocação estratégica de recursos escassos em ambientes marcados por crescente pressão por desempenho e *accountability* (Bryson; George, 2024; Cabral, 2024; Porter, 1996; 2004). Assim,

³ No original: *Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.*

mesmo em organizações não concorrenciais, as ideias de Porter oferecem subsídios valiosos para a compreensão das escolhas estratégicas diante de múltiplas demandas e interesses sociais.

Como contraponto, Mintzberg (2007) propôs uma crítica construtiva à visão exclusivamente deliberada da estratégia, defendendo a coexistência entre estratégias planejadas e emergentes. Evidenciou, assim, a complexidade do conceito e a necessidade de superação das abordagens lineares e mecanicistas. No entanto, sua crítica não vai, necessariamente, de encontro às outras visões, mas as complementam.

Ainda, há autores que exploram o conceito de Estratégia como Prática (ECP), como Zabotto e Alves Filho (2019) e Cardoso, Rosseto e Silva (2023), que destacam a estratégia como um processo social dinâmico que integra praticantes (gestores), práticas (métodos e ferramentas) e *práxis* (ações concretas). Mostram que a formulação e implementação de estratégias dependem da interação entre esses elementos, além de se adaptar aos contextos interno e externo, incluindo influências políticas e econômicas. Zabotto e Alves Filho (2019) também a importância da liderança dos gestores na condução de processos participativos e contínuos, promovendo uma cultura de planejamento reflexivo e adaptativo que conecta objetivos institucionais a ações práticas.

A adoção do conceito de estratégia também ganhou força no setor público com o avanço da agenda da Nova Gestão Pública, sobretudo a partir da década de 1990. Os conceitos de Porter, por exemplo, têm sido adaptados à realidade pública por diversos autores, que reconhecem a necessidade de diferenciação e posicionamento mesmo em organizações não concorrenciais (Bryson; George 2024).

Para Bryson (2011), inclusive, o valor público é criado por organizações públicas ao contribuírem àquilo que é valorizado pelo público ou agrega valor à esfera pública. Além disso, para o autor, estratégia pode ser definida como:

um padrão de propósitos, políticas, programas, ações, decisões ou alocação de recursos que determina o que uma organização (ou outra entidade) é, o que ela faz e por que o faz. As estratégias podem variar em nível, função e horizonte temporal; elas representam a forma como uma organização se relaciona com o seu ambiente (Bryson, 2011, p. 270, tradução nossa)⁴.

Em consonância, mas de maneira simplificada, Matias-Pereira (2020) entende a estratégia no setor público como a definição de objetivos em sintonia com as demandas da

⁴ No original: *Strategy is defined as a pattern of purposes, policies, programs, actions, decisions, or resource allocations that defines what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it. Strategies can vary by level, function, and time frame; they are the way an organization relates to its environment.*

população. Mas há também contribuições importantes sobre as especificidades das organizações estatais no contexto das teorias da firma. Peng *et al.* (2016), por exemplo, argumentam que as grandes teorias econômicas sobre a firma — teoria dos direitos de propriedade, teoria dos custos de transação, teoria da agência e teoria baseada em recursos — foram desenvolvidas essencialmente a partir de experiências com empresas privadas e, muitas vezes, não contemplam as singularidades das empresas estatais.

Tais singularidades incluem, por exemplo, a multiplicidade de objetivos — onde o lucro não é necessariamente o fim último —, a presença de incentivos políticos na gestão, e a existência de pressões institucionais distintas daquelas vivenciadas por organizações privadas (Peng *et al.*, 2016). Para os autores, entender essas especificidades é fundamental para adaptar os conceitos estratégicos às realidades das organizações públicas, pois estratégias formuladas apenas sob uma lógica privada podem não capturar adequadamente as necessidades, restrições e oportunidades presentes em contextos estatais. Essa reflexão é particularmente relevante quando se busca construir planos estratégicos no setor público, exigindo abordagem crítica e cuidadosa na aplicação de ferramentas tradicionais de gestão estratégica.

Cabral (2024) ainda amplia esse debate ao destacar que, no contexto das organizações públicas e do terceiro setor, a estratégia precisa considerar múltiplos *stakeholders*, legitimidade democrática, *accountability*, restrições orçamentárias e capacidade institucional. O autor define estratégia como “processos estruturados que auxiliam organizações a identificar, adquirir e preservar os fatores distintivos que lhes permitem traduzir suas ambições em desempenho superior, levando em conta a interdependência entre seus ambientes interno e externo” (Cabral, 2024, p. 44). Essa é, assim, uma visão contemporânea de que a estratégia não se limita ao setor privado, mas é crucial também no setor público para alcançar valor público e efetividade social.

Dessa forma, compreende-se que a evolução do conceito de estratégia acompanha as transformações no campo da Administração e da sociedade, sem romper com pensamentos passados, mas incorporando novas dimensões conforme os desafios contemporâneos se impõem. No contexto da Administração Pública, observa-se que a estratégia torna-se, inclusive, instrumento essencial para a promoção da eficiência, eficácia e efetividade das políticas e serviços públicos, agregando-lhes valor.

À luz desse cenário, este trabalho adota o entendimento de que a estratégia, especialmente em ambientes públicos, deve ser concebida como um fenômeno multidimensional, integrando análises formais, instrumentos técnicos e elementos emergentes derivados das práticas cotidianas, a fim de orientar escolhas que repercutem diretamente na geração de valor público.

2.2 Fundamentos do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico constitui ferramenta essencial na administração pública, permitindo alinhar recursos, pessoas e processos às metas institucionais e à criação de valor público. Para autores como Bryson e George (2024), Cruz (2017) e Toni (2021), ele ultrapassa a dimensão técnica, tornando-se um processo dinâmico de análise, formulação, execução e aprendizado. Esta seção apresenta os fundamentos teóricos e práticos que servirão de base para a elaboração do planejamento estratégico da Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP), assegurando que suas ações sejam eficazes e alinhadas às exigências institucionais e sociais.

2.2.1 Natureza e Objetivos do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico constitui uma das funções mais relevantes do processo administrativo, estando diretamente relacionado à capacidade das organizações de antecipar, organizar e agir de maneira orientada para objetivos de longo prazo (Oliveira, 2023; Robbins; Coulter, 2005). Inclusive, conforme pensado desde Fayol, planejar é prever, isto é, visualizar o futuro e traçar o programa de ação (Souza, 2009).

Já Matus (2006) aponta que o planejamento estratégico não deve apenas prever, mas também moldar o futuro, incorporando conceitos de estratégia que considerem as variáveis internas e externas. Além disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que o planejamento estratégico precisa ser flexível e adaptativo, capaz de responder rapidamente às mudanças no ambiente externo.

Adicionalmente, Robbins e Coulter (2005) destacam que o planejamento é um processo contínuo que envolve a avaliação constante dos resultados e reafirmam a necessidade de adaptação das estratégias conforme necessário. Isso garante que as organizações possam responder de maneira eficaz às mudanças e continuar a alcançar seus objetivos. Da mesma forma entendem Santos (2014) e Oliveira (2023).

Ainda, para Michael Porter (1996; 2005), essa ferramenta deve ajudar a alinhar as operações com o pensamento estratégico da organização, entendimento corroborado na obra de Magretta (2019). Oliveira (2023), por sua vez, aponta que o planejamento estratégico objetiva desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas que permitam avaliar as consequências futuras das decisões presentes, em função dos objetivos institucionais, indo ao encontro da visão de Porter, quanto à conexão com a estratégia da organização.

Nesse contexto, o planejamento estratégico vem figurar como o nível mais elevado de planejamento, sendo um documento formal e responsável por definir a direção geral da organização. Ele envolve a formulação de objetivos de longo prazo e a determinação dos meios para alcançá-los, com definição das razões pelas quais se deve agir, assim como dos passos para execução do plano. Assim, reduz a incerteza, elimina desperdícios e redundâncias, e estabelece critérios para o controle (Kuzaqui, 2016; Robbins; Coulter, 2005).

Portanto, o planejamento torna-se fundamental na administração, tanto pública quanto privada, pelos benefícios que oferece às organizações. Ele melhora a eficiência, eficácia e efetividade, evitando a desorganização nas operações. Além disso, aumenta a racionalidade das decisões, diminuindo riscos e aumentando as chances de atingir os objetivos. O planejamento facilita, por fim, a coordenação de pessoas, projetos e ações em andamento, e assegura o uso racional e otimizado dos recursos disponíveis, mesmo que sejam limitados (Matias-Pereira, 2012).

No setor público, porém, essa atividade ganha contornos singulares, uma vez que envolve não apenas a eficiência administrativa, mas a geração de valor público, a legitimação democrática e o atendimento às demandas sociais (Bryson; Geroge, 2024; Cabral, 2024). Nesse ambiente, tal prática assume a forma de um exercício institucional que busca alinhar as ações governamentais à missão pública e às necessidades da sociedade, reduzindo incertezas, otimizando recursos escassos e conferindo maior previsibilidade à gestão (Toni, 2021).

Toni (2021) também ressalta que, diferentemente do setor privado, onde o lucro constitui o fim último das estratégias, no governo o planejamento estratégico está orientado para a construção de uma visão de futuro partilhada, associada à capacidade do Estado de produzir resultados que reflitam o interesse coletivo. O autor destaca, ainda, que o Planejamento Estratégico Governamental (PEG) não pode ser meramente técnico ou burocrático, devendo ser um ato político, pois envolve escolhas que organizam interesses, articulam recursos e mobilizam consensos, condição essencial para a governabilidade democrática.

Reforça-se, inclusive, que o planejamento estratégico no setor público deve ser compreendido como instrumento de orientação, integração e coordenação das ações organizacionais, permitindo que as instituições definam, com clareza, seus produtos, serviços e os impactos sociais esperados. Esse alinhamento é indispensável para que cada órgão contribua efetivamente para o alcance dos objetivos estratégicos do governo, garantindo transparência, eficiência e responsabilidade na gestão pública (Brasil, 2025).

Nessa mesma linha de pensamento, conforme expõe Cabral (2024), planejar estrategicamente significa buscar coerência entre a missão institucional e as demandas da

sociedade, criando valor público por meio de políticas, programas e serviços de qualidade. Trata-se, assim, de um processo dinâmico, que demanda não apenas a definição de metas e indicadores, mas a capacidade de adaptação contínua às mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas.

Além disso, como salienta Bryson e George (2024), o planejamento estratégico é vital para ajudar as organizações públicas a decidirem o que fazer, por que fazê-lo e como fazê-lo, considerando sempre os múltiplos *stakeholders* envolvidos e as restrições de recursos. Esse aspecto é particularmente relevante para órgãos como a Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP), que atuam sob forte regulamentação legal e orçamentária e precisa, simultaneamente, atender a diferentes interesses legítimos (p.ex., credores, órgãos de controle, sociedade).

Nesse cenário, o planejamento estratégico se revela não apenas como uma técnica de gestão, mas como uma prática essencial à boa governança e à geração de resultados públicos. E, ao estabelecer objetivos claros, definir prioridades e promover o alinhamento institucional, o planejamento contribui para fortalecer a eficiência, a eficácia e a efetividade da atuação estatal. Constitui-se, assim, como elemento fundamental da capacidade estatal de promover o desenvolvimento, assegurar direitos e responder às complexas exigências de uma sociedade democrática e plural (Cabral, 2024; Toni, 2021).

2.2.2 Planejamentos Estratégico, Tático e Operacional

O planejamento, enquanto função administrativa, apresenta-se estruturado em diferentes níveis hierárquicos, cada qual com características, escopos e horizontes temporais distintos. No âmbito da Administração Pública, essa distinção é fundamental para assegurar o alinhamento entre as decisões estratégicas, a implementação das políticas e a execução das atividades cotidianas (Oliveira, 2023; Toni, 2021).

O planejamento estratégico situa-se no nível mais elevado e abrange as decisões que definem a direção de longo prazo da organização. Segundo Bryson e George (2024), trata-se de um processo deliberado, orientado para o futuro, que envolve escolhas fundamentais sobre a missão, os valores, os objetivos institucionais e a criação de valor público. Assim, tem natureza abrangente, voltada à definição de grandes diretrizes e à adaptação institucional frente às transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas (Cabral, 2024).

Já o planejamento tático, posicionado em um nível intermediário, desdobra as diretrizes estratégicas em planos setoriais, programas ou projetos específicos, com prazos geralmente de médio prazo. Segundo Oliveira (2023), o planejamento tático visa otimizar áreas

ou unidades da organização, articulando recursos e processos para atingir os objetivos estratégicos. No setor público, manifesta-se, por exemplo, na formulação de planos setoriais, programas específicos, ou agendas interinstitucionais, funcionando como elo entre o nível estratégico e o operacional (Brasil, 2025).

Por fim, o planejamento operacional concentra-se na organização detalhada das atividades do dia a dia. Trata-se da programação das ações imediatas, definindo procedimentos, cronogramas, responsáveis e recursos necessários para a execução das tarefas (Certo; Peter, 2010; Oliveira, 2023). No âmbito público, esse nível de planejamento manifesta-se, por exemplo, na organização dos serviços administrativos, no atendimento ao cidadão, na execução orçamentária diária e na operacionalização de políticas públicas. Ainda, o planejamento operacional garante a execução eficaz das atividades, assegurando que os objetivos traçados em níveis superiores sejam efetivamente alcançados (Brasil, 2025).

Importante ressaltar que, embora distintos, os três níveis de planejamento não atuam de forma isolada, mas sim interligados, criando um sistema integrado que conecta as escolhas estratégicas aos resultados concretos entregues à sociedade (Bryson; George, 2024; Toni, 2021). Essa integração é essencial para assegurar coerência entre as intenções institucionais e a realidade operacional, garantindo eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública. Como destaca Toni (2021), “a capacidade de governo é tanto maior quanto mais articulados estiverem os níveis de planejamento, pois somente assim o Estado transforma sua visão estratégica em ações concretas que impactem positivamente a sociedade”.

Para Cruz (2017), é fundamental compreender que os planejamentos tático e operacional existem justamente para viabilizar o plano estratégico no cotidiano, promovendo o que chama de “desdobramento hierárquico” do planejamento, no qual metas de longo prazo se convertem em ações concretas, processos e rotinas, assegurando a coerência entre o propósito institucional e as atividades diárias. Assim, o planejamento estratégico dá a direção, enquanto o planejamento tático estabelece os meios em cada área, e o operacional define as atividades a serem desempenhadas diariamente.

2.2.3 Elementos Estruturantes do Planejamento Estratégico

Conforme visto, o processo de criação e execução do planejamento estratégico pode se mostrar essencial para alinhar as ações de uma organização aos seus objetivos de longo prazo. Segundo Siqueira (2019), esse processo envolve a definição de diretrizes organizacionais que consideram a cultura da instituição, garantindo que as estratégias sejam implementadas de

maneira eficaz. O autor propõe como definições preliminares do planejamento estratégico a identificação do propósito organizacional, da missão, visão, e valores da organização, considerando, ainda, a cultura organizacional, indo além da tríade tradicionalmente utilizada de missão, visão e valores.

É interessante destacar que a cultura organizacional figura como elemento estruturante indispensável. Conforme Siqueira (2019), mesmo estratégias bem elaboradas podem falhar se não estiverem alinhadas à cultura da instituição. A cultura engloba crenças, valores compartilhados, padrões de comportamento e formas de resolver problemas. Identificar a cultura existente permite avaliar se há barreiras ou resistência a mudanças, representando desafios ao planejamento estratégico, e planejar intervenções de gestão que promovam maior aderência às diretrizes estratégicas (Cruz, 2017; Silva; Mário, 2015).

Há sugestões no setor público, inclusive, de realização de diagnósticos culturais como etapa preliminar do planejamento estratégico, utilizando instrumentos como entrevistas, questionários ou análises qualitativas do ambiente interno (Brasil, 2025). Com isso, na etapa das definições preliminares se cria ou revisa a identidade da organização, sobre o que é e para onde pretende seguir, dando o norte para a definição de suas estratégias (Cruz, 2017).

No entanto, é imperioso que os elementos fundamentais do plano (missão, visão e valores) estejam intimamente conectados com o propósito, a razão de ser, da instituição, principalmente no cenário atual de constantes mudanças tecnológicas (Siqueira, 2019).

O ponto de partida consiste na definição da missão, visão e valores, que formam o núcleo da identidade institucional. A missão responde à pergunta fundamental “para que existimos?”, expressando a razão de ser da organização, o público que atende e o valor que pretende gerar. A visão projeta o futuro desejado, delineando onde a organização pretende chegar em determinado horizonte temporal. Já os valores representam princípios éticos e culturais que orientam o comportamento de todos os membros da instituição (Bryson; George, 2024; Cruz, 2017).

Cruz (2017) destaca, ainda, que a definição desses elementos não pode se limitar a frases prontas ou decorativas penduradas nas paredes da organização. Pelo contrário, devem ser introjetados na cultura institucional e efetivamente servir de guia para decisões estratégicas e operacionais. Para Bryson (2011), inclusive, é crucial que a formulação desses componentes envolva participação ampla dos atores organizacionais, garantindo legitimidade e maior aderência à realidade institucional. Inclusive, podem ser técnicas participativas, como *workshops* de definição de missão, exercícios de visão de futuro, ou dinâmicas de identificação

de valores, criando ambientes seguros para a discussão franca e produtiva desses temas (Brasil, 2025).

Para Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2011), o processo de elaboração de estratégias ainda perpassa pelo desenvolvimento de uma visão estratégica bem definida, com indicação do caminho a ser seguido pela organização. Para os autores, certas características se fazem necessárias, para que a visão seja elaborada de modo eficaz, conforme figura a seguir.

Figura 1 - Características de uma Visão Estratégica Elaborada de Modo Eficaz

Elaborada	Apresenta um quadro do tipo de empresa que os dirigentes estão tentando desenvolver e da(s) posição(ões) de mercado que a organização está se empenhando por acompanhar.
Direcionada	É voltada ao futuro; descreve o percurso estratégico que os administradores traçaram e os tipos de mudança no produto/mercado/cliente/tecnologia que ajudarão a empresa a preparar-se para o futuro.
Focalizada	É suficientemente específica a fim de proporcionar orientação aos gerentes para tomarem decisões e alocar recursos.
Flexível	Não é uma declaração em termos definitivos — a trajetória traçada pode ser ajustada à medida que se alterarem as circunstâncias de produto/mercado/cliente/tecnologia.
Viável	Encontra-se ao alcance daquilo que a empresa razoavelmente pode esperar em ocasiões futuras.
Desejável	Explica porque a trajetória escolhida representa bom senso empresarial e atende às expectativas a longo prazo dos stakeholders (especialmente acionistas, empregados e clientes).
Fácil de comunicar	Pode ser explicada em 5 a 10 minutos e, idealmente, pode ser reduzida a um slogan simples e de fácil memorização (como a famosa visão de Henry Ford de "Um carro em toda garagem").

Fonte: Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2011, p. 52)

Além da tríade identidade organizacional, o conceito contemporâneo de planejamento estratégico no setor público incorpora a noção de criação de valor público como eixo central (Cabral, 2024). Criar valor público significa garantir resultados socialmente desejáveis, legitimidade democrática e uso eficiente dos recursos públicos (Toni, 2021).

Outro aspecto indissociável do planejamento estratégico público é a consideração dos *stakeholders* múltiplos e *accountability*. Bryson e George (2024) destacam que organizações públicas operam em ambientes complexos, onde diferentes grupos — cidadãos, governo, órgãos de controle, sociedade civil, mídia, entidades de classe — possuem expectativas e interesses legítimos, muitas vezes conflitantes. O mapeamento cuidadoso desses *stakeholders* é, portanto, crucial para identificar demandas, alinhar expectativas e evitar resistências na implementação de estratégias. há, inclusive, recomendação no setor público para o uso de técnicas práticas

como matrizes de *stakeholders*, mapeamento de influência e análises de poder-interesse para embasar a tomada de decisão estratégica (Brasil, 2025; Toni, 2021).

Finalmente, a literatura contemporânea converge em ressaltar que esses elementos estruturantes não são estáticos. O planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo dinâmico, capaz de revisitar suas premissas sempre que o ambiente institucional ou as expectativas da sociedade exigirem novos rumos (Cabral, 2024). Assim, além de definir quem a organização é e para onde quer ir, cabe ao planejamento estratégico criar condições para um ciclo contínuo de aprendizado organizacional.

2.2.4 Análise Situacional

Além das definições preliminares, o diagnóstico organizacional, com análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças), é essencial para a formulação do plano estratégico. Essa etapa constitui um dos pilares relevantes desse processo, pois é nela que se constrói a compreensão da realidade interna e externa da organização, estabelecendo as bases para a formulação de estratégias coerentes e eficazes (Brasil, 2025; Bryson; George, 2024; Cruz, 2017).

No setor público, o diagnóstico estratégico envolve, entre outras, dimensões políticas, jurídicas, culturais e sociais. As organizações públicas atuam em contextos dinâmicos, sujeitas a pressões políticas, exigências legais, expectativas sociais e mudanças frequentes no ambiente institucional (Toni, 2021). O Guia Prático de Planejamento Estratégico Institucional (Brasil, 2025) destaca que a qualidade do diagnóstico está diretamente ligada à robustez das informações levantadas e à capacidade analítica da equipe responsável, fundamental para identificar riscos e antecipar tendências.

No ambiente externo, o diagnóstico busca mapear fatores capazes de impactar positiva ou negativamente o cumprimento da missão institucional. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2024), o ambiente externo envolve todas as condições e forças que estão além do controle da organização, mas que afetam sua atuação atual e futura. Essa análise deve considerar três níveis distintos: o ambiente geral (macroambiente), o ambiente da instituição (ou setorial) e o ambiente competitivo.

No macroambiente, destacam-se fatores políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais - análise PESTEL⁵ (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2024). Bryson e George (2024), indo ao encontro do pensamento de Porter (1996; 2005), também enfatizam a importância de analisar tais variáveis, pois oferecem uma visão abrangente do contexto em que a organização atua.

Já no ambiente da instituição se aplicam ferramentas como as cinco forças de Porter, que ajudam a identificar as pressões estruturais do setor. Por sua vez, o ambiente competitivo demanda atenção às ações e estratégias dos concorrentes, às cadeias de valor, e às tendências de inovação e substituição (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2024).

Para Porter (1996; 2005), entender as forças competitivas do ambiente é essencial para definir estratégias que criem diferenciais sustentáveis, mesmo no setor público, onde a “concorrência” pode se manifestar sob a forma de disputa por recursos, atenção política, apoio social ou capacidade de execução (Toni, 2021).

Já no ambiente interno, a análise volta-se a aspectos como estrutura organizacional, competências técnicas, processos, cultura institucional, recursos humanos e infraestrutura tecnológica (Cruz, 2017; Oliveira, 2023). O objetivo é identificar os pontos fortes, que representam vantagens estratégicas, e as fraquezas, que podem comprometer o alcance dos objetivos organizacionais.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2024) enfatizam que os recursos por si sós não garantem sucesso estratégico, sendo a forma como são integrados e explorados o que define o desempenho superior. Assim, a identificação das competências distintivas, combinada à avaliação de processos, estrutura organizacional, cultura institucional e liderança, é essencial para alinhar os pontos fortes da organização às oportunidades do ambiente externo e mitigar suas vulnerabilidades.

Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2011), destacam, que a elaboração e execução de estratégias gerenciais requerem uma compreensão profunda do ambiente interno e externo da organização, permitindo a formulação de planos que respondam adequadamente às demandas e oportunidades identificadas.

Oliveira (2023) corrobora, por sua vez, que o planejamento eficaz só ocorre quando existe plena interligação entre diagnóstico interno e externo, pois nenhuma organização opera isolada do ambiente em que está inserida, e suas capacidades internas precisam ser compatíveis

⁵ Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental (*Environment*) e Legal.

com as exigências do contexto externo. Nesse sentido, recomenda-se que o diagnóstico interno seja conduzido de forma detalhada, envolvendo entrevistas, análises de documentos ou análises qualitativas do ambiente interno, além de mapeamento de processos e avaliação de indicadores de desempenho (Brasil, 2025).

Uma ferramenta amplamente utilizada para sistematizar essas análises é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que permite sintetizar visualmente as informações levantadas. Cruz (2017) observa que a SWOT facilita a visualização dos problemas e potenciais da organização, permitindo que as decisões estratégicas sejam orientadas para maximizar forças e oportunidades e minimizar fraquezas e ameaças. Recomenda-se, ainda, que a elaboração da matriz SWOT seja feita de maneira participativa, incluindo servidores e partes interessadas, para assegurar a aderência do diagnóstico à realidade institucional (Brasil, 2025).

Complementarmente à SWOT, a análise de cenários surge como ferramenta relevante, ao tratar de projetar futuros alternativos, explorando as implicações de diferentes combinações de fatores internos e externos (Bryson; George, 2024). Toni (2021) enfatiza que a análise de cenários não é um exercício de previsão, mas uma maneira de ampliar a capacidade institucional de se preparar para múltiplos futuros plausíveis. Assim, a robustez dessa etapa será decisiva para garantir que o planejamento estratégico seja efetivamente implementável e útil, não se limitando a um documento meramente formal.

2.2.5 Formulação da Estratégia

A etapa de formulação estratégica constitui o momento em que o planejamento estratégico deixa de ser mera análise diagnóstica e se transforma em um conjunto de escolhas concretas, capazes de orientar as ações institucionais rumo ao alcance da missão organizacional. Trata-se de traduzir o conhecimento sobre o ambiente interno e externo em decisões estruturadas, que definam caminhos a serem seguidos, recursos necessários, prazos e responsabilidades, assegurando que as estratégias sejam não apenas desejáveis, mas também exequíveis no contexto real da organização (Cruz, 2017; Toni, 2021).

Superadas as etapas anteriores abordadas, a formulação estratégica avança para a definição dos objetivos e metas. Segundo Oliveira (2023), objetivos representam resultados amplos e qualitativos que a organização pretende alcançar no longo prazo, enquanto metas constituem desdobramentos quantitativos e específicos desses objetivos, com prazos determinados.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2024), a estratégia deve ser formulada de modo a alinhar as forças internas com as oportunidades externas, ao mesmo tempo em que mitiga fraquezas e responde a ameaças, numa lógica coerente com a análise SWOT. A boa formulação depende da clareza nos objetivos de longo prazo e da definição de áreas de atuação, priorização de investimentos e escolha de posicionamentos sustentáveis.

Da mesma forma, Bryson e George (2024) enfatizam que a definição de objetivos e metas deve atender ao critério SMART⁶, isto é, serem específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, pois somente assim é possível garantir clareza nas prioridades e viabilidade na execução. Os autores observam que metas bem estruturadas são instrumentos fundamentais para traduzir o propósito institucional em ações concretas que possam ser acompanhadas e avaliadas. Ainda, para Cruz (2017), cada objetivo deve estar acompanhado de um plano de ação detalhado, contendo a descrição das atividades, os responsáveis pela execução, os prazos, os recursos necessários e os indicadores de sucesso.

Além disso, Hitt, Ireland e Hoskisson (2024) enfatizam que a formulação estratégica deve considerar o nível em que se aplica: corporativo, competitivo ou funcional. No nível corporativo, definem-se os domínios de atuação da organização (diversificação, integração vertical, internacionalização). No nível competitivo, a ênfase recai sobre como competir em cada área de negócio — aqui se destacam estratégias de liderança em custo, diferenciação e foco, conforme a tipologia clássica de Porter. No nível funcional, desenvolvem-se estratégias específicas para áreas como marketing, operações, finanças e recursos humanos, visando apoiar e viabilizar os objetivos superiores.

Assim, a formulação estratégica exige racionalidade analítica, mas também flexibilidade adaptativa, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos — o que se torna ainda mais evidente no setor público, onde fatores institucionais, políticos e sociais interferem na implementação e na continuidade das estratégias formuladas (Bryson; George, 2024; Cabral, 2024).

Com isso, a formulação estratégica envolve, também, a construção das estratégias propriamente ditas, compreendidas como os caminhos escolhidos para viabilizar os objetivos e metas estabelecidos. Porter (1996; 2004), mesmo com seu foco original no setor privado, contribui significativamente para essa discussão ao afirmar que estratégias não são apenas

⁶ *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-bound.*

planos operacionais, mas escolhas de posicionamento que conferem diferenciação à organização, inclusive em ambientes altamente regulados, como o setor público.

Porter (1996; 2004) recomenda que a formulação estratégica contemple diferentes alternativas estratégicas, evitando a armadilha de se comprometer prematuramente com uma única solução. Bryson e George (2024) corroboram essa visão ao destacar que a elaboração de alternativas estratégicas amplia a capacidade institucional de adaptação e inovação, uma vez que possibilita comparar caminhos distintos em termos de viabilidade, impacto esperado, custos envolvidos e alinhamento às diretrizes institucionais.

Nesse sentido, são sugeridas diversas técnicas para a formulação de alternativas estratégicas, entre as quais se destacam o *brainstorming* estruturado, a matriz SWOT cruzada, que busca converter forças e oportunidades em estratégias ofensivas e fraquezas e ameaças em estratégias defensivas, e a análise preliminar de custo-benefício para eliminar opções inviáveis. Tais metodologias são particularmente úteis para o setor público, onde restrições orçamentárias e legais exigem soluções criativas e, ao mesmo tempo, sustentáveis (Brasil, 2025; Toni, 2021).

2.2.6 Implantação e Monitoramento da Estratégia

Finalmente, a etapa de implantação e monitoramento estratégico representa o momento em que o planejamento deixa de ser um exercício intelectual e passa a produzir efeitos concretos na realidade institucional. A eficácia de qualquer planejamento estratégico reside não apenas na qualidade das análises ou das escolhas feitas, mas na capacidade da organização de transformar planos em resultados, acompanhando sistematicamente o desempenho e realizando os ajustes necessários (Brasil, 2025; Bryson; George, 2024).

Conceitualmente, implantação e monitoramento são etapas distintas no processo de gestão. A implantação diz respeito à execução prática das estratégias definidas, envolvendo a mobilização de pessoas, recursos, processos e sistemas para colocar em prática as ações planejadas (Cruz, 2017). Já o monitoramento está relacionado ao acompanhamento sistemático do andamento das ações, por meio da coleta de dados, da análise de indicadores de desempenho e da tomada de decisões corretivas sempre que necessário (Bryson; George, 2024; Cruz, 2017). Trata-se de assegurar que aquilo que foi planejado esteja, de fato, sendo implementado conforme o previsto, e que os resultados estejam caminhando na direção dos objetivos estratégicos.

Entretanto, embora distintas em termos conceituais, a implantação e o monitoramento não se sucedem de forma linear no tempo, mas ocorrem, na prática, de maneira simultânea e

interdependente. Bryson e George (2024) ressaltam, ainda, que é impossível implementar estratégias sem, ao mesmo tempo, monitorar seus efeitos e aprender com o processo.

No contexto do setor público, essa simultaneidade é ainda mais relevante, pois mudanças políticas, legais ou econômicas podem exigir ajustes imediatos às estratégias em execução, sob pena de comprometer resultados ou desperdiçar recursos (Brasil, 2025; Toni, 2021).

Cruz (2017) complementa que o alinhamento entre o planejamento e a execução exige que cada ação seja detalhada em planos de ação específicos, contendo o que será feito, quem será responsável, prazos, recursos necessários e indicadores para medir o sucesso. Essa prática não apenas facilita a organização do trabalho, mas também estabelece a base para o monitoramento eficiente, permitindo identificar rapidamente desvios ou dificuldades e corrigir o rumo quando necessário.

Por fim, é relevante destacar fatores críticos de sucesso para a implantação. Podem ser incluídos nesse rol o comprometimento da liderança, a comunicação clara das estratégias, a disponibilidade de recursos adequados, a definição precisa das responsabilidades e a existência de sistemas eficazes de acompanhamento (Bryson; George, 2024; Cruz, 2017). Sem esses elementos, há risco elevado de o planejamento estratégico permanecer apenas no papel, sem efetividade prática.

Além disso, o monitoramento não deve ser entendido apenas como um instrumento de controle, mas como ferramenta essencial de aprendizado organizacional. Toni (2021) destaca que o monitoramento permite à organização identificar o que está funcionando, corrigir rumos e consolidar boas práticas, transformando o processo estratégico em um ciclo contínuo de aperfeiçoamento institucional.

No entanto, diversos obstáculos podem comprometer tanto a implantação quanto o monitoramento, incluindo resistência à mudança, conflitos entre áreas, falta de capacitação técnica, escassez de recursos e burocracia excessiva (Cruz, 2017; Mintzberg, 2007; Rodrigues; Lima, 2024; Silva; Mário, 2015). No setor público, essas barreiras tornam-se mais complexas devido às restrições legais, à multiplicidade de *stakeholders* e à necessidade constante de prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle (Cabral, 2024; Moura; Furtado, 2022). Para superá-las, Bryson e George (2024) recomendam que as organizações cultivem uma postura flexível, aberta ao diálogo e disposta a realizar ajustes sempre que necessário.

Dessa forma, é recomendável que o processo de implantação e monitoramento da estratégia siga uma sequência lógica e estruturada, com etapas integradas. Primeiramente, os objetivos estratégicos devem ser desdobrados em metas concretas, com responsáveis, prazos e

ações específicas. Em seguida, devem ser definidos indicadores de desempenho vinculados a cada objetivo, que possibilitem acompanhar a execução das ações e avaliar os seus impactos. A alocação de recursos compatíveis, a capacitação das equipes e a construção de um sistema de governança institucional são igualmente essenciais para viabilizar a execução planejada (Kaplan; Norton, 2019; Cruz, 2017; Bryson; George, 2024).

O uso de indicadores assume papel central nesse processo. Para Kaplan e Norton (2019), os indicadores permitem transformar a estratégia em ação, conectando os objetivos institucionais a resultados mensuráveis. A adaptação do *Balanced Scorecard* (BSC) ao setor público, por exemplo, tem possibilitado às instituições integrar indicadores financeiros e não financeiros, ampliando a visão de desempenho para além da eficiência operacional. Conforme Ribeiro (2023), os indicadores funcionam como instrumentos de controle, transparência e aprendizado, e sua utilização qualifica o monitoramento contínuo, promovendo maior *accountability* na administração pública. Freitas *et al.* (2021), por sua vez, evidenciam que o uso do BSC nas instituições públicas tem favorecido o alinhamento entre planejamento estratégico, processos de gestão e melhoria de resultados.

Além das ferramentas, a construção de uma cultura institucional voltada para o planejamento estratégico e para o aprendizado contínuo é condição para a sustentabilidade da estratégia. Isso exige o envolvimento ativo da alta liderança, a participação das equipes técnicas e a institucionalização de rotinas de monitoramento, avaliação e revisão periódica das estratégias. A implantação bem-sucedida não depende apenas de métodos e estruturas, mas da capacidade da organização de aprender com a prática, adaptar-se a novos contextos e consolidar uma lógica estratégica de atuação pública (Bryson; George, 2024; Cabral, 2024; Toni, 2021).

2.3 Planejamento na Administração Pública e Judiciário Brasileiros

A trajetória do planejamento na administração pública brasileira reflete as transformações políticas, econômicas e sociais pelas quais o país passou ao longo das décadas, perpassando por suas reformas administrativas. A primeira tem como marco a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), no governo de Getúlio Vargas, em 1930, com quadros burocráticos maiores, especializados e competentes em busca do desenvolvimento econômico, mas de forma centralizada. Assim, o DASP, apesar de não romper com o patrimonialismo, tornou mais complexo o aparato estatal (Secchi *et al.*, 2021).

Como segundo grande marco das reformas tem-se a edição do Decreto-Lei nº 200/1967, no período do regime militar (1964-1985). Trata-se, principalmente, da

descentralização de órgãos, tendo em vista um modelo administrativo mais flexível que o da administração direta. Por outro lado, deu-se maior ênfase em órgãos de controle e coordenação desse movimento, de modo a se evitar que a descentralização atrapalhasse o planejamento mais geral, tendo funcionado bem até a década de 1970 (Abrucio; Loureiro, 2018; Secchi *et al.*, 2021).

Por outro lado, durante esse período, o planejamento também foi caracterizado por um modelo desenvolvimentista-autoritário, voltado para a industrialização e a infraestrutura, mas com limitações pela falta de participação democrática, gerando distorções como hiperinflação e endividamento (Lira; Cavalcanti; Gomes, 2022).

Dessa maneira, até então, o Brasil adotava modelos de planejamento centralizado, com o Estado desempenhando papel preponderante na promoção do desenvolvimento econômico e social, tendo somente descentralizado as políticas públicas para estados e municípios, em 1988, com a nova Constituição (Abrucio; Loureiro, 2018; Secchi *et al.*, 2021).

Com a redemocratização (1985 em diante), o planejamento assumiu um caráter mais técnico-operacional, atrelado ao orçamento público e orientado por uma lógica fiscalista e de curto prazo, consolidada pela constitucionalização do Plano Plurianual (PPA) em 1988 (Lira; Cavalcanti; Gomes, 2022).

Além disso, a partir dos anos 1990, influenciado por movimentos globais de reforma do Estado, o Brasil iniciou a transição para modelos de gestão pública inspirados na administração gerencial. Essa mudança buscava maior eficiência, eficácia e qualidade nos serviços públicos, incorporando práticas do setor privado, como o planejamento estratégico (Bresser-Pereira, 1998).

A reforma administrativa conduzida por Luiz Carlos Bresser-Pereira, então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado do Governo de Fernando Henrique Cardoso, foi um marco nesse processo, promovendo a introdução de conceitos gerenciais na administração pública brasileira, com descentralização administrativa, privatizações, implementação de contratos de gestão e adoção de indicadores de desempenho. Essa transformação buscava superar as limitações do modelo burocrático, adotando modelos gerenciais, marcados pela influência da *New Public Management* (NPM), introduzindo práticas do setor privado na gestão pública, enfatizando eficiência, eficácia e *accountability* (Cavalcante; Lotta; Oliveira, 2018).

A transição para modelos gerenciais na administração pública trouxe consigo a necessidade de alinhar o planejamento estratégico às demandas crescentes por eficiência, eficácia e *accountability*. No entanto, para que tais modelos sejam implementados de forma

efetiva, é indispensável considerar a relação intrínseca entre o planejamento e as políticas públicas, bem como o conjunto de normativas e diretrizes que orientam essas práticas (Cavalcante; Lotta; Oliveira, 2018; Secchi *et al.*, 2021).

O planejamento na administração pública está intrinsecamente ligado às políticas públicas, uma vez que estas são o meio pelo qual o Estado define, organiza e executa ações para atender às demandas da sociedade. O processo de planejamento, portanto, é essencial para a formulação e implementação de políticas públicas, garantindo que sejam efetivas e alinhadas às prioridades governamentais (Secchi; Coelho; Pires, 2019).

Nesse contexto, o ciclo de políticas públicas — envolvendo diagnóstico, formulação, implementação e avaliação — integra-se ao planejamento, possibilitando a alocação eficiente de recursos e a coordenação entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade. Assim, o planejamento estratégico torna-se um instrumento fundamental para vincular as prioridades das políticas públicas aos recursos disponíveis, promovendo resultados alinhados ao interesse público (Brasil, 1988; Secchi; Coelho; Pires, 2019).

O planejamento estratégico no setor público, pode ser visto, ainda, como “a integração, em todos os níveis da organização, do contínuo processo de formulação, implementação e avaliação do futuro da instituição com um horizonte de tempo razoável para a obtenção dos resultados pretendidos” (Castello Branco, 2018).

No âmbito normativo, diversas legislações, regulamentos e diretrizes orientam o planejamento na administração pública brasileira. A CF/88, em seu art. 174, estabelece que o Estado deve atuar como agente normativo e regulador da atividade econômica, indicando o papel do planejamento como função estatal (Brasil, 1988).

Da mesma forma, enumera, em seu art. 165, os instrumentos de planejamento do Poder Executivo, a saber: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA) (Brasil, 1988). Complementarmente, a Lei nº 10.180/2001, que organiza e disciplina o sistema de planejamento e orçamento federal, destaca a importância do planejamento integrado para a eficiência das políticas públicas (Brasil, 2001).

Seguindo a linha desse movimento, no Poder Judiciário, a Resolução nº 70/2009 do CNJ inaugurou o planejamento estratégico de forma coordenada, instituindo uma estratégia nacional de longo prazo no âmbito desse Poder, superando o modelo de descontinuidade bienal, e com o objetivo de melhorar a gestão e assegurar uma prestação jurisdicional mais célere e eficaz. Subsequentemente, a Resolução nº 325/2020 consolidou a Política Nacional de Gestão do Poder Judiciário, reforçando a necessidade de alinhamento estratégico, com foco na transparência, *accountability* e melhoria contínua (Castello Branco, 2018; CNJ, 2009; 2020).

Apesar dos avanços normativos e institucionais, o processo de planejamento na administração pública enfrenta inúmeros desafios. Um dos principais é a descontinuidade administrativa, frequentemente associada às mudanças políticas e de gestores, que comprometem a implementação de planos e projetos de longo prazo, inviabilizando estratégias de planejamento consistentes (Matias-Pereira, 2012). Além disso, a capacitação técnica insuficiente de gestores e servidores, somada à resistência cultural à mudança, dificulta a adoção de práticas modernas de planejamento estratégico na administração pública brasileira (Secchi; Coelho; Pires, 2019).

No âmbito do Poder Judiciário, esses desafios são ainda mais acentuados devido à autonomia de cada tribunal, que pode resultar em ações desarticuladas e fragmentadas, comprometendo a coordenação nacional das estratégias (CNJ, 2020). Outro obstáculo significativo é a limitação orçamentária, especialmente em períodos de crises fiscais, que restringe a execução de políticas públicas planejadas, comprometendo sua efetividade (Abrucio; Loureiro, 2018; Matias-Pereira, 2012).

Em razão disso, Matias-Pereira (2020, p.157) alerta para condições necessárias à implementação de planejamento estratégico, especialmente no setor público, como:

- a) Forma de envolvimento dos atores, em especial do processo de sensibilização. Devem ser mobilizados previamente por preocupações comuns e dispostos a debaterem conjuntamente formas de enfrentamento de situações-problema.
- b) Interação e qualidade da relação entre o conjunto de atores que planeja.
- c) Nível de consciência das potencialidades e debilidades que o grupo que planeja possui.
- d) Capacidade de percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade das ações planejadas.
- e) Demonstração de vontade política para a implementação e a existência de mecanismos que monitoram tanto o plano quanto os elementos contextuais que lhe deram origem.

Como exemplos, têm-se os estudos de Silva e Mário (2015) e o de Sobreira Neto, Hourneaux Junior e Polo (2006), que analisam a implementação dessa ferramenta em órgãos públicos, inclusive de seus desafios. Quanto à pesquisa de Silva e Mário (2015), esta analisou o processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico nos Tribunais de Contas brasileiros, destacando os desafios, como a cultura organizacional resistente a mudanças, e facilitadores nesse contexto. Já o estudo de Sobreira Neto, Hourneaux Jr. e Polo (2006), investigou a adoção de um modelo de planejamento estratégico na Coordenadoria da Administração Tributária do Estado de São Paulo, evidenciando os resultados obtidos e as lições aprendidas.

Esses exemplos ilustram a aplicação prática dos conceitos de planejamento estratégico no setor público, oferecendo *insights* valiosos para a implementação eficaz em diferentes contextos organizacionais.

Vê-se, assim, a contínua necessidade de estudo sobre planejamento estratégico na administração pública brasileira, haja vista a necessidade de alinhar as ações governamentais às demandas da sociedade e aos desafios contemporâneos. E, especialmente, aplicado ao Judiciário, não mais bastando o modelo amador de gestão que possuía, pois apesar de sua função precípua ser julgar, hoje é preciso que o julgamento se faça de modo eficiente, com resultados efetivos e em tempo socialmente justo (Castello Branco, 2018).

2.4 Precatórios

Esta seção trata do instituto dos precatórios no ordenamento jurídico brasileiro, apresentando seus conceitos fundamentais, origem, fundamentos constitucionais e peculiaridades procedimentais. Também serão abordados os principais regimes de pagamento, aspectos práticos de sua gestão e os impactos institucionais que a ausência de planejamento estratégico pode ocasionar, compondo um panorama essencial para compreender os desafios relacionados ao tema.

2.4.1 Conceito, origem e fundamentos constitucionais

O instituto dos precatórios constitui uma peculiaridade do ordenamento jurídico brasileiro, inexistente em sistemas jurídicos estrangeiros. Trata-se de uma requisição formal expedida pelo Poder Judiciário ao chefe do Poder Executivo, com a finalidade de que a Administração Pública pague determinada quantia a que foi condenada por decisão judicial definitiva. Sua previsão está contida no art. 100 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), tendo aparecido pela primeira vez na Constituição de 1934, e sendo considerada uma forma especial de execução contra a Fazenda Pública (Cunha, 2024; Di Pietro, 2025).

Inicialmente, é importante salientar a diferença entre as formas de pagamento de débitos judiciais pela Fazenda Pública: as Requisições de Pequeno Valor (RPV) e os precatórios. Enquanto as RPVs têm valores limitados definidos em lei e seguem rito simplificado, sendo pagas diretamente sem necessidade de inclusão orçamentária complexa, os precatórios exigem tramitação administrativa específica, registro na ordem cronológica e previsão orçamentária (Bachega, 2024; Brasil, 1988).

Os entes devedores podem definir em lei seu limite de pagamento por meio de RPV, desde que este não seja inferior ao teto do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), hoje em R\$ 8.157,41⁷, conforme § 4º do art. 100 da CF/88. Caso não o faça, esses limites estão definidos, com base no salário mínimo, para Estados, Distrito Federal e Municípios pelo art. 87 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias - ADCT (Bachega, 2024; Brasil, 1988). No caso da União, o valor é definido pela Lei n. 10.259/2001, também em função do salário mínimo (Brasil, 2001).

Considerando o valor praticado para o salário mínimo nacional em 2025⁸, tem-se o seguinte cenário para limites de pagamento por meio de RPV:

Figura 2 - Valores limites para RPV em 2025



Fonte: Elaborado pela autora.

Caso o valor da execução ultrapasse o estabelecido, o pagamento deve se dar obrigatoriamente por meio de precatório, podendo a parte exequente renunciar ao crédito do valor excedente, optando, assim, pelo pagamento do saldo sem o rito do precatório, conforme parágrafo único do art. 87 do ADCT (Brasil, 1988).

Salienta-se que esse método de pagamento das dívidas públicas surge em razão de alguns fatores, como a impenhorabilidade dos bens públicos, acarretando a impossibilidade de promover uma execução efetiva contra a Fazenda Pública, com expropriação de bens, por exemplo, além do fato de, por vezes, recusar-se o Estado a cumprir a decisão condenatória.

⁷ PORTARIA INTERMINISTERIAL MPS/MF Nº 6, DE 10 DE JANEIRO DE 2025

⁸ DECRETO Nº 12.342, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2024

Assim, a criação da figura do precatório busca assegurar o devido pagamento pelo poder público (Peixoto, 2024).

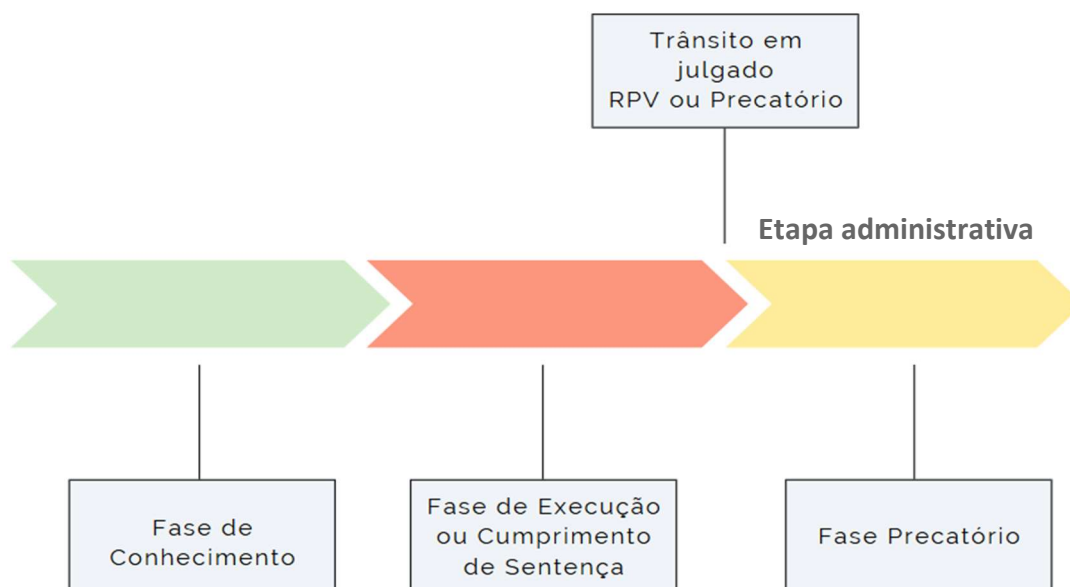
A razão de ser do instituto está, assim, no equilíbrio entre a proteção do erário — que impõe a impenhorabilidade dos bens públicos e submete a Fazenda Pública a um regime de execução especial — e a garantia dos direitos fundamentais dos credores. Quanto ao primeiro ponto, esse regime de pagamento busca assegurar a efetividade da tutela jurisdicional sem comprometer a continuidade dos serviços públicos, pois o pagamento de condenações judiciais pode representar valores expressivos e sua execução, sem previsibilidade e controle orçamentário, comprometeria o funcionamento regular da máquina pública (Di Pietro, 2025).

No que se refere ao segundo aspecto, conforme Cunha (2024), confere-se como o primeiro fundamento ao precatório o princípio da moralidade. Além dele, estruturam esse regime os princípios da isonomia e da impessoalidade, garantidos pela obrigatoriedade de observância à estrita ordem cronológica de apresentação dos precatórios ao Tribunal, conforme previsto no *caput* do art. 100 da CF/88:

Art. 100. Os pagamentos devidos pelas Fazendas Públicas Federal, Estaduais, Distrital e Municipais, em virtude de sentença judiciária, far-se-ão exclusivamente na ordem cronológica de apresentação dos precatórios e à conta dos créditos respectivos, proibida a designação de casos ou de pessoas nas dotações orçamentárias e nos créditos adicionais abertos para este fim (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 62, de 2009) (Vide Emenda Constitucional nº 62, de 2009) (Vide ADI 4425) (Brasil, 1988).

Tal dispositivo impede, assim, a preterição ou o favorecimento indevido de credores, resguardando a isonomia e a moralidade administrativa. O Supremo Tribunal Federal, inclusive, já reiteradamente afirmou que a violação da ordem cronológica compromete não apenas o direito individual do credor, mas os próprios princípios republicanos já citados, como nas decisões em Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADI) n. 4357/DF e n. 4425/DF (STF, 2013a; 2013b).

Quanto ao momento em que está inserido o precatório, este encontra-se localizado em fase posterior ao trânsito em julgado da decisão condenatória, já no âmbito de cumprimento de sentença, conforme demonstrado na Figura 3. Apesar de seu processamento ocorrer na esfera judicial, a natureza do precatório é predominantemente administrativa, uma vez que se insere no procedimento de inclusão orçamentária e pagamento de débitos públicos, sendo o entendimento tradicional e majoritário do STF e STJ (Cunha, 2024; Peixoto, 2024).

Figura 3- Fases Processuais e o Precatório

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse contexto, cabe destacar que a gestão de pagamento de precatórios está constitucionalmente atribuída ao Poder Judiciário, sendo-lhes consignados dotações orçamentárias e créditos abertos pelos entes devedores para este fim, conforme previsto no § 6º do art. 100 da CF/88. Com isso, é responsabilidade do Presidente do Tribunal competente determinar o pagamento dos valores na ordem cronológica e, em caso de descumprimento ou preterição pelos entes e entidades devedoras, é o Presidente quem autoriza o sequestro de valores necessários à satisfação do crédito (Brasil, 1988; Di Pietro, 2025).

Por sua vez, o §7º do mesmo dispositivo legal dispõe que incorre em crime de responsabilidade o Presidente do Tribunal que, por ato comissivo ou omissivo, retarda ou tenta frustrar a liquidação regular de precatórios (Brasil, 1988). Além disso, o CNJ atua no controle desses atos por meio de inspeções e normativos próprios, como a Resolução n. 303/2019, onde detalha as atribuições do Presidente do Tribunal no âmbito da matéria de precatórios, como: homologar cálculos, autorizar sequestros de valores, gerir as contas vinculadas aos depósitos de precatórios, prestar informações aos órgãos de controle e promover a transparência dos dados sobre precatórios (CNJ, 2019).

Essas atribuições e responsabilidades reforçam o caráter administrativo e institucional do instituto. Os precatórios exigem, assim, tramitação administrativa específica, com registro

na ordem cronológica e previsão orçamentária, tornando necessárias unidades técnicas especializadas.

2.4.2 Prazos, procedimentos e peculiaridades

O procedimento para inclusão do precatório inicia-se com o ofício requisitório expedido pelo juízo da execução, dirigido ao Presidente do Tribunal competente, para inscrição do crédito na lista cronológica de pagamentos do ente devedor, devendo nele constarem todas as informações necessárias ao correto pagamento, inclusive valor e destinatário de eventuais retenções legais. Em caso de divergências ou incompletude, pode haver, inclusive, a devolução do ofício para os devidos ajustes (CNJ, 2019).

Ademais, sabendo-se que o precatório opera como um mecanismo de gestão financeira e de cumprimento escalonado das obrigações do Estado, este subordina-se a critérios constitucionais e prazos específicos, a começar com aquele definido no § 5º do art. 100 da CF/88 (Brasil, 1988):

§ 5º É obrigatória a inclusão no orçamento das entidades de direito público de verba necessária ao pagamento de seus débitos oriundos de sentenças transitadas em julgado constantes de precatórios judiciais apresentados até 2 de abril, fazendo-se o pagamento até o final do exercício seguinte, quando terão seus valores atualizados monetariamente. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 114, de 2021) (Vigência)

De maneira exemplificada, junto ao detalhamento constante da Resolução do CNJ n. 303/2019, significa dizer que os ofícios precatórios recebidos entre 3 de abril do ano X1 e 2 de abril do ano X2 deverão ser pagos até 31 de dezembro de X3. Para tanto, os precatórios deverão constar do orçamento do ente devedor do ano X3 (subsequente ao da inscrição), devendo o tribunal comunicar à entidade devedora até 31 de maio de cada ano, os valores atualizados dos precatórios apresentados até 2 de abril (CNJ, 2019).

No entanto, é importante destacar que apenas os entes e entidades devedoras sob o regime comum estão sujeitos a tal rito de pagamento. Já o regime especial, instituído inicialmente pela Emenda Constitucional (EC) nº 62/2009 e posteriormente modificado pelas ECs 94/2016, 99/2017, 109, 113 e 114/2021, foi aplicado aos entes federativos em mora quando, permitindo o parcelamento das dívidas judiciais em condições específicas, mediante depósitos mensais vinculados ao Tribunal de Justiça competente (Brasil, 1988; CNJ, 2019; Cunha, 2024).

O regime especial de pagamento de precatórios foi instituído visando solucionar o atraso crônico no pagamento dessas dívidas por Estados, Distrito Federal e Municípios. Apesar de sua proposta de racionalização fiscal, o regime especial foi objeto de críticas intensas na doutrina e alvo de diversas Ações Diretas de Inconstitucionalidade, como as ADIs 4357 e 4425, em razão de possíveis violações a princípios constitucionais, como a duração razoável do processo, a coisa julgada e a moralidade administrativa (Dutra, 2013; STF, 2013a; 2013b).

Assim, esse regime foi objeto de muitas modificações, estando previsto, hoje, para os entes aderidos quitarem seus débitos até 31 de dezembro de 2029, após algumas postergações. Isso faz com que esse regime, embora concebido como solução transitória, corre o risco de perpetuar o passivo precatorial se estendendo indefinidamente, gerando insegurança quanto ao prazo e à integridade do pagamento dos créditos reconhecidos judicialmente, ainda que alguns entes já tenham saído desse regime, e não podendo haver novas entradas (Brasil, 1988; Dutra, 2013; Peixoto, 2024)

Então, com base no regime em que estiver inserido, cada ente ou entidade deverá ter acompanhamento da gestão de sua dívida pelo tribunal competente. Esse procedimento envolve a verificação rotineira dos aportes e de eventuais inadimplências, mensais, no caso dos entes do regime especial, e para o período orçamentário, no caso dos entes do regime comum.

Para tais situações estão previstos atos do Presidente do Tribunal no sentido de saná-las, sob o risco de incorrer em crime de responsabilidade por omissão, em caso de não haver providências. Os atos vão desde a determinação de sequestro de valores das contas do ente ou entidade devedora, além de comunicar a situação aos órgãos competentes, o que pode resultar na retenção de repasses federais, como o Fundo de Participação do Estado (FPE) e o Fundo de Participação dos Municípios (FPM), ou estaduais aos municípios (Brasil, 1988).

Dessa maneira, enquanto persistir a omissão, o ente inadimplente fica impedido de contrair empréstimos e de receber transferências voluntárias da União, situação registrada em sistemas como o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv), que impede a celebração de novos convênios até a regularização dos pagamentos. Reforça-se, assim, a atuação fiscalizatória do Judiciário e a segurança jurídica do sistema (Brasil, 2013).

Além do prazo para pagamento, o regime jurídico dos precatórios sofreu sucessivas alterações quanto à atualização monetária e aos juros de mora, conforme observa-se do trecho extraído abaixo (CNJ, 2019):

Art. 21-A Os precatórios não tributários requisitados anteriormente a dezembro de 2021 serão atualizados a partir de sua data-base mediante os seguintes indexadores: (incluído pela Resolução n. 448, de 25.3.2022)

I – ORTN - de 1964 a fevereiro de 1986;
 II – OTN - de março de 1986 a janeiro de 1989;
 III – IPC / IBGE de 42,72% - em janeiro de 1989;
 IV – IPC / IBGE de 10,14% - em fevereiro de 1989;
 V – BTN - de março de 1989 a março de 1990;
 VI – IPC/IBGE - de março de 1990 a fevereiro de 1991;
 VII – INPC - de março de 1991 a novembro de 1991;
 VIII – IPCA-E/IBGE - em dezembro de 1991;
 IX – UFIR - de janeiro de 1992 a dezembro de 2000;
 X – IPCA-E / IBGE - de janeiro de 2001 a 9 de dezembro de 2009;
 XI – Taxa Referencial (TR) – 10 de dezembro de 2009 a 25 de março de 2015;
 XII – IPCA-E/ IBGE - de 26.03.2015 a 30 de novembro de 2021;
 XIII – Taxa Referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) - de dezembro de 2021 em diante.

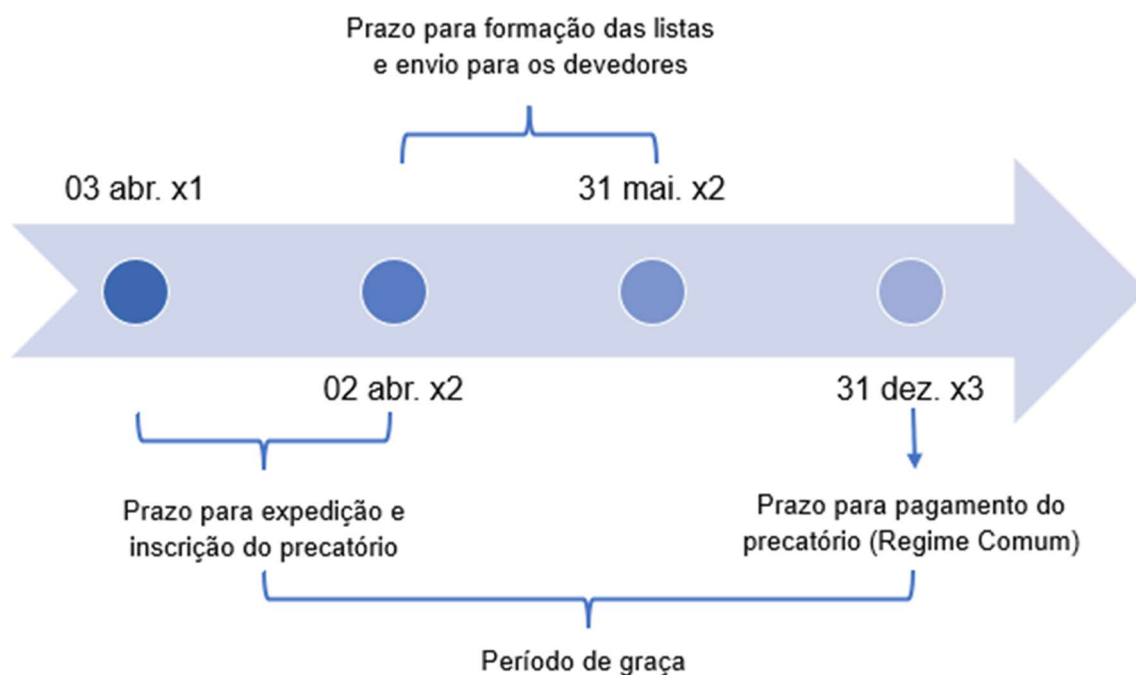
Originalmente, a Constituição de 1988 determinava a atualização dos valores até o efetivo pagamento, mas a Emenda Constitucional nº 62/2009 introduziu a possibilidade de correção limitada à remuneração da caderneta de poupança, regra posteriormente declarada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal nas ADIs nº 4357 e 4425, por violar o direito de propriedade e a coisa julgada. A Emenda Constitucional nº 94/2016, por sua vez, estabeleceu o IPCA-E⁹ como índice oficial de atualização monetária, e consideração da poupança adicionalmente para cálculos dos juros moratórios (Brasil, 1988; Peixoto, 2024; STF, 2013a; 2013b).

Já a Emenda Constitucional nº 113/2021 manteve o IPCA-E apenas para o período de graça, passando a prever a utilização da taxa Selic¹⁰ para atualização dos precatórios, inclusive englobando juros e correção monetária, o que representa uma unificação dos critérios de atualização dos débitos. A jurisprudência do STF, por sua vez, no julgamento do RE 1.169.289/SC (Tema 1037), reafirmou entendimento da Súmula Vinculante n. 17 acerca do período de graça, ratificando que não incidem juros moratórios entre a data da expedição do precatório e o final do exercício seguinte, pois não estaria em mora a Fazenda Pública, sendo o prazo dado pela Constituição para que se faça o pagamento. Ressalva-se, contudo, a atualização monetária até o pagamento, para preservar o valor real do crédito (Brasil, 1988; Cunha, 2024; Di Pietro, 2025; STF, 2020).

⁹ Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo.

¹⁰ A taxa Selic é a taxa básica de juros da economia.

Figura 4 - Ciclo regular de inscrição e pagamento do precatório



Fonte: Elaborado pela autora com base no art. 100 da CF/88 e na Resolução CNJ n. 303/2019.

2.4.2.1 Outras peculiaridades

Além dos prazos e índices de atualização, o regime dos precatórios prevê a chamada “superpreferência”, assegurada no § 2º do art. 100 da Constituição Federal. Essa regra garante prioridade no pagamento dos créditos alimentares cujos titulares sejam pessoas com mais de 60 anos, portadores de doença grave ou pessoas com deficiência, até o limite definido pela legislação. Tal medida busca proteger direitos fundamentais daqueles em situação de vulnerabilidade, conferindo efetividade social ao regime de precatórios (Brasil, 1988; Di Pietro, 2025).

Mas para a gestão no pagamento de precatórios o direito à superpreferência gera nuances como a necessidade da sua concessão em razão de idade ocorrer de ofício, alteração na lista de ordem cronológica, se comportando de maneiras diferentes a depender do regime em que se encontre o ente devedor, entre outros (Brasil, 1988; CNJ, 2019; Cunha, 2024).

Outra peculiaridade importante é a possibilidade de o ente público celebrar acordos com credores, mediante concessão de deságio sobre o valor atualizado do precatório, por exemplo. Essa prática tem o objetivo de reduzir o estoque da dívida precatória, viabilizando a quitação mais célere das obrigações judiciais, ao mesmo tempo em que se busca economia para os cofres públicos (Brasil, 1988; Peixoto, 2024).

O regime também admite a cessão dos créditos decorrentes de precatórios, total ou parcial, a terceiros, independentemente da anuência do ente devedor. Essa cessão, porém, só produz efeitos após comunicação formal ao Tribunal competente e à entidade devedora, conforme determinam os §§ 13 e 14 do art. 100 da Constituição Federal. Trata-se de mecanismo que amplia a liquidez do crédito do particular e pode ser estratégico para negociação no mercado. No entanto, essa prática demanda cuidados (Bachega, 2024; Brasil, 1988; Di Pietro, 2025).

2.4.3 Impactos institucionais da ausência de planejamento estratégico na gestão de precatórios

A gestão de precatórios no Brasil vai além de aspectos jurídicos, envolvendo desafios institucionais, operacionais e estratégicos de grande complexidade. Conforme visto, o instituto, previsto pela primeira vez na Constituição de 1934, foi consolidado pela CF/88, mas desde então passou por diversas alterações normativas, a exemplo das Emendas Constitucionais nº 30/2000, 62/2009, 94/2016, 99/2017, 109, 113 e 114/2021 (Di Pietro, 2025; Peixoto, 2024).

Cada uma dessas mudanças introduziu novas exigências sobre prazos, formas de atualização monetária, regimes especiais de pagamento, tipos de acordos e outras peculiaridades, impondo um ambiente de elevada instabilidade normativa e necessidade constante de adaptação por parte dos órgãos do Judiciário (Fernandes; Sbicca, 2011; Peixoto, 2024).

Somado a isso, apesar do desenho constitucional ser destinado a assegurar o adimplemento das condenações judiciais impostas à Fazenda Pública, o regime dos precatórios revela, na prática, severas deficiências quanto à efetividade da tutela jurisdicional. Faria (2017) destaca que o sistema de precatórios se tornou um verdadeiro entrave à satisfação dos direitos materiais reconhecidos aos cidadãos, funcionando, muitas vezes, como mecanismo de postergação indefinida das dívidas estatais, sob o argumento da reserva do possível ou de limitações orçamentárias. O autor aponta que, embora o modelo busque proteger a continuidade dos serviços públicos, acaba impondo sacrifícios excessivos aos jurisdicionados, gerando insegurança jurídica e descrédito institucional.

Em análise convergente, Caldas (2016) enfatiza que o regime brasileiro de precatórios confere às execuções contra a Fazenda Pública um caráter moroso e incerto, incompatível com os princípios constitucionais processuais, em especial o da duração razoável do processo. Para a autora, a postura adotada pelo Estado — de descumprir reiteradamente as decisões judiciais

— compromete não apenas o direito individual dos credores, mas também mina a confiança na autoridade do Poder Judiciário, aprofundando o descrédito do sistema de justiça.

Esse cenário revela a importância essencial do planejamento estratégico para as unidades responsáveis pela gestão de precatórios nos tribunais. Como evidenciam Borges e Ferreira (2020), a falta de planejamento impacta diretamente o desempenho operacional das Coordenadorias de Precatórios, comprometendo aspectos como a eficiência no processamento dos cálculos, o cumprimento de prazos legais, a comunicação interna entre setores e a interação com os entes públicos devedores.

O estudo empírico no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte revelou que variáveis como a qualificação do magistrado gestor, o número de servidores disponíveis, a utilização de sistemas informatizados, e até mesmo o mês do ano em que ocorrem as liberações de pagamento, influenciam significativamente os resultados obtidos pela unidade. Os autores demonstraram, por exemplo, que períodos de fechamento contábil ou restrições orçamentárias impactam na efetividade das liberações financeiras, exigindo gestão proativa e planejamento antecipado (Borges; Ferreira, 2020).

Além disso, a inexistência de planejamento estratégico dificulta a resposta às exigências dos órgãos de controle, como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que, em suas inspeções, destaca reiteradamente a necessidade de racionalização de processos, uso adequado de tecnologia da informação e rigorosa observância da ordem cronológica (CNJ, 2012). O estudo de Borges e Ferreira (2020) revela que a ausência de sistemas integrados e de fluxos de trabalho bem definidos agrava gargalos operacionais e aumenta a exposição das unidades a riscos de falhas e fraudes, como evidenciado por operações policiais, a exemplo da “Operação Judas” ocorrida no próprio TJRN.

Outro impacto institucional relevante decorre da assimetria informacional entre o Judiciário, os entes devedores e a sociedade. Conforme apontado por Fernandes e Sbicca (2011), apenas a Administração Pública detém a totalidade das informações sobre seus débitos, o que dificulta o controle social e a transparência do processo. O planejamento estratégico, nesse contexto, é crucial para organizar informações, garantir publicidade ativa e fortalecer a *accountability* do Poder Judiciário, preservando a confiança da sociedade e a legitimidade institucional (Borges; Ferreira, 2020).

Além da assimetria de informações, outro desafio relevante está na falta de padronização nos entendimentos jurídicos relacionados ao regime dos precatórios. Um exemplo emblemático é a divergência quanto ao marco inicial do chamado “período de graça”, referente ao lapso temporal no qual não incidem juros moratórios sobre o valor do precatório. O Supremo

Tribunal Federal, em recentes decisões específicas, como nas Reclamações nº 78.529/AM e nº 30.166/RS, fixou entendimento de que o termo inicial do período de graça é o ato de expedição do precatório pelo juiz da execução, e não datas fixas. Esse entendimento, no entanto, diverge de interpretações sustentadas por setores do Judiciário, parte da doutrina e pela própria Resolução CNJ nº 303/2019, cujo art. 15, em redação atualizada em 2022, estabelece como marco inicial o dia 2 de abril do ano de elaboração da proposta orçamentária (CNJ, 2019; Di Pietro, 2025; STF, 2021; 2025).

Essa ausência de uniformidade gera insegurança jurídica, dificulta o planejamento orçamentário dos entes públicos e impõe às Coordenadorias de Precatórios a constante necessidade de rever procedimentos internos, recalcular débitos e promover retificações em listas cronológicas, sobrecarregando a estrutura administrativa e aumentando o risco de erros ou impugnações. Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça já alertou, em estudo sobre a reestruturação da gestão de precatórios nos tribunais, que a constante alteração do arcabouço jurídico e a diversidade de entendimentos sobre normas específicas, como a incidência de juros e atualização monetária, contribuem para a insegurança na gestão dos precatórios e demandam um planejamento institucional capaz de absorver tais oscilações (CNJ, 2012).

Da mesma forma, Faria (2017) destaca que a falta de clareza e uniformidade das regras legais e constitucionais impõe às unidades gestoras a necessidade de manter processos de trabalho dinâmicos, com constantes revisões de procedimentos e reanálises de cálculos, elevando o risco de erros materiais e de impugnações judiciais. Nesse contexto, evidencia-se ainda mais a importância de um planejamento estratégico sólido, capaz de prever cenários distintos e assegurar coerência e segurança na gestão dos créditos judiciais (CNJ, 2012; Faria, 2017).

Assim, observa-se que a ineficiência estrutural do regime de precatórios não decorre apenas de aspectos administrativos ou operacionais, revelando um descompasso mais profundo entre as garantias constitucionais e a prática estatal, exigindo soluções normativas e institucionais que superem a simples gestão orçamentária para assegurar a efetividade das decisões judiciais (Borges; Ferreira, 2020; Caldas, 2016; Faria, 2017).

A gestão de precatórios, então, não deve ser vista apenas como atividade burocrática ou operacional, pois, como enfatizam Borges e Ferreira (2020), trata-se de uma área que exige visão estratégica e integração com os objetivos institucionais do Judiciário, uma vez que envolve volumes expressivos de recursos públicos, impacta direitos fundamentais dos credores e influencia diretamente a imagem e a credibilidade do Poder Judiciário perante a sociedade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, com indicação de sua natureza e estratégia principal, conforme detalhado nas subseções que seguem.

3.1 Caracterização do Estudo

Esta pesquisa é de caráter descritivo e qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 91), a pesquisa descritiva tem como “objetivo descrever determinado fenômeno, como o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”. Richardson (2017, p. 06) corrobora este entendimento ao afirmar que a pesquisa descritiva “procura descrever sistematicamente uma situação, problema, fenômeno ou programa para revelar a estrutura, o comportamento de um fenômeno”.

Já a pesquisa qualitativa, conforme Gil (2021), enfatiza as qualidades de entidades e de processos interpretados através de um meio não matemático, possibilitando entender, por exemplo, o contexto em que os fenômenos ocorrem. Para Richardson (2017), ela é essencialmente centrada na interpretação, o que demanda ao pesquisador a descrição de um cenário e interpretação de seu significado. Essa abordagem é, assim, compatível com os objetivos deste estudo, que busca analisar o contexto organizacional da Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP) do TJPE, identificar desafios e propor melhorias por meio da construção de um planejamento estratégico.

Como estratégia metodológica, adota-se a pesquisa-ação, abordagem que alia investigação científica à prática social, visando à transformação colaborativa de realidades organizacionais (Thiollent, 2022; Tripp, 2005). Essa forma de pesquisa é particularmente adequada ao contexto deste estudo, pois permite envolver os participantes do campo empírico — servidores e gestores da Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP) — no processo de construção de conhecimento e proposição de soluções, em um ciclo reflexivo de observação, análise e planejamento.

Importa destacar, no entanto, que este estudo não pretende percorrer todas as etapas da pesquisa-ação. O foco recairá até a etapa de planejamento das ações, de modo a subsidiar a elaboração de um Planejamento Estratégico para a unidade. As etapas de implementação, monitoramento e avaliação das ações serão propostas como continuidade do processo, cabendo a sua execução à organização, podendo, inclusive, ensejar estudos futuros. Fica, assim, demonstrada a natureza contínua da pesquisa-ação, que, conforme defendem autores como

Tripp (2005) e Thiollent (2022), não se encerra em si mesma, mas promove um movimento permanente de transformação da prática.

De modo semelhante, Medina e Mendes Júnior (2025) demonstram, em recente estudo, a aplicabilidade da pesquisa-ação no contexto da administração pública, especialmente no Poder Judiciário, ao evidenciar como essa abordagem metodológica pode promover aprendizado coletivo e fortalecimento institucional por meio de intervenções planejadas e participativas. A pesquisa por eles conduzida em uma unidade judiciária do Acre reforça a pertinência da pesquisa-ação como estratégia viável para fomentar melhorias concretas em estruturas administrativas complexas, mesmo quando aplicada de forma parcial.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são os servidores da Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP) do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) junto ao seu juiz Coordenador, totalizando 27 integrantes. A interação com esses participantes se deu de maneira institucional e coletiva, conforme autorização do Presidente do Tribunal, sem aplicação de entrevistas individuais ou questionários, e sem coleta de informações de caráter pessoal ou sensível. Todas as observações e registros ocorreram no contexto organizacional, sendo utilizados apenas para fins de análise de fluxos de processos e construção coletiva de propostas de melhoria.

Não houve, portanto, identificação nominal ou qualquer forma de individualização dos participantes, sendo os dados coletados e tratados de forma agregada e anônima, uma vez que a ênfase recai sobre os processos institucionais e não sobre percepções individuais. Essa escolha metodológica está alinhada ao princípio da não exposição dos sujeitos, conforme os preceitos éticos aplicáveis à pesquisa em Ciências Humanas (Brasil, 2016; Minayo, 2016).

Esta pesquisa, portanto, está enquadrada no inciso VII do parágrafo único do Art. 1º da Resolução CNS nº 510/2016, que dispensa submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa para estudos que objetivam o aprofundamento teórico de situações emergentes da prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar os sujeitos envolvidos.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados nesta pesquisa foi realizada por meio de duas técnicas qualitativas principais: análise documental e observação participante.

A análise documental, neste estudo, além de ajudar a compreender o contexto, entre outras características para o objetivo do estudo, também pôde ser utilizada como técnica complementar de coleta de dados, integrada à outra abordagem qualitativa em comento, a observação participante. Assim, os documentos foram utilizados como fontes institucionais de evidência, cujo conteúdo foi interpretado à luz dos objetivos da pesquisa na etapa de análise dos dados.

De forma a corroborar este entendimento, Gil (2021, p. 128) destaca que:

Nas pesquisas qualitativas, sobretudo nas realizadas no âmbito das chamadas ciências sociais aplicadas, como educação e administração, a documentação é normalmente utilizada com a finalidade de corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. É o que ocorre especialmente nos estudos de caso e nas pesquisas etnográficas realizadas no âmbito de organizações.

Além disso, segundo Lima Junior *et al.* (2021), ao utilizar documentos como fonte de dados, o pesquisador deve atentar-se a três aspectos principais: a seleção criteriosa dos documentos, a forma de acesso a esses materiais e os procedimentos de análise a serem empregados. Para tanto, é fundamental que a coleta mantenha o foco em aspectos específicos do objeto de estudo, permitindo uma compreensão aprofundada das mensagens contidas nos registros documentais.

Em relação aos procedimentos de análise empregados, estes serão abordados na próxima seção. Quanto aos dois primeiros pontos acerca da seleção e forma de coleta, considerados os objetivos deste trabalho e o acesso da pesquisadora aos dados, foi realizado levantamento e estudo de documentos institucionais como normas, organogramas, fluxogramas, comunicações, relatórios gerenciais e aqueles de consultoria, auditoria e inspeções, além de atas e até notícias, envolvendo a unidade objeto de estudo, a CGP.

Adicionalmente, foram levantados os Planejamentos Estratégicos dos 27 Tribunais de Justiça Estaduais, incluindo o TJPE, e dos respectivos setores de precatórios, quando disponíveis publicamente, com o intuito de verificar como cada instituição aborda a gestão de precatórios e, assim, construir um panorama das iniciativas que podem servir de referência para a construção do planejamento estratégico da Coordenadoria Geral de Precatórios do TJPE.

Quanto à observação direta e participante, esta se deu por meio de acompanhamento da rotina da CGP, sendo a pesquisadora parte integrante, com registro sistemático dos fluxos, interações e situações críticas, além de encontros estruturados com os participantes, voltados à escuta ativa, identificação de problemas, validação de informações e construção colaborativa das propostas.

Para Minayo (2016), a observação participante é mais do que uma técnica de investigação: trata-se de um método que permite compreender a realidade a partir da inserção direta do pesquisador no campo empírico. A imersão na vida social dos interlocutores possibilita colher dados, compreender o contexto e revelar contradições entre as normas institucionais e as práticas cotidianas. Além disso, permite relativizar o lugar do pesquisador, que não apenas observa, mas também é afetado e transforma o campo investigado.

Adicionalmente, a combinação entre análise documental e observação participante configura uma estratégia de triangulação metodológica. Conforme Tracy (2010), a triangulação de fontes e métodos contribui para ampliar o rigor, a profundidade e a complexidade da investigação qualitativa, ao permitir múltiplas perspectivas sobre o fenômeno estudado.

Em relação à coleta de dados realizada por meio da observação e participação da pesquisadora, é importante destacar, mais uma vez, que todos os registros se deram de forma coletiva, sendo os dados analisados de forma agregada. E, em todas as etapas, foram respeitados os princípios da impessoalidade, do respeito à autonomia dos sujeitos e da confidencialidade dos dados institucionais, sendo os registros utilizados exclusivamente para fins analíticos e de planejamento.

Com o objetivo de reforçar a sistematização e o rigor da coleta de dados, foram adotados protocolos metodológicos consagrados na literatura qualitativa, em especial os propostos por Yin (2015), Stake (1995), Braun e Clarke (2006), e Thiollent (2022), permitindo o alinhamento entre os procedimentos práticos e os referenciais acadêmicos. A seguir, apresenta-se o passo-a-passo das etapas desenvolvidas:

A. Inserção institucional e autorização formal:

- a. Solicitação de autorização ao Presidente do TJPE; e
- b. Confirmação de que a coleta se daria em nível institucional, sem individualização, nos termos do art. 1º, VII, da Resolução CNS nº 510/2016.

B. Observação participante com registros sistemáticos:

- a. Imersão no cotidiano dos setores da CGP, com acompanhamento de tarefas e fluxos;
- b. Produção de registros de campo datados, com base na técnica de observação sistemática conforme Angrosino (2009) e Minayo (2016);
- c. Identificação de situações críticas, boas práticas e dinâmicas de interação institucional.

C. Levantamento e análise documental

- a. Coleta de documentos internos como normas, fluxogramas, relatórios, comunicações e registros de auditoria;
- b. Mapeamento dos planejamentos estratégicos dos 27 Tribunais de Justiça estaduais, inclusive de suas respectivas unidades de precatórios, desde que disponibilizados em seus sítios eletrônicos;
- c. Tabulação dos documentos, com identificação de pontos relevantes, dada a aplicação dos critérios de análise documental de Cellard (2008): autenticidade, representatividade e relevância.

D. Reuniões participativas com protocolo estruturado, com o objetivo de apresentar a proposta da pesquisa e identificar coletivamente os principais problemas e potencialidades da unidade.

- a. Condução de encontros coletivos com os servidores da CGP, por setores, de forma a não impactar as atividades da unidade paralisando a todos, assim como propiciando menor ausência em cada encontro;
 - i. Introdução sobre a pesquisa-ação e objetivos do trabalho;
 - ii. Esclarecimento sobre a proteção ética dos participantes;
 - iii. Dinâmica: quadro "O que funciona bem?" e "O que precisa melhorar?" Com indicação prévia de alguns pontos, com base no levantamento documental inicial e registros de campo unilaterais, para exemplificar e estimular a discussão;
 - iv. Discussão livre e registro em diário de campo;
 - v. Produto final dos encontros coletivos com os servidores da CGP, por setores: Listagem inicial de forças, fraquezas, desafios e oportunidades para desenvolvimento da matriz SWOT;
- b. Encontro com gestores para validação da missão, visão e valores e objetivos estratégico, com sugestão de indicadores para monitoramento dos objetivos, todos propostos com base na análise dos registros, levantamentos e comparativamente a outros tribunais;
 - i. Produto esperado do encontro com gestores: Estrutura preliminar do planejamento estratégico da CGP.

E. Triangulação metodológica e validação temática

- a. Integração entre os dados oriundos da observação, dos documentos e das reuniões;

- b. Codificação dos registros em planilhas analíticas;
- c. Construção de temas analíticos segundo a abordagem de análise temática reflexiva (Braun e Clarke, 2006);
- d. Validação de achados, conforme orientações da pesquisa-ação (Thiollent, 2022).

Essa sistemática reforça o rigor qualitativo da pesquisa e consolida uma base empírica robusta para a formulação do planejamento estratégico proposto. Ao integrar observação participante, análise documental e escuta colaborativa, a pesquisa alinha-se às melhores práticas da investigação aplicada à administração pública, conforme preconizam Yin (2015), Bardin (2016) e Bryson (2011).

3.4 Análise dos Dados

A análise dos dados foi orientada por abordagens qualitativas complementares, adequadas à natureza das fontes utilizadas nesta pesquisa: a análise de conteúdo para os dados documentais e a análise temática reflexiva para os dados oriundos da observação participante.

3.4.1 Análise de Conteúdo

A análise dos documentos institucionais da CGP — como normativos internos, fluxogramas, organogramas, atas, relatórios e registros administrativos — foi conduzida a partir da análise de conteúdo, conforme os procedimentos sistematizados por Bardin (2016) e complementados por Franco (2021).

Conforme os autores, esse método possibilita identificar regularidades, temas recorrentes e inferências de sentido nas comunicações oficiais, de modo sistemático e interpretativo, orientado pela identificação de categorias que representam significados relevantes à problemática estudada. Assim, a técnica foi operacionalizada em três etapas clássicas, conforme propõem Bardin (2016) e Franco (2021):

- i. Pré-análise: etapa de organização do *corpus* documental e uma leitura exploratória, com elaboração de um quadro de categorização preliminar, a fim de reconhecer o contexto comunicacional e orientar a construção das categorias analíticas;
- ii. Exploração do material: codificação das unidades de registro (frases, expressões ou trechos relevantes) e agrupamento dessas unidades em categorias temáticas

construídas de forma indutiva, com base nos dados observados. A codificação das unidades de registro — segmentos textuais portadores de significados — foi realizada considerando seu contexto de produção e sua relevância para os objetivos da pesquisa, conforme orienta Bardin (2016). Além disso, ressalta-se que, segundo orienta Franco (2021), as categorias não foram definidas previamente, mas sim identificadas durante a análise, com base nos dados e no referencial teórico da pesquisa;

- iii. Tratamento dos resultados e interpretação: após a codificação, os dados foram organizados em categorias consolidadas permitindo a formulação de interpretações consistentes sobre a estrutura organizacional, os fluxos de comunicação, os pontos críticos e os padrões de comportamento institucional.

Esses procedimentos também encontram suporte no estudo de Cardoso, Guelli e Oliveira (2021), uma vez que, para os autores, a análise de conteúdo se consolida como um método relevante nas investigações qualitativas em Ciências Sociais, com potencial de aprofundar a compreensão dos sentidos atribuídos às mensagens em contextos institucionais diversos. Corroboram, ainda, a importância da sistematização de etapas como a pré-análise, a codificação e a categorização para garantir rigor metodológico, bem como a necessidade de interpretar os dados à luz do contexto em que foram produzidos.

Em continuidade, para Vergara (2011), a análise de conteúdo se apresenta como uma técnica metodologicamente consistente para estudos qualitativos no campo da administração, permitindo a sistematização rigorosa da interpretação e a aproximação entre o fenômeno estudado e a posição epistemológica do pesquisador. A técnica possui, assim, potencial para captar elementos organizacionais implícitos, sistematizar as informações qualitativas e identificar padrões que se relacionam diretamente com a dinâmica institucional.

Portanto, essa metodologia se revelou adequada à presente pesquisa e à realidade da CGP, ao proporcionar uma leitura crítica e estruturada da realidade documental da unidade, permitindo identificar padrões recorrentes nos documentos, tais como problemas de padronização normativa, falhas de comunicação institucional e lacunas em instrumentos de planejamento, observados previamente.

3.4.2 Análise Temática Reflexiva

Como observa Minayo (2016), a pesquisa qualitativa valoriza o processo de construção simbólica das práticas sociais, sendo a observação participante um recurso central para captar

a complexidade dos sentidos atribuídos pelos sujeitos em seus contextos. Essa perspectiva reforça o papel ativo da pesquisadora na análise temática reflexiva conduzida neste estudo.

Os dados empíricos produzidos por meio da observação participante — como registros de campo, anotações e descrições de interações — foram submetidos à análise temática reflexiva, segundo o modelo proposto por Braun e Clarke (2006; 2017). De acordo com os autores, essa abordagem compreende que os temas não emergem diretamente dos dados, mas são construídos ativamente pelo pesquisador, com base na imersão e interpretação crítica do material.

O procedimento seguiu as seis fases sistematizadas por Braun e Clarke (2006), que foram operacionalizadas da seguinte forma neste estudo:

- a) Familiarização com os dados: leitura e releitura dos registros de campo produzidos ao longo do acompanhamento da rotina da CGP, com anotações manuais de impressões preliminares, ideias iniciais e tópicos recorrentes;
- b) Codificação inicial: identificação de unidades de significado, como relatos de práticas, interações, percepções e desafios, codificados com base em critérios semânticos e contextuais e registrados em matriz analítica estruturada em planilha;
- c) Geração de temas iniciais: agrupamento dos códigos em conjuntos temáticos provisórios, tais como "fragilidade na comunicação intersetorial", "insegurança procedimental" e "necessidade de padronização de rotinas";
- d) Revisão dos temas: reavaliação das categorias provisórias, considerando sua consistência interna e relevância empírica, com reagrupamento e renomeação, conforme necessário;
- e) Definição e nomeação dos temas: formulação final de temas analíticos que sintetizam significados interpretativos sobre as práticas institucionais observadas, em consonância com os objetivos da pesquisa;
- f) Produção do relatório analítico: elaboração de síntese interpretativa dos achados qualitativos, articulando-os ao referencial teórico da pesquisa e às diretrizes do planejamento estratégico em construção.

Como destaca Souza (2019, p. 56), “trata-se de um processo que demanda uma atitude recursiva, com movimentos de vaivém, conforme a necessidade, através de todas as fases.” Tal característica reforça a fluidez do método e sua adequação à presente pesquisa no contexto institucional como o da CGP.

Ainda, de acordo com Guarido Filho e Soares (2021), a análise temática reflexiva demanda do pesquisador um olhar atento e engajado sobre o processo interpretativo, exigindo

uma postura crítica diante dos dados e a construção ativa de significados durante a codificação e a análise. Também como orienta Braun e Clarke (2017), essa abordagem pressupõe o posicionamento explícito do pesquisador na produção dos significados, o que neste estudo se materializou por meio da imersão da pesquisadora na CGP, atuando simultaneamente como agente institucional e investigadora crítica.

No presente estudo, essa abordagem permitiu compreender os sentidos atribuídos às práticas cotidianas da CGP, revelando desafios na articulação entre setores, percepções sobre comunicação e proposições de melhoria institucional validadas no processo coletivo. Nesse sentido, a análise temática reflexiva contribuiu para o desenvolvimento de propostas de melhoria organizacional, ao permitir a compreensão contextualizada das práticas e dinâmicas internas da CGP, como já estabelecido por Braun e Clarke (2006) em sua formulação do método, cuja abordagem reflexiva vem sendo adotada em estudos institucionais.

Por fim, essa dupla abordagem analítica — análise de conteúdo e análise temática reflexiva — buscou compreender tanto os elementos formais e normativos dos documentos institucionais quanto os significados vivenciados nas práticas observadas, conferindo profundidade à proposta de planejamento estratégico da CGP e contribuindo para a construção de um modelo metodológico replicável. Essa análise buscará interpretar não apenas o conteúdo objetivo dos registros, mas os sentidos simbólicos e subjetivos das interações, valorizando a complexidade das práticas organizacionais e o potencial de transformação institucional promovido pelo processo da pesquisa-ação.

3.5 Desenho da Pesquisa

O delineamento da pesquisa foi estruturado em etapas sequenciais que refletem a lógica da pesquisa-ação e os objetivos do estudo. Essas etapas foram pensadas para promover uma construção participativa e contextualizada do planejamento estratégico da CGP, garantindo uma base empírica sólida para as propostas formuladas.

A. Diagnóstico Inicial

- a. Objetivo: Compreender a situação atual da CGP, identificando seus processos, fluxos de trabalho, desafios recorrentes e oportunidades de melhoria.
- b. Procedimentos:
 - i. Levantamento e análise de documentos institucionais (normativos, fluxogramas, relatórios, atas etc.);

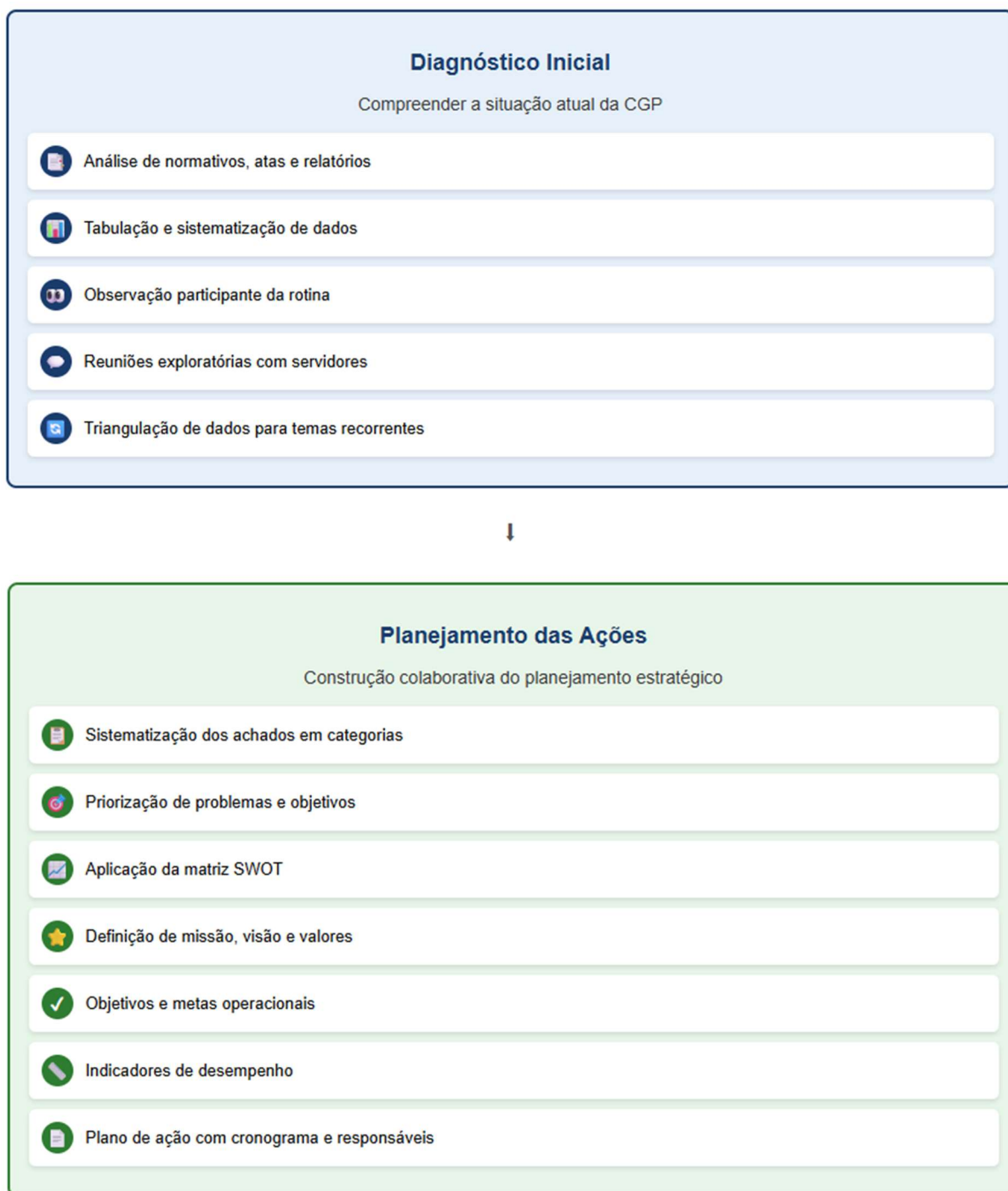
- ii. Tabulação e sistematização dos conteúdos extraídos;
- iii. Observação participante da rotina da unidade;
- iv. Realização de reuniões coletivas exploratórias com os servidores;
- v. Registro sistemático em diário de campo;
- vi. Triangulação dos dados para identificação de temáticas recorrentes, mitigando vieses interpretativos.

B. Planejamento das Ações

- a. Objetivo: Construir, de forma colaborativa, um planejamento estratégico para a CGP, orientado pelos achados da fase diagnóstica e alinhado às diretrizes da administração pública.
- b. Procedimentos:
 - i. Sistematização dos achados do diagnóstico em categorias temáticas;
 - ii. Realização de reuniões para priorização de problemas e aplicação da matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
 - iii. Definição da missão, visão e valores da unidade, com validação dos gestores;
 - iv. Formulação dos objetivos estratégicos e desdobramento em metas operacionais;
 - v. Proposição de indicadores de desempenho e critérios de monitoramento;
 - vi. Consolidação do documento final do planejamento estratégico, contendo plano de ação, responsáveis e cronograma de execução.

Essa estruturação metodológica reflete os princípios da pesquisa-ação, ao permitir que os servidores participem ativamente da construção das soluções, com base em evidências reais e em uma abordagem reflexiva das práticas institucionais. Como resultado desse processo, tem-se uma proposta de planejamento estratégico desenvolvida a partir dos achados empíricos, com vistas à replicabilidade futura pela unidade ou por outras instituições públicas.

Assim, é possível apresentar visualmente o seguinte desenho de pesquisa:

Figura 5 - Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

4. RESULTADOS

A partir dos procedimentos metodológicos descritos, os dados coletados foram analisados de forma sistemática, resultando na identificação de padrões organizacionais, desafios operacionais e oportunidades de melhoria no contexto da CGP. A seguir, são apresentados os principais achados empíricos, organizados em categorias temáticas, e sua articulação com a proposta de elaboração do planejamento estratégico da unidade.

4.1 Apresentação do contexto da CGP

A Coordenadoria Geral de Precatórios integra a estrutura administrativa do Tribunal de Justiça de Pernambuco e possui papel estratégico e sensível na gestão das dívidas judiciais da Fazenda Pública estadual e municipal. Composta por 26 servidores efetivos, além do Juiz Coordenador e Assessor Especial da Presidência, a CGP está organizada em quatro setores especializados: Setor de Cálculos, Setor de Contas/Financeiro, Secretaria da CGP e Assessoria Jurídica.

Suas atribuições são regulamentadas principalmente pela Resolução nº 507/2023 do TJPE e encontram-se didaticamente dispostas no Manual de Processamento e Pagamento de Precatórios, disponibilizado na página eletrônica da CGP. Entre as funções destacam-se: o recebimento e autuação dos ofícios precatórios, a atualização dos valores devidos, a realização dos cálculos de juros e correção monetária, a apuração das retenções fiscais e legais, a gestão das listas cronológicas de pagamento, a expedição das ordens de pagamento às instituições financeiras e monitoramento de eventuais inadimplências por parte de entidades devedoras (TJPE, 2023a; 2023b).

Para execução de suas atividades, a CGP utiliza diversos sistemas eletrônicos, entre os quais destacam-se os apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Sistemas utilizados pela CGP

SERPREC (Sistema Eletrônico de Requisição de Precatórios) - responsável pelo recebimento eletrônico dos ofícios precatórios remetidos pelos juízos da execução;
PJe, plataforma do Processo Judicial Eletrônico - onde os precatórios são autuados como processos próprios e passam a tramitar;
Sistema de Cálculos de Precatórios - ferramenta em que são inseridos os dados financeiros e operados os cálculos de atualização monetária, retenções legais e formação da lista cronológica;

SOPE (Sistema de Ordem de Pagamento Eletrônica) - utilizado para a transmissão eletrônica das ordens de pagamento às instituições bancárias, garantindo maior segurança, rastreabilidade e celeridade na liberação dos créditos aos credores;

Fonte: Elaboração Própria

Somados a esses, o SEI (Sistema Eletrônico de Informações) é utilizado para a gestão documental e administrativa, além do Malote Digital para comunicações oficiais entre varas judiciais e órgãos externos como a instituição financeira. Assim, o fluxo básico do precatório na CGP, perpassando pelos sistemas citados, pôde ser sistematizado no Apêndice B, fruto, principalmente, da observação participante.

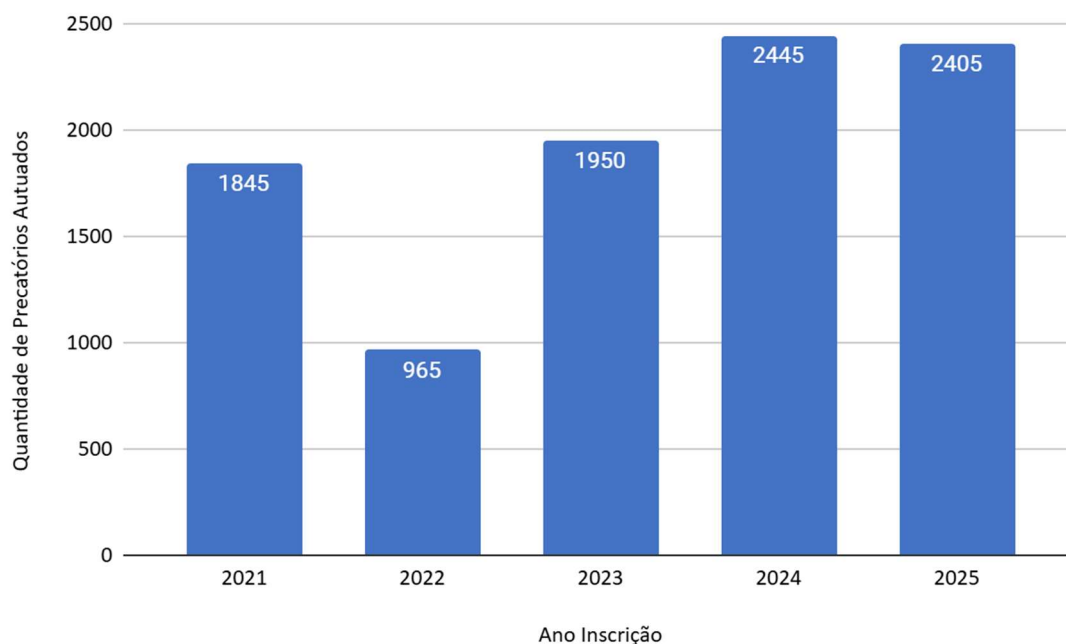
O cenário atual, por sua vez, revela o alto grau de complexidade operacional enfrentado pela unidade. A CGP administra um estoque total de 7.088 precatórios a pagar, representando dívidas acumuladas na ordem de aproximadamente R\$ 1.288.897.649,53, abrangendo 187 entes e entidades devedoras. Apenas no exercício de 2024, foram autuados 2.445 novos precatórios, totalizando valores originais requisitados da ordem de R\$ 408.987.774,50, evidenciando o significativo volume de trabalho que recai sobre a Coordenadoria.

Tabela 1 - Volume de novas inscrições nos últimos 5 anos na CGP.

Ano de Inscrição	Quantidade de Precatórios Autuados	Valores Originais Requisitados
2021	1845	R\$ 239.027.606,60
2022	965	R\$ 164.988.252,66
2023	1950	R\$ 379.728.864,54
2024	2445	R\$ 408.987.774,50
2025	2405	R\$ 402.367.066,48

Fonte: Dados de relatórios internos - elaborado pela autora.

É interessante destacar o ponto fora da curva, para baixo, de inscrições realizadas em 2022. Esse fato decorreu, especificamente, de uma alteração, dentre tantas, na legislação, com mudança do período de inscrição para 03 de abril até 02 de abril do ano seguinte, quando o período ia de 02 de julho a 01 de julho do ano seguinte (CNJ, 2019). Assim, com a alteração na Resolução do CNJ n. 303/2019, ocorrida pela Resolução n. 448, em 25/03/2022, restaram apenas 8 dias para a conclusão da inscrição daquele ano, surpreendendo a muitos.

Figura 6 - Volume de novas inscrições nos últimos 5 anos na CGP

Fonte: Dados de relatórios internos - elaborado pela autora.

Também convém destacar que, apesar dos esforços para modernização, persistem desafios, como demonstrado na última inspeção realizada pelo CNJ em 2023. Com pontos sensíveis ainda não atingidos. Por exemplo, destacou-se, entre aqueles críticos, o elevado prazo médio entre o depósito dos recursos pelos entes devedores e a efetiva liberação das ordens de pagamento, que atualmente gira em torno de 200 dias, muito acima da meta de 30 dias estabelecida pelo Conselho (CNJ, 2023).

Além disso, há carência de indicadores gerenciais consolidados que permitam o monitoramento preciso do desempenho da unidade e a identificação de gargalos operacionais. Recentemente, mudanças significativas vêm sendo impulsionadas pela CGP, sobretudo como resposta às recomendações do CNJ, visando maior eficiência e transparência. Tais transformações constituem o pano de fundo sobre o qual se desenvolve a presente pesquisa, cujo propósito é oferecer subsídios técnicos para o aprimoramento do planejamento estratégico da unidade, em consonância com as exigências legais e institucionais.

4.2 Síntese do Diagnóstico Situacional

A seguir, são apresentados tópicos do diagnóstico situacional da CGP, com base nas técnicas de pesquisa de pesquisa empregadas.

4.2.1 Análise Documental

A análise documental realizada nesta pesquisa contemplou um conjunto expressivo de materiais que permitiram compor um diagnóstico detalhado sobre a realidade organizacional e operacional da Coordenadoria Geral de Precatórios do Tribunal de Justiça de Pernambuco. Foram examinados documentos normativos, relatórios gerenciais, atas de reuniões, fluxogramas, registros de comunicações internas, além de relatórios de auditoria e consultorias, possibilitando identificar tanto aspectos positivos já consolidados quanto fragilidades que afetam diretamente a eficiência e a segurança do trabalho desempenhado pela unidade.

Os documentos normativos, como a Resolução nº 507/2023-TJPE e o Manual de Processamento e Pagamento de Precatórios, revelam que a CGP dispõe de uma estrutura legal robusta, com procedimentos claramente definidos para a autuação, o processamento e o pagamento dos precatórios. Há um delineamento preciso do fluxo operacional, envolvendo os sistemas SERPREC, PJe, Sistema de Cálculos e SOPE, e detalhamento das responsabilidades dos setores quanto à análise dos ofícios precatórios, realização dos cálculos, individualização dos créditos e transmissão das ordens de pagamento eletrônicas.

No entanto, apesar desse arcabouço normativo consistente, a análise documental evidenciou lacunas importantes, sobretudo quanto à ausência de fluxogramas minuciosos que detalhem as atividades de cada setor, à falta de indicadores estratégicos consolidados para monitoramento de desempenho e à integração ainda incompleta entre os sistemas utilizados, o que gera retrabalho e aumenta a probabilidade de erros operacionais.

Ainda, um aspecto que emergiu de maneira significativa diz respeito às dificuldades nas comunicações externas da CGP. A análise dos documentos relacionados a essas interações revelou desafios relevantes no relacionamento da unidade com a instituição financeira, por exemplo. Além disso, verificou-se que muitos documentos recebidos pela CGP apresentam dados incompletos ou informações divergentes do que está previsto nas normas, gerando a necessidade de diligências complementares, retrabalho e atrasos no trâmite dos precatórios. Esses problemas decorrem, em grande parte, da ausência de padronização nos documentos expedidos por órgãos externos ou do desconhecimento, por parte desses agentes, dos requisitos específicos para correta instrução dos procedimentos, sobretudo no uso do SERPREC e na elaboração dos ofícios precatórios. Essa realidade evidencia a necessidade de aprimorar os fluxos comunicacionais com atores externos, bem como investir em ações de capacitação e na criação de modelos padronizados para documentos encaminhados à CGP, a fim de reduzir inconsistências e aumentar a eficiência do processo.

Nas atas das reuniões internas da CGP, observou-se que diversos desafios se repetem ao longo do tempo, destacando-se o excesso de retrabalho, as divergências quanto às atribuições dos setores, a resistência de parte da equipe à adoção de novos sistemas ou fluxos padronizados e a percepção de ausência de relatórios gerenciais que ofereçam uma visão consolidada do desempenho da unidade. Apesar das dificuldades, essas atas também registram boas práticas, como a realização de encontros periódicos para alinhamento de procedimentos e o esforço constante da equipe em buscar soluções compartilhadas para os gargalos identificados.

Já os relatórios de auditoria e consultorias produzidos entre 2020 e 2024, aos quais se teve acesso, corroboraram muitas das fragilidades apontadas nas demais fontes, especialmente ao criticar a inexistência de indicadores formais para avaliação do tempo médio de tramitação dos precatórios, bem como a ausência de relatórios periódicos que possibilitem o acompanhamento integrado das atividades da CGP. Os relatórios sugerem a implementação de painéis de controle que permitam visualizar, em tempo real, dados como a posição da lista cronológica, o volume financeiro administrado e o cumprimento de prazos, visando tanto à gestão interna quanto à prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle.

No âmbito operacional, os dados extraídos dos relatórios gerenciais revelaram a magnitude das demandas sob responsabilidade da CGP. A unidade não só gerencia atualmente os 7.088 precatórios pendentes de pagamento, cujo valor total alcança cerca de R\$ 1,28 bilhão, envolvendo 187 entes e entidades devedoras. Encontram-se, na verdade, em tramitação na CGP, 32 processos físicos, que precisam ser analisados para que sejam migrados ao PJe ou arquivados definitivamente, mais o quadro 2 de processo eletrônicos:

Quadro 2 - Processos eletrônicos em tramitação

Setor	Quantidade de processos	Observações
Assessoria	723	
Cálculos	1.699	Maior parte encontra-se em fase de processamento (fluxo regular)
Financeiro	4.995	Maior parte aguarda disponibilidade financeira e vez na ordem cronológica (fluxo regular)
Secretaria	4.738	Maior parte encontra-se em “Ordem de pagamento transmitida” - necessitam de ações para arquivamento ou continuidade do processo (Gestão cartorária)
Outros (Verificar)	497	Casos que precisam ser analisados

TOTAL	12.652
-------	--------

Fonte: Dados do PJe 2º grau - precatórios - elaborado pela autora.

Chama atenção, mais uma vez, o dado crítico relativo ao tempo médio entre o depósito dos valores pelos entes devedores e a efetiva liberação do pagamento aos credores, que permanece em torno de 200 dias, muito além da meta de 30 dias estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça, revelando um importante desafio para a eficiência da unidade.

Assim, a análise documental revelou que a CGP conta com bases normativas consistentes e dispõe de processos estruturados em nível macro, mas enfrenta lacunas significativas na operacionalização de suas rotinas, sobretudo no que tange à gestão da comunicação, à integração dos sistemas informatizados, à carência de indicadores estratégicos e à celeridade dos procedimentos financeiros. Esses achados fornecem subsídios essenciais para fundamentar as propostas de melhorias e delinear o planejamento estratégico que a presente pesquisa se propõe a desenvolver.

4.2.2 Achados da Observação Participante

A realização da observação participante no âmbito da Coordenadoria Geral de Precatórios do Tribunal de Justiça de Pernambuco proporcionou uma visão minuciosa da dinâmica de trabalho cotidiana, revelando aspectos que nem sempre aparecem nos documentos oficiais. Os registros obtidos ao longo desse acompanhamento confirmam diversas das fragilidades previamente identificadas na análise documental, mas também trouxeram nuances importantes sobre o funcionamento prático da unidade, tanto em termos de limitações quanto de potenciais para melhoria.

Um dos temas que se destacou com maior recorrência foi a questão tecnológica e a integração entre sistemas, identificada como um fator crítico que interfere diretamente na fluidez das rotinas. Foi constatado que os servidores enfrentam dificuldades significativas na alternância entre sistemas como SERPREC, PJe, Sistema de Cálculos e SOPE, devido à ausência de integração plena entre essas plataformas.

Essa fragmentação tecnológica obriga a realização de múltiplos lançamentos manuais, como a marcação de superpreferências, exclusão de valores de honorários contratuais ou ajustes em cálculos específicos, o que não apenas consome tempo, mas também amplia o risco de erros e retrabalho. Essa realidade se agrava em períodos de maior volume de trabalho, como nas

épocas de atualização das listas cronológicas ou na elaboração dos relatórios exigidos pelo CNJ, quando a sobrecarga atinge níveis ainda mais intensos.

Outro ponto de atenção foi a falta de padronização de procedimentos, que se manifesta tanto na elaboração de documentos quanto na condução das tarefas diárias. Durante a observação, percebeu-se que, apesar da existência de normas gerais, não há procedimentos operacionais padrão (POPs) suficientemente detalhados para orientar de forma uniforme as atividades, o que faz com que cada servidor utilize modelos próprios para elaboração de certidões, pareceres ou tramitações internas. Essa ausência de padronização compromete a segurança jurídica, gera divergências na qualidade dos documentos e aumenta a vulnerabilidade institucional a interpretações conflitantes, além de refletir uma imagem institucional fragmentada.

No campo da comunicação interna, foram registradas situações que revelam fragilidades significativas na transmissão de informações entre setores. Observou-se que alterações em fluxos ou procedimentos, muitas vezes decididas em um setor específico, não são comunicadas de forma clara ou tempestiva aos demais setores, gerando confusões operacionais e retrabalhos.

Um exemplo marcante foi a mudança emergencial adotada em razão da inoperância do robô responsável pela juntada de extratos bancários nos autos, procedimento que, por não ter sido amplamente divulgado, gerou dúvidas e, inclusive, divulgação de informações conflitantes para o público externo. Esse cenário evidencia a necessidade de instrumentos mais eficientes de comunicação intersetorial, que assegurem o alinhamento entre as equipes e a mitigação de erros decorrentes da falta de informação compartilhada.

A cultura organizacional da CGP também emergiu como aspecto relevante durante a observação. Notou-se uma dualidade clara: de um lado, há servidores com grande disposição para colaborar, propor melhorias e se envolver na construção de processos mais eficientes; de outro, há resistência, ainda que em minoria, especialmente entre servidores mais antigos, à adoção de novas rotinas ou ferramentas, como o novo fluxo implementado no PJe. Essa resistência cultural se reflete em práticas consolidadas que permanecem inalteradas, mesmo quando já há alternativas tecnológicas ou fluxos mais modernos disponíveis, dificultando o avanço das estratégias de modernização institucional.

As fragilidades na gestão cartorária constituíram outro achado importante. A observação permitiu identificar que setores, especialmente a Secretaria, acumulam um elevado número de processos aguardando definição de arquivamento ou continuidade, sem que haja critérios claros de priorização ou métodos de agrupamento por similaridade. A ausência ou

incipiência no uso devido de etiquetas ou filtros eficientes no PJe agrava o problema, tornando o ambiente virtual desorganizado e contribuindo para o acúmulo de tarefas paradas. Esse quadro reflete a falta de práticas de gestão por processos, limitando a capacidade da CGP de reduzir prazos e melhorar a prestação jurisdicional.

Também ficou evidente a ausência de indicadores formais de desempenho, tanto individuais quanto coletivos. Durante diálogos informais, alguns servidores relataram que não existem metas definidas para o volume de processos que deveriam ser analisados, o que gera uma dinâmica de trabalho baseada na autonomia individual, mas sem um direcionamento estratégico unificado. Apesar disso, observou-se um ambiente de comprometimento e esforço coletivo, mesmo diante da falta de parâmetros objetivos que poderiam orientar as ações da equipe e possibilitar uma gestão mais eficiente do trabalho.

Por fim, foi também possível perceber boas práticas e potencial para melhorias. Houve registros de avanços institucionais, como a realização de reuniões periódicas que envolvem todos os setores da CGP, as quais se tornaram importantes espaços para alinhamento de estratégias, o compartilhamento de dificuldades e sugestões. Muitos servidores demonstraram, durante a pesquisa, entusiasmo em contribuir com ideias para fluxos mais eficientes, manuais atualizados e indicadores que possam servir de referência para as tarefas diárias, incentivando a continuidade da prática empregada neste estudo, com realização de reuniões informais e possibilitando o *brainstorm*. Esse ambiente favorável representa uma oportunidade significativa para a implementação do planejamento estratégico, sinalizando que, apesar das fragilidades, a CGP possui uma equipe capaz e disposta a avançar em direção a processos mais modernos e eficazes.

Em síntese, a observação participante revelou uma realidade complexa, onde coexistem desafios estruturais e tecnológicos com evidências claras de disposição da equipe para superar tais obstáculos. Esses achados servirão de base para a discussão aprofundada no próximo capítulo, na qual serão analisados à luz da literatura e dos objetivos propostos por esta pesquisa, visando subsidiar as proposições do planejamento estratégico para a CGP.

4.3 Identificação das Categorias Temáticas

A partir da análise integrada dos documentos institucionais e dos registros de observação participante, foi possível agrupar os achados em categorias temáticas, construídas de modo indutivo, seguindo os princípios da análise temática reflexiva (Braun; Clarke, 2006) e da análise de conteúdo (Bardin, 2016). O processo envolveu a leitura exhaustiva das evidências

coletadas, a identificação de tópicos recorrentes e a comparação entre fontes distintas, o que permitiu validar a relevância dos temas por meio da triangulação dos dados.

Observou-se que diversos desafios e aspectos positivos se repetem tanto nos documentos formais, como normas internas, relatórios de auditoria e fluxogramas, quanto nas situações vivenciadas no cotidiano da CGP, registradas durante a observação participante. Essa convergência de evidências reforça a importância das categorias temáticas para compreender a realidade institucional da unidade e servirá de base para a discussão crítica dos resultados no próximo capítulo, bem como para a formulação das propostas do planejamento estratégico.

Além do critério de convergências entre as fontes, a avaliação sobre a relevância das categorias foi conduzida considerando a frequência, isto é, a repetição de determinado tema em diferentes registros ou documentos, o que indicava tratar-se de uma ocorrência recorrente na realidade da CGP, e a densidade, quando mesmo temas pouco frequentes apareciam de forma crítica ou com grande impacto operacional, sendo, portanto, relevantes para a compreensão dos processos e desafios da unidade.

As categorias identificadas abarcam desde questões estruturais, como integração tecnológica e padronização de procedimentos, até aspectos humanos e culturais, como comunicação interna, cultura organizacional e disposição da equipe para mudanças. Incluem também elementos relacionados à gestão cartorária, à ausência de indicadores de desempenho e às práticas positivas que podem ser aproveitadas para o aprimoramento das rotinas da CGP.

Ainda, para cada categoria, foram mapeadas evidências que a sustentam, destacando quantas vezes o tema apareceu, em quais fontes e exemplos literais quando pertinente. Essa matriz de evidências, presente no Apêndice A, assegura a rastreabilidade analítica e reforça a validade dos achados, garantindo alinhamento ao percurso metodológico descrito neste trabalho.

Mas, em síntese, as sete categorias temáticas consolidadas que emergiram da análise do material empírico, e agrupam as fragilidades, potencialidades e aspectos críticos do funcionamento da CGP, foram as seguintes:

Quadro 3 - Categorias Temáticas Consolidadas

Categoria Temática	Aspectos Relevantes Identificados
1. Integração Tecnológica e Sistemas	Falta de integração entre sistemas SERPREC, PJe, Sistema de Cálculos e SOPE; excesso de atividades manuais; dificuldades técnicas.

2. Padronização de Procedimentos e Gestão Documental	Ausência de procedimentos operacionais padrão (POPs); documentos elaborados sem padrão uniforme; necessidade de fluxogramas detalhados.
3. Comunicação Interna e Externa	Deficiências na comunicação entre setores da CGP e com agentes externos; ausência de circulares institucionais; retrabalhos decorrentes.
4. Cultura Organizacional e Resistências	Resistência de parte da equipe a mudanças; cultura de autonomia sem diretrizes claras; falta de espaços estruturados para inovação.
5. Gestão Cartorária e Processos	Volume elevado de processos sem estratégia de priorização; ausência de etiquetas no PJe; processos físicos pendentes de migração.
6. Indicadores de Desempenho e Planejamento	Inexistência de metas formais; falta de indicadores claros de produtividade; carência de relatórios periódicos de desempenho.
7. Boas Práticas e Potencial da Equipe	Comprometimento da equipe; disposição para contribuir com melhorias; avanços recentes em reuniões de alinhamento e gestão.

Fonte: Elaboração própria.

A definição dessas categorias representa um marco fundamental no processo de análise dos resultados, pois fornece o alicerce para a interpretação crítica que será realizada no capítulo seguinte. Elas também servirão de referência para a construção das propostas estratégicas, com vistas a aprimorar a atuação da CGP e a alinhar suas práticas às exigências legais, institucionais e sociais.

4.4 Análise Comparativa dos Planejamentos Estratégicos dos Tribunais

Com o objetivo de identificar referências e boas práticas que possam subsidiar a construção do Planejamento Estratégico da CGP, foi realizada uma análise comparativa dos planejamentos estratégicos de Tribunais de Justiça em todo o país. Essa análise teve como foco não apenas identificar tribunais que possuem planos estratégicos específicos para o setor de precatórios, mas também verificar se os Planos Estratégicos institucionais incluem ações específicas, metas ou indicadores voltados para o tema, o que demonstra o grau de relevância estratégica atribuído ao assunto em cada tribunal.

Conforme os dados sistematizados na planilha elaborada para esta pesquisa, verificou-se que, dentre os 27 Tribunais de Justiça estaduais, apenas três — TJMS, TJMT e TJSE — possuem planejamentos estratégicos específicos para seus Departamentos de Precatórios. Além disso, constatou-se que cinco tribunais (TJAP, TJBA, TJPR, TJSP e TJSE), embora não

disponham de planos exclusivos do setor, com exceção do TJSE, incluíram ações específicas e concretas relativas à gestão de precatórios em seus Planos Estratégicos institucionais.

Por exemplo, no Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA), consta no planejamento institucional o projeto “O Precatório é seu!”, classificado como uma das iniciativas estratégicas para o macrodesafio de fortalecimento da relação institucional do Poder Judiciário com a sociedade. Trata-se de uma campanha institucional destinada a divulgar informações sobre tramitação e pagamento de precatórios, veiculada em canais de comunicação de massa, entre agosto de 2022 e dezembro de 2023. Embora não configure um plano setorial isolado, essa ação confere visibilidade pública ao tema e promove a transparência institucional.

Por sua vez, no Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), a presença estratégica de precatórios é ainda mais robusta: o PE institucional apresenta cinco indicadores específicos dedicados ao setor, tais como:

- Índice de credores superpreferenciais de precatórios pagos por mês;
- Índice de pagamento de precatórios;
- Índice de produtividade na gestão de precatórios;
- Quantidade de processos paralisados por mais de 100 dias no Departamento de Gestão de Precatórios;
- Índice de produtividade do servidor no Departamento de Precatórios.

Além disso, o TJPR desenvolveu o projeto estratégico PRJ-0036 – Atualização e Revisão do Estoque de Precatórios, vinculado ao objetivo estratégico de aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária, visando à celeridade no pagamento por meio da revisão dos saldos existentes. Esses dados evidenciam que o tema precatórios, nesse tribunal, é tratado como área estratégica mensurável e objeto de ação estruturada.

No Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), há a ação estratégica de “viabilizar o pagamento direto dos precatórios pela DEPRE,” inserida dentro do objetivo de aprimorar a gestão judicial, relacionando a iniciativa à meta institucional de reduzir o acervo de execuções fiscais. Trata-se de uma ação pontual, mas que evidencia preocupação estratégica com a gestão dos precatórios no contexto de grandes massas processuais.

Já no Tribunal de Justiça de Sergipe (TJSE), além de possuir um plano estratégico específico para o setor, existem também metas e iniciativas integradas ao planejamento institucional, como o projeto “Selo do Bom Pagador”, destinado a reconhecer entes que cumprem seus compromissos em dia, e propostas de integração tecnológica para automatização dos cálculos e comunicação via PIX com instituições financeiras, reafirmando a relevância estratégica do tema tanto no nível setorial quanto institucional.

Por outro lado, a maioria dos tribunais (20) não apresenta qualquer referência significativa ao tema precatórios em seus planos estratégicos, seja como ação, projeto ou indicador, revelando a predominância do tratamento do tema como mera rotina administrativa, sem destaque estratégico.

Mesmo entre os tribunais que possuem planos setoriais ou ações específicas, percebe-se ainda a ausência de indicadores unificados que meçam o tempo médio de tramitação do precatório desde o recebimento do ofício até o efetivo pagamento ao credor. Além disso, não foi identificado, nos documentos analisados ou nas informações disponíveis durante esta pesquisa, nenhum tribunal que disponha de painéis gerenciais públicos detalhados que permitam o acompanhamento individualizado e estatístico dos precatórios em tempo real. Em geral, as informações públicas se limitam a consultas básicas sobre listas cronológicas ou dados estáticos, o que representa uma oportunidade significativa de aprimoramento em termos de transparência.

No caso do TJPE, constatou-se que o Plano Estratégico institucional não contempla qualquer meta, ação ou indicador específico para a CGP, o que evidencia um espaço relevante para evolução, sobretudo diante do volume e da complexidade das atividades do setor.

Em síntese, o levantamento demonstra que, embora alguns tribunais tenham avançado na inclusão do tema precatórios em seus planejamentos institucionais — seja por meio de planos específicos, seja por indicadores ou projetos dedicados —, a maioria ainda não incorporou o tema de forma expressiva. Essa constatação revela uma oportunidade importante para a CGP do TJPE, que poderá se tornar referência nacional ao elaborar seu próprio planejamento estratégico, incorporando as boas práticas identificadas e suprimindo as lacunas observadas.

Quadro 4 - Comparativo entre Departamentos de Precatórios com PE

Tribunal	Existe PE específico para Precatórios?	Principais Objetivos / Metas	Boas Práticas Identificadas	Lacunas Observadas
TJMS	Sim	Aperfeiçoar gestão; reduzir devoluções; otimizar fluxos internos	Sistema SAPRE (gestão integrada); metas específicas para acordos diretos	Faltam <i>dashboards</i> públicos; ausência de indicadores unificados
TJMT	Sim	Pagamento célere; capacitação da equipe; integração tecnológica	Meta de prazo máximo de 60 dias para pagamento; capacitação contínua	Falta painel público consolidado; ausência de métricas globais

TJSE	Sim	Transparência; integração tecnológica; agilidade nos pagamentos	Projeto “Selo do Bom Pagador”; integração PIX; automação de cálculos	Indicadores ainda fragmentados; ausência de painel público completo
------	-----	---	--	--

Fonte: Elaboração própria.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dá-se continuidade, nesta seção, à abordagem dos resultados, consolidando a análise crítica dos achados empíricos da pesquisa, articulando-os com os referenciais teóricos abordados na revisão da literatura e com os elementos normativos e institucionais aplicáveis à Coordenadoria Geral de Precatórios do TJPE.

A discussão está organizada de modo a evidenciar a coerência entre o diagnóstico realizado e as contribuições da literatura especializada, bem como a fundamentar as estratégias propostas para a unidade, por meio da análise SWOT, da definição da missão, visão e valores, da formulação das diretrizes estratégicas e do plano de ação preliminar.

5.1 Relação entre Diagnóstico e Literatura

A análise empreendida nesta pesquisa evidenciou diversos achados empíricos que, em sua maioria, dialogam fortemente com a literatura especializada em gestão pública, planejamento estratégico e administração judiciária. A convergência entre os dados levantados e as contribuições teóricas consolida o entendimento de que os desafios enfrentados pela CGP não são fenômenos isolados, mas refletem fragilidades estruturais amplamente reconhecidas em contextos institucionais semelhantes.

Por exemplo, tanto a análise documental como os registros empíricos evidenciaram que a ausência de integração entre os sistemas utilizados pela CGP, um dos temas mais recorrentes, compromete significativamente a eficiência administrativa, gerando retrabalho, insegurança nas informações e custos adicionais para a instituição. Estudos como os de Rodrigues e Lima (2024) destacam que, na administração pública, a integração entre sistemas de informação é essencial para assegurar confiabilidade, celeridade nos processos e redução de custos, sendo elemento estratégico para a modernização institucional. Na mesma linha, Cabral (2024) salienta que a ausência de integração cria gargalos que impactam negativamente a efetividade do planejamento estratégico, sobretudo em órgãos públicos com grande volume de processos, como o setor de precatórios.

No campo da padronização de procedimentos e gestão documental, a pesquisa revelou ausência de fluxogramas detalhados, inexistência de procedimentos operacionais padrão (POPs) e divergências na elaboração de documentos internos, gerando inconsistências nos processos. Rodrigues e Lima (2024) observam que a ausência de padronização na utilização de sistemas de informação impede a uniformidade dos processos e compromete tanto a eficiência

administrativa quanto a segurança jurídica. De modo similar, Moura e Furtado (2022) ressaltam que a carência de padrões institucionais é fator recorrente de ineficiência no setor público, criando obstáculos à gestão por resultados.

Outro achado significativo refere-se às fragilidades na comunicação interna, caracterizadas pela inexistência de canais eficazes para compartilhar informações sobre mudanças de procedimentos ou novas rotinas. Essa lacuna se manifesta, por exemplo, quando decisões tomadas em um setor não são comunicadas aos demais, provocando sobreposições de tarefas e retrabalho. Essa realidade está alinhada às reflexões de Cruz *et al.* (2017), que destacam a comunicação institucional como um dos pilares do sucesso no planejamento estratégico, pois possibilita o alinhamento das equipes e a mitigação de resistências às mudanças. Na mesma linha, Moura e Furtado (2022) destacam que falhas de comunicação são barreiras críticas à implementação de estratégias no setor público, contribuindo para resistências culturais e para o desalinhamento entre planejamento e execução. Rodrigues e Lima (2024) acrescentam que, em ambientes complexos, a falta de comunicação padronizada amplia o risco de retrabalho e dificulta o alinhamento institucional.

No que concerne à cultura organizacional, a pesquisa identificou uma dualidade evidente: de um lado, há servidores dispostos a propor melhorias e a colaborar ativamente na evolução dos processos; de outro, persiste uma resistência significativa, sobretudo entre servidores mais antigos, à adoção de novos fluxos e ferramentas. Peng *et al.* (2016) reconhecem que a cultura institucional é um fator crítico para a implementação de estratégias, especialmente em organizações públicas marcadas por rigidez normativa e práticas enraizadas. Gonçalves e Silva (2011) ressaltam que, sem uma gestão eficaz da cultura organizacional, os instrumentos de planejamento estratégico tornam-se meras formalidades, incapazes de gerar mudanças efetivas.

A gestão cartorária e o controle dos processos emergiram como preocupações centrais na pesquisa, revelando grande volume de processos acumulados, ausência de critérios claros para priorização e carência de ferramentas tecnológicas que possibilitem a organização eficiente do ambiente virtual de trabalho, como etiquetas no PJe. Bryson e George (2024) salientam que a gestão por processos é imprescindível para garantir eficiência administrativa e atender às exigências de transparência e accountability, sendo especialmente crítica em setores com alta complexidade e volume processual, como o de precatórios.

Outro aspecto relevante foi a inexistência de indicadores de desempenho consolidados, tanto para mensuração individual quanto coletiva, o que contribui para a execução das tarefas de forma fragmentada e sem direcionamento estratégico. Ribeiro (2023) destaca que, na

administração pública, indicadores de desempenho não apenas permitem transformar dados dispersos em informação estratégica, mas também são essenciais para alinhar atividades operacionais às metas institucionais. Sem indicadores, por exemplo, a CGP fica limitada na sua capacidade de avaliação, planejamento e prestação de contas, criando um ambiente vulnerável a variações subjetivas e ao imprevisto gerencial.

Apesar das fragilidades identificadas, a pesquisa também encontrou fortes evidências de potencial positivo na CGP. Há registros consistentes do comprometimento da equipe, da disposição para mudanças e da busca por melhorias, sobretudo a partir da realização de reuniões periódicas e da abertura da gestão para o diálogo. Esse cenário vai ao encontro do que defendem Bryson e George (2024) e Cabral (2024), que destacam o engajamento das pessoas como condição essencial para que o planejamento estratégico transcenda o plano teórico e se converta em instrumento efetivo de transformação institucional.

A análise realizada revela, ainda, que as fragilidades identificadas na CGP não são exclusivas dessa unidade, mas refletem um cenário mais amplo no contexto nacional. A ausência de indicadores específicos na CGP, por exemplo, é coerente com o que se observou na maior parte dos tribunais analisados, onde poucos possuem instrumentos consolidados de mensuração do desempenho na área de precatórios. Mesmo entre aqueles que possuem planejamentos estratégicos específicos para o setor, como TJMS, TJMT e TJSE, percebe-se carência de indicadores integrados capazes de medir todo o ciclo de tramitação dos precatórios, desde o recebimento do ofício até o pagamento ao credor.

Além disso, práticas como a integração sistêmica entre setores, a utilização de *dashboards* públicos e a adoção de fluxos detalhados ainda são incipientes na maioria dos tribunais, revelando que as dificuldades enfrentadas pela CGP se inserem em desafios estruturais mais amplos no âmbito do Judiciário brasileiro (Bachega, 2024; Borges; Ferreira, 2020; Cabral, 2024). Tais comparações reforçam a relevância do presente estudo, uma vez que as estratégias a serem propostas podem contribuir não apenas para o aprimoramento da CGP, mas também servir de referência para outras unidades congêneres no país.

Assim, os achados desta pesquisa não permanecem apenas no plano teórico, mas têm implicações práticas diretas para a CGP. A ausência de sistemas integrados, de procedimentos padronizados, de comunicação eficaz e de indicadores estratégicos gera riscos reais para a segurança jurídica, para a eficiência operacional e para a capacidade institucional de prestar contas à sociedade. Esses desafios não são exclusivos da CGP, mas, ao persistirem, podem comprometer tanto a execução das rotinas administrativas quanto o cumprimento das determinações normativas e judiciais que regem a gestão de precatórios.

Em síntese, os achados desta pesquisa confirmam que os desafios da CGP são complexos, mas encontram eco consistente na literatura sobre gestão pública e planejamento estratégico. Isso fortalece a legitimidade das análises realizadas e cria um campo fértil para a formulação de estratégias específicas, alinhadas tanto às necessidades internas da unidade quanto às exigências normativas e sociais que recaem sobre sua atuação.

5.2 Integração dos Achados com a Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é amplamente reconhecida como ferramenta essencial do planejamento estratégico, pois permite sistematizar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional (Bryson; George, 2024; Ribeiro, 2023). No contexto da administração pública, sua aplicação adquire relevância particular, uma vez que possibilita alinhar limitações institucionais e demandas sociais, transformando diagnósticos em orientações práticas (Cabral, 2024).

Na presente pesquisa, a construção da matriz SWOT foi fundamentada na triangulação de diversas fontes de evidência: registros de campo, análise documental, *benchmarking* com outros Tribunais de Justiça e a revisão da literatura especializada. A integração desses elementos permitiu categorizar os principais achados empíricos em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de maneira não apenas descritiva, mas analítica, buscando compreender suas implicações para o planejamento estratégico da CGP.

Forças internas foram identificadas sobretudo no campo humano e institucional. O comprometimento e a disposição da equipe em propor melhorias, registrados de forma recorrente nas atas e nos relatos observacionais, representam um ativo estratégico relevante. Essa constatação encontra respaldo na literatura, na medida em que Bryson (2011) e Moura e Furtado (2022) destacam o engajamento dos servidores como condição crítica para que estratégias não permaneçam apenas no plano formal. Há pessoas na equipe da CGP que demonstram conhecimento técnico acumulado, apesar de haver muitos em formação, o que pode configurar uma vantagem, pois, conforme Peng *et al.* (2016), a *expertise* do capital humano é determinante para superar resistências e garantir inovação, mesmo em estruturas públicas tradicionais.

Por outro lado, as fraquezas internas apareceram de forma robusta e repetitiva nas fontes analisadas. A ausência de integração entre os sistemas SERPREC, PJe, Sistema de Cálculos e SOPE não é apenas um aspecto técnico, mas um obstáculo que compromete a segurança jurídica e a confiabilidade dos processos, como defendem Rodrigues e Lima (2024).

A inexistência de fluxogramas detalhados e POPs cria disparidade na execução das tarefas, gerando retrabalho e inconsistências — realidade consistente com as observações de Bardin (2016) sobre a necessidade de padronização para evitar riscos operacionais. A comunicação ineficiente entre setores também foi confirmada tanto empiricamente quanto teoricamente, sendo apontada por Moura e Furtado (2022) como uma das principais causas de insucesso na implementação de estratégias no setor público.

No âmbito externo, surgiram oportunidades detectadas especialmente no *benchmarking* com outros tribunais. O TJMS, por exemplo, implementou o SAPRE, sistema que viabilizou ganhos de agilidade e confiabilidade na gestão de precatórios, enquanto o TJSE avançou na criação do projeto “Selo do Bom Pagador” como mecanismo de transparência e incentivo ao cumprimento dos pagamentos. Além disso, tem sido desenvolvido pelo CNJ para âmbito nacional o SisPreq, um novo e integrado sistema de gestão voltado para precatórios, ao qual a CGP já se manifestou, inclusive, para integrar o projeto piloto. Tais práticas demonstram caminhos viáveis de modernização, alinhados às recomendações de Santos (2021), que ressalta a importância da governança digital para a eficiência institucional. Essas iniciativas externas representam não apenas referências técnicas, mas oportunidades reais para a CGP se reposicionar estrategicamente.

As ameaças externas, embora menos detalhadas no *benchmarking*, revelaram-se evidentes em documentos como relatórios de auditoria e resoluções do CNJ. Há riscos concretos de sanções institucionais decorrentes de atrasos ou falhas na gestão dos precatórios, realidade que reforça a urgência do planejamento estratégico. Moura e Furtado (2022) observam que instituições públicas frequentemente enfrentam pressões externas — sejam normativas, sejam sociais —, que podem comprometer a governança se não forem geridas estrategicamente. Além disso, o crescimento do volume processual configura ameaça constante, pressionando ainda mais as estruturas administrativas da CGP, e a instabilidade jurídica e legislativa na matéria de precatórios (Peixoto, 2024).

O quadro 5 sintetiza a análise SWOT elaborada para a CGP, relacionando cada elemento às evidências empíricas levantadas nesta pesquisa e à literatura revisitada.

Quadro 5 - Análise SWOT da CGP

FORÇAS (Internas)	FRAQUEZAS (Internas)
- Comprometimento e disposição da equipe em propor melhorias (Bryson, 2011; Moura; Furtado, 2022) - Conhecimento técnico acumulado entre parte da equipe (Peng <i>et al.</i>, 2016) - Experiência consolidada na gestão de precatórios, apesar de carências estruturais	- Falta de integração entre sistemas (SERPREC, PJe, Sistema de Cálculos, SOPE), gerando retrabalho e riscos jurídicos (Rodrigues; Lima, 2024) - Inexistência de fluxogramas detalhados e procedimentos operacionais padrão (Bardin, 2016) - Comunicação interna deficiente entre setores (Moura; Furtado, 2022) - Heterogeneidade de conhecimentos técnicos, com muitos servidores ainda em fase de formação
OPORTUNIDADES (Externas)	AMEAÇAS (Externas)
- Boas práticas identificadas em outros tribunais, como SAPRE (TJMS) e Selo do Bom Pagador (TJSE), que podem servir de referência (Cabral, 2024) - Desenvolvimento do sistema nacional SisPreq pelo CNJ, oferecendo perspectiva de integração tecnológica (Santos, 2021) - Tendência crescente de governança digital, alinhada a expectativas de maior eficiência (Santos, 2021)	- Pressões normativas e risco de sanções decorrentes de falhas na gestão dos precatórios (Moura; Furtado, 2022; CNJ, 2023) - Crescimento contínuo do volume processual, sobrecarregando a estrutura da CGP (Bryson, 2011) - Instabilidade jurídica e legislativa no tema de precatórios, criando insegurança para planejamento de médio e longo prazo (Peixoto, 2024)

Fonte: Elaboração Própria

5.3 Fundamentação da Missão, Visão e Valores da CGP/TJPE

A definição da Missão, Visão e Valores constitui etapa fundamental do processo de planejamento estratégico, por traduzir em linguagem institucional a razão de existir, a aspiração futura e os princípios que norteiam a atuação da organização (Bryson, 2011). No âmbito da administração pública, Cabral (2024) destaca que tais elementos precisam ter conexão concreta com a realidade operacional e cultural das instituições, evitando promessas inexequíveis que não se sustentem na prática. A presente pesquisa evidenciou que a CGP, embora possua potencial humano significativo, encontra-se ainda distante de padrões de excelência em integração tecnológica e padronização de processos, realidade que precisa ser considerada na formulação de qualquer instrumento estratégico.

A Visão inicialmente proposta — “Ser reconhecida como referência nacional em gestão de precatórios, pela excelência administrativa, pela confiabilidade dos processos e pela inovação tecnológica” — revelou-se demasiadamente ambiciosa e, em certa medida, desalinhada da realidade atual da CGP, sobretudo à luz dos dados levantados. A análise SWOT

demonstrou de forma consistente que a unidade enfrenta desafios estruturais, entre os quais destacam-se a ausência de integração entre sistemas, a inexistência de fluxogramas padronizados, a comunicação interna falha e a carência de indicadores consolidados. Tais fragilidades não inviabilizam uma perspectiva de melhoria, mas indicam a necessidade de uma visão mais realista e progressiva.

Nesse sentido, inspirando-se nos referenciais teóricos de Bryson (2011), Cabral (2024) e Moura e Furtado (2022), além das práticas observadas nos tribunais que possuem planejamento estratégico específico para precatórios (TJMS, TJSE, TJMT), propõe-se uma Visão mais condizente com a realidade da CGP, mas ainda capaz de mobilizar esforços para mudanças: “Garantir segurança jurídica e eficiência na gestão dos precatórios, buscando aperfeiçoamento contínuo e maior transparência institucional.”

Esta formulação incorpora elementos diretamente alinhados aos achados da pesquisa. A ênfase em “segurança jurídica” reflete tanto a natureza técnica e normativa do trabalho da CGP quanto os riscos identificados na pesquisa, como fragilidades na integração de sistemas e inconsistências nos cálculos, elementos que, segundo Bardin (2016) e Rodrigues e Lima (2024), comprometem a confiabilidade institucional. Já o foco na “eficiência” dialoga com a necessidade de reduzir retrabalho, padronizar rotinas e melhorar a produtividade, temas recorrentes nos registros de campo e relatórios internos. Por fim, a busca por “aperfeiçoamento contínuo” e “maior transparência institucional” conecta-se às demandas da sociedade e aos princípios de *accountability*, sendo temas abordados tanto na literatura quanto em documentos normativos como a Resolução 507/2023 do TJPE e relatórios do CNJ.

A Missão da CGP, igualmente fundamentada na pesquisa e em sua função institucional prevista na Resolução nº 507/2023, é proposta nos seguintes termos: “Assegurar a gestão eficiente, transparente e segura dos precatórios no âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco, garantindo a execução fiel das determinações judiciais, a correta aplicação dos recursos públicos e a proteção dos direitos dos credores.”

Esta formulação consolida o compromisso com a função técnica da CGP, mas também com valores constitucionais como a eficiência, a moralidade e a segurança jurídica, conceitos fortemente presentes na literatura sobre gestão pública (Cabral, 2024; Bryson, 2011).

Os Valores institucionais, por sua vez, devem refletir tanto os princípios fundamentais da administração pública quanto as necessidades práticas da unidade diagnosticadas na presente pesquisa. Assim, propõem-se os seguintes:

- Ética e Integridade → Fundamentadas no princípio da moralidade administrativa, garantem a lisura das atividades e preservam a confiança da sociedade (Cabral, 2024).
- Transparência → Necessária para promover *accountability*, especialmente relevante em matéria de precatórios, dada sua repercussão social e financeira (TJPE, 2023; Bryson, 2011).
- Comprometimento → Observado como força nos achados empíricos, fundamental para a implementação de mudanças estratégicas (Moura; Furtado, 2022).
- Segurança Jurídica → Essencial em uma área onde falhas podem gerar graves consequências financeiras e legais, conforme destacam Bardin (2016) e Rodrigues e Lima (2024).
- Aperfeiçoamento Contínuo → Reflete a busca constante por melhorias, sem criar falsas expectativas de inovação imediata (Cabral, 2024).
- Colaboração → Alinhada ao diagnóstico da comunicação interna deficiente, indica a necessidade de maior integração entre setores (Moura; Furtado, 2022).
- Foco no Cidadão → Fundamentado no valor público da atividade estatal, destaca a importância de atender às expectativas dos credores e da sociedade (Bryson, 2011; Cabral, 2024).

Ainda, as definições de Missão, Visão e Valores propostas para a CGP não foram construídas de forma isolada, mas estão plenamente alinhadas às diretrizes estratégicas do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça de Pernambuco para o período de 2021 a 2026. O PE do TJPE, orientado pela Resolução nº 325 do CNJ, estabelece como fundamentos prioritários a garantia dos direitos fundamentais, a promoção da agilidade e da eficiência na prestação jurisdicional, a gestão por indicadores, a valorização das pessoas e o fortalecimento da governança institucional. Esses princípios dialogam diretamente com a missão definida para a CGP, que enfatiza a gestão eficiente, transparente e segura dos precatórios, bem como com a visão que busca consolidar segurança jurídica e eficiência administrativa.

Além disso, valores como ética, transparência, comprometimento e segurança jurídica, adotados pela CGP, refletem atributos de valor presentes no PE do TJPE, como integridade, eficiência e responsabilidade institucional. Assim, as formulações estratégicas da CGP inserem-se no esforço institucional mais amplo do TJPE de modernizar processos, garantir previsibilidade na gestão e consolidar práticas inovadoras que ampliem a confiança da sociedade no Poder Judiciário pernambucano (TJPE, 2023; Cabral, 2024).

Dessa forma, a formulação da Missão, Visão e Valores da CGP não é apenas um exercício declaratório, mas representa a tradução institucional dos achados desta pesquisa, integrando diagnóstico, literatura e prática administrativa. Esses elementos servirão de base para as diretrizes estratégicas a serem definidas no próximo tópico, assegurando que qualquer ação futura da CGP esteja solidamente ancorada em dados empíricos e na teoria contemporânea de gestão pública.

5.4 Formulação das Estratégias para a CGP

A etapa de formulação estratégica constitui o momento em que o planejamento deixa de ser apenas diagnóstico para se converter em escolhas concretas, capazes de orientar o futuro institucional, como destacam Bryson (2011) e Cabral (2024). No âmbito da CGP, essa formulação está ancorada na Missão, Visão e Valores definidos nesta pesquisa, na análise SWOT construída a partir de dados empíricos e na observação de experiências bem-sucedidas em outros tribunais, como TJMS, TJMT e TJSE.

A análise SWOT revelou forças importantes, como o comprometimento da equipe e o conhecimento técnico acumulado, embora também tenha evidenciado fragilidades, incluindo a ausência de integração tecnológica entre sistemas, a inexistência de fluxogramas detalhados, falhas na comunicação interna e a falta de indicadores consolidados. Oportunidades externas, como o desenvolvimento do SisPreq pelo CNJ e boas práticas de outros tribunais, contrastam com ameaças, como riscos de sanções do CNJ, aumento do volume processual e a instabilidade legislativa na matéria de precatórios (Peixoto, 2024).

À luz desses elementos, e alinhadas à missão institucional da CGP e ao Plano Estratégico do TJPE (2021-2026), foram definidas as seguintes diretrizes estratégicas, cada uma fundamentada na literatura, nos dados empíricos levantados e nas práticas de *benchmarking*:

Diretriz Estratégica 1 – Integração Tecnológica e Automação

A fragmentação de sistemas na CGP compromete a segurança jurídica e gera retrabalho (Rodrigues; Lima, 2024). Inspirada em experiências como o SAPRE do TJMS, esta diretriz busca garantir fluidez operacional e confiabilidade dos dados.

Linhas de Ação:

- Buscar participação ativa no projeto piloto do SisPreq junto ao CNJ;
- Desenvolver integrações mínimas (APIs) entre sistemas existentes;

- Planejar cronograma de migração tecnológica alinhado à capacidade institucional.

Diretriz Estratégica 2 – Padronização e Gestão do Conhecimento

A ausência de fluxogramas e POPs gera inconsistências e retrabalho, conforme Bardin (2016). O TJSE demonstrou ganhos significativos ao investir em documentos normativos detalhados.

Linhas de Ação:

- Elaborar fluxogramas detalhados para rotinas críticas;
- Desenvolver manual de procedimentos acessível aos servidores;
- Implantar rotina periódica de revisão dos documentos normativos.

Diretriz Estratégica 3 – Comunicação Institucional Eficiente

A comunicação é reconhecida como elo entre planejamento e execução (Moura; Furtado, 2022). Falhas na comunicação interna foram um achado recorrente da pesquisa.

Linhas de Ação:

- Criar canais formais de comunicação interna, como boletins eletrônicos;
- Promover reuniões setoriais e intersetoriais periódicas com pautas estruturadas;
- Estabelecer protocolos formais para comunicação de alterações em rotinas.

Diretriz Estratégica 4 – Desenvolvimento de Pessoas e Cultura Organizacional

A implementação de estratégias exige capacitação e gestão da mudança cultural (Bryson; George, 2024; Peng *et al.*, 2016). Embora a CGP conte com servidores comprometidos, há resistência significativa a inovações.

Linhas de Ação:

- Criar programas permanentes de capacitação técnica e comportamental;
- Estabelecer processo estruturado de integração para novos servidores;
- Reconhecer boas práticas e iniciativas de inovação institucional.

Diretriz Estratégica 5 – Gestão por Indicadores e Transparência

Kaplan e Norton (2019) ressaltam que sem indicadores claros não há possibilidade de monitoramento estratégico. Atualmente, a CGP não dispõe de métricas consolidadas.

Linhas de Ação:

- Definir indicadores específicos para a área de precatórios;
- Criar *dashboards* internos para monitoramento;
- Publicar relatórios periódicos para prestação de contas à sociedade.

Entretanto, conforme recomendam Kaplan e Norton (2019), a formulação estratégica não pode permanecer no nível abstrato das diretrizes. Precisa descer ao plano das metas operacionais, definindo o modo, o responsável e o momento de executar as ações propostas. Essa perspectiva é essencial para garantir que as estratégias se materializem na prática institucional, sobretudo em áreas sensíveis como a gestão de precatórios.

Nesse sentido, a presente pesquisa examinou ações da CGP, realizadas nos últimos dois anos, as quais se revelam instrumentos concretos de execução das diretrizes estratégicas aqui formuladas, além de atender às determinações periódicas do CNJ. Essas ações foram transformadas em metas operacionais, permitindo o monitoramento de resultados e a prestação de contas, alinhando-se tanto às exigências normativas do CNJ quanto às expectativas de eficiência e transparência da sociedade pernambucana.

O quadro abaixo, apresenta, assim, a síntese dessas metas operacionais iniciais, demonstrando que o planejamento estratégico proposto não se limita ao campo conceitual, mas está profundamente enraizado na realidade institucional da CGP.

Quadro 6 - Metas operacionais ligadas às diretrizes estratégicas.

Ação / Iniciativa		Diretriz Estratégica	Indicador	Meta	Prazo	Observações
Publicar acordo	Editais de	Gestão Indicadores e Transparência	por e % de adesão ao acordo direto	≥ 10% adesão	dez/2025	Envolve deságios de 10%, 20%, 30% ou 40%.
Projeto SisPreq		Integração Tecnológica Automação	e Implantação do projeto piloto	Sim (Implantado)	dez/2026	<i>Benchmarking</i> com tribunais que utilizam o SisPreq.
Automação de procedimentos (robôs, integração PJe/SERPREC)		Integração Tecnológica Automação	e Tempo médio entre depósito e liberação	Reduzir em 20%	dez/2025	Integração tecnológica e fluxos automatizados.

Ferramenta de notificação prévia a credores/devedores	Comunicação Institucional Eficiente	Existência da ferramenta implantada	Sim	dez/2025	Garante previsibilidade às partes envolvidas.
Identificação e liberação de valores parados em contas judiciais	Gestão por Indicadores e Transparência	% de valores identificados e liberados	100%	dez/2025	Impacta diretamente a transparência e a efetividade.

Fonte: Elaboração própria.

Para qualificar ainda mais o planejamento estratégico da CGP, esta pesquisa analisou os relatórios do Núcleo Auxiliar de Conciliação de Precatórios do TJBA, que apresentam indicadores robustos de gestão. Esses indicadores permitem monitorar não apenas o volume de trabalho, mas também a eficiência operacional, o cumprimento de prazos legais e a efetividade dos pagamentos. Inspirada nessas experiências, propõem-se para a CGP indicadores como:

- Valor total pago mensalmente em precatórios;
- Número de precatórios quitados no período;
- Quantidade de atos processuais praticados;
- Número de alvarás de pagamento emitidos;
- Prazo médio entre aporte de recursos e liberação de pagamento (já presente no quadro de metas operacionais);
- Percentual de redução do acervo anual.

Esses indicadores além de fortalecerem a gestão interna, criam condições para maior transparência perante os órgãos de controle e a sociedade, alinhando-se tanto às exigências da Resolução CNJ nº 303/2019 quanto às melhores práticas observadas em tribunais como o TJBA.

5.5 Implantação e Monitoramento do Planejamento Estratégico da CGP

Segundo Bryson e George (2024), a etapa de implementação representa o ponto em que o planejamento estratégico deixa o plano teórico e passa a impactar diretamente a realidade institucional. Kaplan e Norton (2019) destacam que estratégias eficazes só se concretizam quando acompanhadas de metas claras, indicadores e mecanismos de monitoramento que permitam ajustes rápidos às mudanças do ambiente interno ou externo. No contexto da administração pública, Cabral (2024) reforça que a previsibilidade e a capacidade de resposta das instituições são fortemente dependentes da existência de planos de ação estruturados, que estabeleçam o que deve ser feito, por quem, em que prazo e com quais critérios de avaliação.

Para a CGP, que atua em uma área de elevada complexidade e sensibilidade social, a definição de um plano de ação detalhado é indispensável para garantir segurança jurídica, eficiência e credibilidade institucional. O quadro 7 apresenta o Plano de Ação Preliminar, elaborado com base nas diretrizes estratégicas construídas nesta pesquisa, integrando ações reais já em andamento ou planejadas na unidade, além de metas inspiradas nas boas práticas observadas em tribunais como TJMS, TJMT, TJSE e TJBA.

Quadro 7 - Plano de Ação Preliminar para a CGP

Ação / Iniciativa	Diretriz Estratégica	Responsável	Prazo	Indicador de Sucesso
Participar do projeto piloto do SisPreq junto ao CNJ	Integração Tecnológica e Automação	Coordenadoria Geral de Precatórios, TI-TJPE	Dez/2026	Projeto implantado e funcionando
Desenvolver integrações mínimas entre sistemas existentes (SERPREC, PJe, Sistema de Cálculos, SOPE)	Integração Tecnológica e Automação	Equipe TI da CGP	Dez/2025	Tempo médio de tramitação reduzido em $\geq$ X%
Elaborar fluxogramas detalhados das rotinas críticas	Padronização e Gestão do Conhecimento	Chefias de cada setor da CGP	Dez/2025	Fluxogramas finalizados e divulgados
Implantar manual de procedimentos para toda a CGP	Padronização e Gestão do Conhecimento	Coordenadoria da CGP	Dez/2025	Manual publicado e disponível para consulta
Criar boletins eletrônicos internos para comunicação de mudanças de rotinas	Comunicação Institucional Eficiente	Coordenadoria da CGP	Ago/2025	Boletins implantados, frequência mensal
Promover capacitação técnica em sistemas integrados	Desenvolvimento de Pessoas e Cultura Organizacional	Coordenadoria da CGP, Escola Judicial	Dez/2025	$\geq$ 80% da equipe capacitada
Desenvolver painel gerencial interno com indicadores de desempenho	Gestão por Indicadores e Transparência	Coordenadoria da CGP, TI-TJPE	Dez/2025	Dashboard implantado e atualizado mensalmente
Criar ferramenta para notificação prévia de credores e devedores	Comunicação Institucional Eficiente	Coordenadoria da CGP, TI-TJPE	Dez/2025	Ferramenta implantada e operante

Reduzir prazo médio entre aporte e pagamento	Integração Tecnológica e Automação	Equipe Técnica da CGP	Dez/2025	Prazo $\leq$ 30 dias
--	------------------------------------	-----------------------	----------	----------------------

Fonte: Elaboração Própria.

Sugere-se, ainda, a adoção, ou continuidade, de uma prática introduzida por esta pesquisa na unidade, a realização de reuniões informais e regulares entre os setores da CGP, com abertura do espaço, principalmente, para ouvir, dada a positiva receptividade dos servidores a isso, servindo de estímulo para explorar fragilidades e soluções, ao mesmo tempo.

Por fim, para garantir o sucesso desse plano, recomenda-se a instituição de ciclos periódicos de monitoramento, preferencialmente trimestrais, envolvendo a equipe da CGP, a Coordenadoria de Planejamento do TJPE e, quando pertinente, órgãos de controle externo. Esse monitoramento permitirá identificar rapidamente gargalos ou obstáculos, ajustando rotas e garantindo que as metas permaneçam factíveis e alinhadas às demandas institucionais e sociais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo desenvolver um planejamento estratégico aplicável à Coordenadoria Geral de Precatórios (CGP) do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), diante da constatação, por parte do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de fragilidades estruturais e ausência de planejamento formal na unidade. Partindo de uma abordagem prática e aplicada, a pesquisa permitiu não apenas compreender os desafios específicos da CGP, mas também propor um plano adaptável, que poderá subsidiar melhorias em outras unidades gestoras de precatórios ou em setores com características semelhantes.

Ao longo da execução do trabalho, observou-se a complexidade da realidade institucional, marcada por rotinas intensas, fluxos fragmentados e múltiplos sistemas não integrados. A análise empírica revelou que, embora exista compromisso técnico por parte da equipe, faltavam diretrizes formais, mecanismos de priorização e instrumentos claros de acompanhamento. Um dos pontos altos da pesquisa foi a realização de reuniões internas entre setores da CGP, promovidas no contexto da observação participante. Essas reuniões, além de viabilizarem a construção colaborativa do diagnóstico estratégico, foram reconhecidas pelos servidores como espaço valioso de diálogo e articulação, sendo inclusive sugerida sua continuidade em caráter permanente, o que evidencia um impacto organizacional positivo e imediato da pesquisa.

Dentre os desafios enfrentados, destacam-se as dificuldades na obtenção de dados padronizados, a sobreposição de tarefas em um mesmo corpo técnico reduzido, e a limitação temporal para testar o plano proposto em sua totalidade. Ainda assim, o trabalho conseguiu cumprir seus objetivos específicos. O primeiro objetivo — diagnosticar a situação atual da CGP — foi atingido por meio de observação participante, análise documental e diálogo com os servidores da unidade. O segundo objetivo — de analisar os fundamentos teóricos do planejamento estratégico — foi atendido por meio de revisão bibliográfica consistente, incluindo autores clássicos e contemporâneos como Bryson, Mintzberg, Porter, Cabral, entre outros. O terceiro objetivo — propor um planejamento estratégico específico — concretizou-se na elaboração de diretrizes, metas, indicadores e plano de ação aplicáveis à CGP, com possibilidade de replicação e adaptação, respeitando os contextos institucionais diversos do Judiciário.

A relevância desta pesquisa ultrapassa os limites do TJPE, contribuindo para o avanço da gestão estratégica em setores tradicionalmente relegados às rotinas operacionais e pouco contemplados nos processos de planejamento institucional. A CGP, como setor responsável

pela etapa final da efetivação de direitos reconhecidos judicialmente, desempenha função essencial no acesso à Justiça e na credibilidade das instituições. Dessa forma, estruturar sua atuação com base em diretrizes estratégicas não apenas fortalece sua capacidade interna, como também promove maior transparência, previsibilidade e controle social sobre o cumprimento das decisões judiciais.

Espera-se que os resultados deste trabalho estimulem outras iniciativas de planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário, sobretudo em unidades especializadas, e sirvam de subsídio para a formulação de políticas institucionais mais abrangentes voltadas à modernização e à eficiência administrativa. A continuidade das ações propostas, bem como a institucionalização das práticas aqui recomendadas, dependerão do engajamento da alta gestão e da capacidade de retroalimentação e aprendizado da CGP. A experiência vivenciada neste estudo reforça a importância de aproximar teoria e prática, valorizando o conhecimento produzido no cotidiano das instituições públicas como elemento legítimo de transformação organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: Desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas**. Brasília: IPEA. Cap. 1, p. 23-58. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3247>. Acesso em: 28 nov. 2024.
- AFFONSO, L. M. F.; GONÇALVES, G. R. B.; DANIEL, V. M.; OLIVEIRA, L. B. de. **Gestão de informações no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p.78. ISBN 9788595023680. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595023680/>. Acesso em: 16 jan. 2025.
- ALMEIDA, V. C. A demora do pagamento dos precatórios da perspectiva da ordem processual vigente. **Dissertação** (Mestrado em Direito) – Marília: UNIMAR, p. 132. 2020. Disponível em: <https://portal.unimar.br/site/public/pdf/dissertacoes/358678893246B371A34E384E56D10915.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1971. Disponível em: https://archive.org/details/conceptofcorpora00andr_0/page/n5/mode/2up. Acesso em: 17 jun. 2025.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Bookman, 2009. E-book. ISBN 9788536321387. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536321387/>. Acesso em: 22 mai. 2025.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965. Disponível em: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n5/mode/2up>. Acesso em 17 jun. 2025.
- BACHEGA, G. **Precatório na prática**. 2 ed. Barueri/SP: IBP Editora, 2024.
- BALASSIANO, T. G. Arbitragem sem precatório: celeridade do início ao fim. **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution** – RBADR, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 201-237, jul.-dez. 2021. Disponível em: <https://rbadr.emnuvens.com.br/rbadr/article/view/148/112>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BORGES, E. F.; FERREIRA, D. A. C. Análise dos determinantes de desempenho da gestão de precatórios e requisições de pequeno valor no âmbito do Tribunal de Justiça do RN. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 23-33, 2020. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/848/551>. Acesso em: 23 jun. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília/DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 dez. 2023.

_____. **Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001**. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília/DF, 7 fev. 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110180.htm. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. **Lei n. 10.259, de 12 de julho de 2001**. Dispõe sobre a instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110259.htm. Acesso em: 23. abr. 2025.

_____. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Guia Prático De Planejamento Estratégico Institucional (GPPEI)**. Brasília, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/Guia_PEI_VF.pdf. Acesso em 23 jun. 2025.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI). Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv): Um novo paradigma nas transferências voluntárias da União. **Concurso Inovação: de 2011 a 2015** (16ª a 20ª edição). Mar-2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/254>. Acesso em: 23 abr. 2025.

_____. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Brasília: DOU n. 98, s. 1, p. 44-46, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. *Using thematic analysis in psychology*. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology. Acesso em: 25 abr. 2025.

_____. *Thematic analysis*. **The Journal of Positive Psychology**, v. 12, n. 3, p. 297-298, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311801765_Thematic_analysis. Acesso em: 23 abr. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**. n. 45, p. 49-95. 1998. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 25 nov. 2024.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 4 ed. Wiley. 2011. Disponível em: <http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/986/1/Strategic%20Planning%20for%20Publi>

c%20and%20Nonprofit%20Organizations%20%28%20PDFDrive%20%29%281%29.pdf. Acesso em: 23. abr. 2025.

BRYSON, J. M.; GEORGE, B. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 6 ed. Wiley. 2024. *E-book*. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/4512829/strategic-planning-for-public-and-nonprofit-organizations-a-guide-to-strengthening-and-sustaining-organizational-achievement>. Acesso em: 17 jun. 2025.

CABRAL, S. *Strategy for Public and Nonprofit Organizations: An Applied Perspective*. *E-book*. Nature Switzerland AG. 2024.

CALDAS, M. U. C. Precatório x efetividade da tutela jurisdicional: uma análise acerca da postura da fazenda pública à luz do direito constitucional processual. **Revista de Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça**. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 244-260, jul/dez. 2016.

Disponível em:

<https://indexlaw.org/index.php/revistaprocessojurisdicao/article/view/1609/2078>. Acesso em: 23 jun. 2025.

CARDOSO, F. E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, J. R. *The strategy-as-practice through the lens of the microfoundations of dynamic capabilities*. **REAd**, Porto Alegre. v. 29, n. 1, p. 1-32, jan./abr., 2023. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/wBZ3sdyCD99ZDcyKZj6P54d/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

CARDOSO, M. R. G.; GUELLI, K. G. M.; OLIVEIRA, G. S. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 98-111. 2021.

Disponível em:

<http://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347/1443>. Acesso em: 23 abr. 2025.

CASTELLO BRANCO, L. S. Administração pública gerencial: as metas do Conselho Nacional de Justiça. **Práticas de Administração Pública**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 4-23, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2526629230645>. Acesso em: 28 nov. 2024.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas**[C1]. Brasília: IPEA. Cap. 2, p. 59-84. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3247>. Acesso em: 28 nov. 2024.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, Jean et al. (org.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/poupart-jean-et-alii-a-pesquisa-qualitativa-enfoques-epistemologicos-e-metodologicospdf/256725907>. Acesso em: 22 mai. 2025.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradução e adaptação: Reynaldo Cavalheiro Marcondes; Ana Maria Roux Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1782/pdf/0?code=3RyDJIX1tTLadOVA>

MBK6WIB2BG0IHBn3kUP0h3S8vBXg/32Dtgi0WZYwmZzm0VIV7BKD0i95n3qrYnFcQFPxoA==. Acesso em: 23 jun. 2025.

CHANDLER JR., A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA. 1962. Disponível: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n7/mode/2up. Acesso em: 23 abr. 2025.

COBAITO, F. C. Planejamento Estratégico Situacional: Um Estudo Bibliométrico em Bases de Dados Nacionais entre 2013 e 2018. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 8, n. 1, p. 101- 115. jan./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/25567>. Acesso em: 29 nov. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Relatório Precatórios**: Reestruturação da Gestão nos Tribunais. 2012. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/09/reatorio_precatorios_CNJ_FINAL1.pdf. Acesso em: 23 abr. 2025.

_____. Corregedoria Geral de Justiça. **Relatório de Inspeção Ordinária**. Insp. 0002506-70.2023.2.00.0000. Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. 2023d. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/corregedoriacnj/inspecoes-correicoes/relatorios/#2668-tribunal-de-justica-do-estado-do-pernambuco>. Acesso em: 20 jun. 2025.

_____. Portal do Conselho Nacional de Justiça, 2023b. **Gestão estratégica e planejamento**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/>. Acesso em: 19 dez. 2023.

_____. Portal do Conselho Nacional de Justiça, 2023c. **Inspeções e Correições**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/corregedoriacnj/inspecoes-correicoes/>. Acesso em: 19 dez. 2023.

_____. Portal do Conselho Nacional de Justiça, 2024. **Precatórios**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/precatorios/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

_____. Portal do Conselho Nacional de Justiça, 2023a. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>. Acesso em: 03 set. 2023.

_____. **Resolução nº 70 de 18 de março de 2009**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília/DF, Seção 1, n. 56, p. 89-91. 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. **Resolução Nº 303 de 18 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a gestão dos precatórios e respectivos procedimentos operacionais no âmbito do Poder Judiciário. DJe/CNJ nº 263, p. 21-37, 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3130>. Acesso em: 23 abr. 2025.

_____. **Resolução nº 325 de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. DJe/CNJ n. 201, p. 2-10. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 28 nov. 2024.

CERESER, L. F. Morosidade do precatório no sistema Brasileiro. **Jusbrasil**: 2016. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/morosidade-do-precatório-no-sistema-brasileiro/338995918>. Acesso em: 10 mar. 2024.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. ISBN 9788597013023. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013023/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CUNHA, L. C. da. **Precatórios: atual regime jurídico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 38. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025. *E-book*. ISBN 9788530995935. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530995935/>. Acesso em: 25 jun. 2025.

DUTRA, R. V. Regime especial de pagamento de precatórios (ec nº 62) – constitucionalidade (?). **Publicações da Escola Superior da AGU**, v. 2, n. 30. 2013. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/1380>. Acesso em 23 abr. 2025.

FARIA, L. A ineficiência do atual modelo de responsabilização civil do Estado no Brasil e a necessidade de prevenção de danos. **Revista Digital de Direito Administrativo**, vol. 4, n. 2, p. 117-136, 2017. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rdda/article/view/134460/130585>. Acesso em 23 abr. 2025.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 218-244, Jan./Mar. 2016. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p218/9417>. Acesso em: 16 nov. 2024.

FERNANDES, A. L.; SBICCA, A. Os precatórios e as finanças públicas brasileiras. **Economia & Tecnologia**. Ano 07, v. 27, out/dez, 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/ret/article/view/25907/17290>. Acesso em: 23 abr. 2025.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 23 abr. 2025.

FREITAS, J. V. de; OLIVEIRA, M. A. de; VERONEZE, G. de M.; PEREIRA, M. S. *The use of the Balanced Scorecard as a Strategic Tool in Public Institutions: A Systematic Review*. **European Journal of Business and Management Research**, v. 6, n. 4, p. 26–33, jul. 2021. Disponível em: 10.24018/ejbmr.2021.6.4.924. Acesso em 23 abr. 2025.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 25 set. 2023.

GONÇALVES, G. C.; SILVA, J. V da; SILVA, V. F. da; GIRALDI, D. C.; OLIVEIRA, L. R. de; LAFFIN, N. H. F. **Planejamento e Orçamento Público**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. *E-book*. p.32. ISBN 9786581492557. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581492557/>. Acesso em: 20 jan. 2025.

GUARIDO FILHO, E. R.; SOARES, R. F. *Enforcement* Anticorrupção e Organizações: Uma Revisão Narrativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 6, e-190149, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Y35P5cKWGcn6vDfBQGztWRb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 23 abr. 2025.

HAFSLI, T.; MARTINET, A.-C. Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: um Olhar Histórico e Crítico. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, out./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pnhTpFjK89xSPqqt8LxJfB/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

HITT, Michael A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2024. *E-book*. p.54. ISBN 9786555583342. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583342/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

IOCKEN, S. N. O Controle das Políticas Públicas. In: CONTI, J. M.; MOUTINHO, D. V.; NASCIMENTO, L. M. (Coord.). **Controle da administração pública no Brasil**. São Paulo: Editora Blucher, 2022. *E-book*. ISBN 9786555502299. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555502299/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. *E-book*. p.1. ISBN 9788577808007. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577808007/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada Para a Estratégia**: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios. Alta Books, 2019.

KIM, R. P.; SILVA, F. A. G. e. A Gestão Estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. **Revista CNJ**, Brasília, v 4, n. 1, jan/jun 2020. Disponível em: <https://l1nq.com/cura8>. Acesso em: 17 jun. 2025.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. São Paulo, SP: Cengage, 2016. *E-book*. p.12. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122523/>. Acesso em: 24 nov. 2024.

LIMA JUNIOR, E. B. *et al.* Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 44, p.36-51, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>. Acesso em: 25 abr. 2025.

LIRA, A. C. de Q.; CAVALCANTI, V. Y. S. de L.; GOMES, M. de L. B. Planejamento: da racionalidade hierárquica à dimensão intuitiva e democrática. **Revista Principia**, [S. l.], v. 59, n. 4, p. 1487–1503, 2022. DOI: 10.18265/1517-0306a2021id5841. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/5841>. Acesso em: 21 jan. 2025.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição estratégica**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. *E-book*. ISBN 9788550805047. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550805047/>. Acesso em: 27 jun. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 25 set. 2023.

MARQUES, B. C. Sistema de precatório brasileiro e a (in)efetividade das decisões judiciais. **Dissertação** (Mestrado em Saúde da Família) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, p. 170. 2015. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/922578/ok-bianca-cardoso-marques.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012. E-book. ISBN 9786559771677. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771677/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. ISBN 9788597024753. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024753/>. Acesso em: 09 dez. 2024.

MATUS, C. O plano como aposta. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. (Orgs.). **Planejamento e Orçamento Governamental**: Coletânea. Brasília: ENAP, 2006, v. 1, p. 115-144. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/805/1/Colet%C3%A2nea%20Planejamento%20e%20Or%C3%A7amento%20-%20O%20plano%20como%20aposta.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2024.

MEDINA, P.; MENDES JÚNIOR, E. S. Pesquisa-ação como abordagem integrativa e transformadora de prática orientada ao fortalecimento do aprendizado coletivo no âmbito da Central de Processamento Eletrônico (CEPRE) do Poder Judiciário do Estado do Acre – Brasil. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v.7, n.3, p.12567-12586, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/download/3858/5079>. Acesso em 23. jun. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2016. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2025.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007. E-book. ISBN 9788577801237. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801237/>. Acesso em: 19 dez. 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. E-book. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>. Acesso em: 28 jun. 2024.

MOURA, F. F. de; FURTADO, L. M. G. P. Mudança Organizacional no Setor Público: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG**. On-line - 30/MayMay - 2177-2517. 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/74d90aafda34e6060f9e8433962d14fd.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35. ed. Barueri/SP: Atlas, 2023. *E-book*. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 28 jun. 2024.

PEIXOTO, R. **Manual dos precatórios: como entender e trabalhar com esse método de pagamento das dívidas públicas**. 2 ed. Londrina/PR: Thoth, 2024.

PENG, M. W.; BRUTON, G. D.; STAN, C. V.; HUANG, Y. *Theories of the (state-owned) firm*. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 33, p. 293-317, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-016-9462-3>. Acesso em 13 mar. 2025.

PORTER, M. **Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004. Disponível em: <https://archive.org/details/estrategia-competitiva-michael-e.-porter-livro-completo-todas-as-paginas/page/n5/mode/2up>. Acesso em: 30 jun. 2025.

PORTER, M. *What is strategy?* **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61–78. 1996. Disponível em: https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYlS_Reading+1.4.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

RIBEIRO, A. de C. A. Indicadores de desempenho na Administração Pública: A utilização do *Balanced Scorecard* do Setor Público. **Revista Multifaces**. v. 5, n. 1, fev. 2023. Disponível em: <https://multifaces.ifnmg.edu.br/index.php/multifaces/article/view/244>. Acesso em: 30 jun. 2025.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 4 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*. ISBN 9788597013948. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 25 set. 2023.

ROBBINS, S. P; COULTER, M. **Administración**. 8. ed. México: Pearson Educación, 2005. Disponível em: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf. Acesso em: 27 jun. 2024.

RODRIGUES, J. C.; LIMA, W. S. de. Padronização e Integração de Sistemas de Informação Gerenciais: Percepção de Usuários no IFAM e IFRO. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, v. 1, n. 5, dez.-jan. 2024. Disponível em: <https://revistaacademicadalusofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/69>. Acesso em: 30 jun. 2025.

RODRIGUES, S. dos S.; OLIVEIRA, C. C. de; ROCHA, E. C. da. A prática do planejamento estratégico na administração pública no Brasil: uma revisão sistematizada da literatura. **Anais...** Anais do Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte – CONGESP, 14., 2020, Natal. Natal: SEGEP/RN, 2020. Disponível em: <https://congesp.rn.gov.br/anais/v-14/A%20pr%C3%A1tica%20do%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20no%20Brasil%20uma%20revis%C3%A3o%20sistematizada%20da%20literatura.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2025.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis*. **Strategic Management Journal**, n. 33, p. 162–188, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.948>. Acesso em: 13 mar. 2025.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. *E-book*. ISBN 9788502617629. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502617629/>. Acesso em: 28 jun. 2024.

SANTOS, M. H. de S. Aspectos da Governança Digital da Administração Pública Federal do Brasil sob a Luz das Orientações da OCDE. *Revista Tempo do Mundo - rtm*, n. 25, abr. 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/revistas/index.php/rtm/article/view/279>. Acesso em: 30 jun. 2025.

SECCHI, L.; COELHO, F. S.; PIRES, V. **Políticas Públicas: Conceitos, Casos Práticos, Questões de Concursos**. 3 ed. São Paulo/SP: Cengage, 2019. *E-book*. ISBN 9788522128976. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522128976/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

SECCHI, L. FARRANHA, A. C.; RODRIGUES, K. F.; BERGUE, S. T.; MEDEIROS-COSTA, C. C. Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, v. 26, n. 83, p. 1-17. jan.-abr. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/82430>. Acesso em: 28 nov. 2024.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 458-476, set-dez. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2024.

SILVA, F. A.; MÁRIO, P. C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, nov./dez. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/kf7ypsnyDTGJ9hrTDBCnbXr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SILVA, W. C. da; ROCHA E MUCCI, C. B. M.; BAETA, O. V.; ARAÚJO, D. S. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/3437/O%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%3A%20Um%20Estudo%20M>. Acesso em: 17 jun. 2025.

SIQUEIRA, D. M. Definições preliminares do planejamento estratégico. In: ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. (Orgs.). **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*, cap. 4, p. 63-78. ISBN 9788597021325. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021325/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SOUZA, A. R. de. As trajetórias do planejamento governamental no Brasil: meio século de experiências na administração pública. **Revista do Serviço Público**. Ano 55, n. 4, Out-Dez, 2004. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/254/259/930#:~:text=Ent%C3%A3o%2C%20a%20partir%20desse%20quadro,ado%C3%A7%C3%A3o%20de%20novo%20plano%20econ%C3%B4mico.&text=A%20d%C3%A9cada%20de%201990%20foi,de%20crescimento%20econ%C3%B4mico%20no%20pa%C3%ADs>. Acesso em: 17 jun. 2025.

SOUZA, E. M. de. A contribuição de Henri Fayol para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. **Dissertação** (Mestrado em Administração - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, p. 121. 2009. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/37046327/Fayol.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2024.

SOUZA, L. K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, mai./ago. 2019. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005#:~:text=Portanto%2C%20a%20flexibilidade%20%2D%20aspecto%20fundamental%20%C3%A0,se%20move%20de%20uma%20fase%20%C3%A0%20seguinte. Acesso em: 25 abr. 2025.

STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1995. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/903589885/Robert-E-Stake-the-Art-of-Case-Study-Res>. Acesso em: 22 mai. 2025.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 4357/DF**. Rel. Min. Luiz Fux. 2013a. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=6812428>. Acesso em: 23 jun. 2025.

_____. **Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 4425/DF**. Rel. Min. Luiz Fux. 2013b. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=5067184>. Acesso em: 23 jun. 2025.

_____. **Reclamação 30.166 Rio Grande do Sul**. Rel. Min. Dias Toffoli. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/wp-content/uploads/2023/09/rcl-30166-1.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2025.

_____. **Reclamação 78.529 Amazonas**. Rel. Min. Flávio Dino. 2025. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=7226551>. Acesso em: 23 jun. 2025.

_____. **Recurso Extraordinário 1.169.289 Santa Catarina**. Rel. Min. Marco Aurélio. 2020. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=753146129>. Acesso em: 23 jun. 2025.

_____. **Súmula Vinculante 17**. Brasília: DJe nº 210 de 10/11/2009, p. 1. 2009. Disponível em: <https://jurisprudencia.tc.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/07/PRECATÓRIO.-JUROS-DE-MORA.-DÉBITO-DE-NATUREZA-ALIMENTÍCIA.-Súmula-17.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2025.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2022. *E-book*. p.capa. ISBN 9786555553055. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555553055/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. *E-book*. ISBN 9788580550054. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580550054/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

TONI, J. de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2024.

TRACY, S. J. *Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research*. **Qualitative Inquiry**, v. 16, n. 10, p. 837–851, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>. Acesso em: 23 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO (TJPE). **Manual de Processamento e Pagamento de Precatórios**. 2023b. Disponível em: https://portal.tjpe.jus.br/documents/d/precatorios/cartilha-precatorio-att_v2-pdf. Acesso em: 30/06/2025.

_____. **Resolução nº 507 (Orig. Cojuri), de 06 de dezembro de 2023**. DJe nº 222. 2023a. Disponível em: <https://portal.tjpe.jus.br/documents/d/precatorios/resolucao-507-tjpe-pdf>. Acesso em: 30/06/2025.

_____. Portal do Tribunal de Justiça de Pernambuco. **Atual gestão do TJPE pagou mais de meio bilhão de precatórios nos últimos dois anos e realizou diversas inovações no setor**. 2022. Disponível em: <https://www.tjpe.jus.br/-/atual-gestao-do-tjpe-pagou-mais-de-meio-bilhao-de-precatorios-nos-ultimos-dois-anos-e-realizou-diversas-inovacoes-no-setor/>. Acesso em: 19 dez. 2023.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443–466, set./dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyq5bV4TCL9NSH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2025.

VERGARA, S. C. Réplica 2 – Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 761–765, jul./ago. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400012>. Acesso em: 23 abr. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. *E-book*. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em: 22 mai. 2025.

ZABOTTO, M. A. C.; ALVES FILHO, A. G. **Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática**.

Gestão & Produção, São Carlos, v. 26, n. 2, e2546. 2019. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/0104-530X2546-19>. Acesso em: 21 jan. 2025.

APÊNDICE A – MATRIZ DE EVIDÊNCIAS

Categoria Temática	Aspectos Relevantes Identificados	Exemplos de Evidências	Fontes
1. Integração Tecnológica e Sistemas	Falta de integração entre sistemas SERPREC, PJe, Sistema de Cálculos e SOPE; excesso de atividades manuais; dificuldades técnicas.	“O Sistema utilizado pelo setor de cálculos não é considerado um sistema automatizado e integrado com outros sistemas.”	Outros Registros CGP (Campo)
		“O fluxo entre SERPREC, PJe, Sistema de Cálculos e SOPE está definido, mas não detalha integrações sistêmicas.”	Resolução TJPE n. 507/2023
		“Necessita de muitas melhorias, como pontos de controle, automatizações, integrações, entre outros.”	Reuniões na CGP (Campo)
2. Padronização de Procedimentos e Gestão Documental	Ausência de POPs; documentos elaborados sem padrão uniforme; necessidade de fluxogramas detalhados.	“Deveria existir um manual contemplando todos os setores da CGP.”	Outros Registros CGP (Campo)
		“Apesar das normas gerais, não há procedimentos operacionais padrão suficientemente detalhados para orientar as atividades.”	Reuniões na CGP (Campo)

3. Comunicação Interna e Externa		“Manual orienta etapas, mas não apresenta fluxogramas detalhados de tarefas específicas por setor.”	Manual de Precatórios 2023
	Deficiências na comunicação entre setores da CGP e com agentes externos; ausência de circulares institucionais; retrabalhos decorrentes.	“A comunicação entre os setores é cheia de ruídos e falhas.”	Outros Registros CGP (Campo)
		“Muitos documentos encaminhados à CGP apresentam informações incompletas ou fora do padrão exigido.”	Análise das Comunicações
		“Foram ressaltadas as falhas na comunicação interna, sendo sugerido uso de circulares internas.”	Reuniões na CGP (Campo)
4. Cultura Organizacional e Resistências	Resistência de parte da equipe a mudanças; cultura de autonomia sem diretrizes claras; falta de espaço para inovação.	“Durante conversas informais, identifiquei resistência entre servidores mais antigos à adoção de novos procedimentos.”	Registros de Campo CGP_PE
		“Falta de continuidade ou impulsionamento para novas ideias e procedimentos. Falta de reuniões de brainstorm.”	Reuniões na CGP (Campo)
		“Relatórios apontam cultura organizacional avessa a mudanças estruturais, afetando implementação de novas rotinas.”	Relatórios de Auditoria 2020-2024

5. Gestão Cartorária e Processos	Volume elevado de processos sem estratégia de priorização; ausência de etiquetas no PJe; processos físicos pendentes de migração.	“Existem mais de 3.000 processos na caixa ‘Ordens de Pagamento Enviadas’, aguardando análise sem estratégia definida.” “Fluxo do PJe apresenta etapas gerais, mas não detalha caixas específicas para retenção de processos aguardando resposta.” “Persistem 32 processos físicos ainda não migrados para o PJe, contrastando com o número expressivo de processos eletrônicos.”	Registros de Campo CGP_PE Fluxo PJe Informações Gerenciais
6. Indicadores de Desempenho e Planejamento	Inexistência de metas formais; falta de indicadores claros de produtividade; carência de relatórios periódicos de desempenho.	“Como já foi relatado, dada a falta de controle não existem dados para avaliar o desempenho.” “Auditoria apontou necessidade urgente de definição de indicadores para monitoramento dos prazos médios de tramitação.” “Não há relatórios periódicos que consolidem dados para gestão estratégica.”	Outros Registros CGP (Campo) Relatórios de Auditoria 2020-2024 Informações Gerenciais

7. Boas Práticas e Potencial da Equipe	Comprometimento da equipe; disposição para contribuir com melhorias; avanços recentes em reuniões de alinhamento e gestão. “Foi lembrado como pontos fortes o comprometimento da equipe, inclusive dos gestores, que se empenham pela melhoria.” Reuniões na CGP (Campo) “O quadro de servidores contribui com as melhorias e não há impedimento para que elas sejam executadas.” Outros Registros CGP (Campo) “Manual cita avanços recentes, como a criação de reuniões periódicas para alinhamento intersetorial.” Manual de Precatórios 2023
---	---

APÊNDICE B – FLUXO BÁSICO DO PRECATÓRIO NA CGP-TJPE

