

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS
INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA
DIRETORIA DE ESTUDOS E POLÍTICAS DO ESTADO, DAS INSTITUIÇÕES E DA DEMOCRACIA

**CUSTO UNITÁRIO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO FISCAL
NA JUSTIÇA FEDERAL**

Relatório final da pesquisa **Custo unitário do processo de execução fiscal da União**, sob a responsabilidade técnica dos pesquisadores Alexandre dos Santos Cunha (Coordenador), Bernardo Abreu de Medeiros, Elisa Sardão Colares, Luseni Cordeiro de Aquino e Paulo Eduardo Alves da Silva.

BRASÍLIA, FEVEREIRO DE 2011

EQUIPE TÉCNICA

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

- Acir dos Santos Almeida, mestre em Ciência Política, técnico de planejamento e pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Ailton dos Santos, mestre em Ciências Sociais, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Alexandre dos Santos Cunha, doutor em Direito, técnico de planejamento e pesquisa do Departamento de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Ana Paula Antunes Martins, mestre em Sociologia, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Bernardo Medeiros, mestre em Direito, técnico de planejamento e pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Camilo Zufelato, doutor em Direito, professor da Universidade de São Paulo, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Carolina Bonadiman Esteves, doutora em Direito, professora da Faculdade de Direito de Vitória, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Cristhian Magnus de Marco, mestre em Direito, professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia

- Débora Bonat, mestre em Direito, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Denise Lucena Cavalcanti, doutora em Direito, professora da Universidade Federal do Ceará, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Éderson Garin Porto, mestre em Direito, professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Elisa Sardão Colares, mestre em Sociologia, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Isabela Klin, estatística, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- João Vargas Leal Júnior, mestre em Direito, professor da Universidade Estadual da Bahia, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- José Irivaldo Alves Oliveira Silva, mestre em Sociologia, professor da Universidade Federal de Campina Grande, assistente de pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Luseni Aquino, mestre em Sociologia, técnica de planejamento e pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia.

- Mauro Oddo Nogueira, doutor em Engenharia de Sistemas, técnico de planejamento e pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura
- Olívia Alves Gomes Pessoa, cientista política, assistente de pesquisa do Departamento de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
- Paulo Eduardo Alves da Silva, doutor em Direito, professor da Universidade de São Paulo, pesquisador visitante do Departamento de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia

Conselho Nacional de Justiça

- Cristina Maria Zackseski
- Fernanda Paixão Araújo Pinto
- Leda Bandeira
- Neide Alves de Sordi
- Pedro de Abreu e Lima Florêncio

SUMÁRIO

Apresentação	6
I. Introdução	8
II. Metodologia da pesquisa	13
A) Desenho metodológico.....	14
1. Tempos.....	17
2. Unidades de custo	22
B) Desenho amostral	25
1. Definição da amostra	25
2. Espacialização da amostra	27
III. Resultados da pesquisa.....	29
A) Caracterização do processo de execução fiscal médio (PEFM) ...	29
1. Fluxos do PEFM.....	39
2. Tempos do PEFM.....	40
B) Custo do processo de execução fiscal médio (PEFM)	48
1. Custo médio total.....	48
2. Custo baseado em atividades.....	51
IV. Variações relevantes nos resultados da pesquisa	56
A) Organização do sistema de justiça.....	57
1. Organização regional e especialização das varas federais	58
2. Autonomia gerencial das varas federais	59
B) Perfil das demandas e organização do processo judicial	62
1. Perfil das demandas	62
2. Cartas precatórias e delegação de competência	64
V. Considerações finais.....	66
Referências bibliográficas	76
Anexos.....	78

APRESENTAÇÃO

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) tem produzido, ao longo de sua história, análises e estudos variados sobre o desenvolvimento econômico e as questões sociais brasileiras, oferecendo subsídios para a formulação, a avaliação e o aperfeiçoamento das ações em diversas áreas de políticas governamentais. Recentemente, o órgão abraçou a missão de incorporar em seus trabalhos a análise mais meticulosa dos aspectos políticos e institucionais subjacentes à atuação estatal, buscando contribuir também para o aprimoramento dos mecanismos de governança e gestão que ancoram a formulação de políticas e a provisão de serviços públicos.

Este relatório apresenta os resultados finais de um dos projetos desenvolvidos com este objetivo, o estudo “Custo unitário do processo de execução fiscal da União”, realizado por meio de cooperação técnica entre o Ipea e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), envolvendo a Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (Diest/Ipea) e o Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ/CNJ). O estudo aceitou o desafio de estimar o custo médio para a Justiça brasileira de um tipo específico de processo: a execução fiscal que tramita nas varas da Justiça Federal e responde por 34,6% da carga processual deste ramo do Judiciário (Justiça em Números, 2010).

O relatório está estruturado em cinco seções. Após a introdução, a segunda seção destina-se a descrever a metodologia desenvolvida para aferir o custo do processo de execução fiscal, detalhando alguns aspectos de sua construção e as informações necessárias para possíveis utilizações. Na seção III são apresentados

os principais resultados obtidos com a aplicação do modelo desenvolvido, e, em seguida, na seção IV, são analisadas algumas variações importantes observadas nos resultados da pesquisa devido à interferência de variáveis relativas à organização do sistema de justiça, ao perfil das demandas e à organização do processo judicial. Por fim, na última seção são apresentadas algumas conclusões e recomendações extraídas dos principais resultados obtidos. Como anexo, encontra-se toda a documentação que forneceu a base para a elaboração deste relatório.

Esperamos que as diversas informações aqui reunidas possam servir ao aprimoramento da gestão dos recursos materiais, humanos e tecnológicos que alimentam o sistema de justiça brasileiro e, com isso, contribuir para os esforços já em curso de reforma, visando à ampliação da efetividade da Justiça.

I. INTRODUÇÃO

A justiça, sem dúvida, não tem preço. O benefício que proporciona ao jurisdicionado e, de modo geral, a todo o tecido social está além do que os usuais critérios de mercado podem captar (HOLMES & SUNSTEIN, 1999). Contudo, da perspectiva da atividade estatal, sua produção tem um custo. Uma estrutura consideravelmente complexa é necessária para o exercício da jurisdição. Recursos humanos, materiais e tecnológicos são consumidos no sofisticado processo de buscar um nível satisfatório de justiça na resolução de disputas e conflitos. Este esforço público tem um custo, que é variável e pode ser mensurado.

A discussão a respeito dos custos na Justiça brasileira tem como pano de fundo os debates em torno da reforma do Judiciário, em especial as de cunho gerencial e processual. Os diagnósticos divulgados nos últimos anos vêm revelando que os principais desafios a serem enfrentados dizem respeito aos seguintes aspectos: morosidade; alto número de processos em estoque; alto custo da tramitação processual; e baixo índice de processos sentenciados a tempo de resolver efetivamente o conflito (SANTOS, 2005; HAMMERGREN, 2007; CAMPOS, 2008; Justiça em Números, 2010). Sinteticamente, essas questões se inscrevem no quadro geral de baixa efetividade do Poder Judiciário.

No caso do tema em tela neste estudo, a execução fiscal que tramita na Justiça Federal,¹ deve-se levar em consideração que as conseqüências negativas da inefetividade do Judiciário, que nas

1 Execução fiscal é o processo para cobrança judicial dos créditos da Fazenda Pública, sejam eles ou não de natureza tributária. O conceito de Fazenda Pública abrange a União, os estados, o Distrito Federal, os municípios e suas respectivas autarquias e fundações públicas, bem como as autarquias especiais, como as agências executivas e reguladoras.

demais circunstâncias recaem majoritariamente sobre o cidadão, também se revertem em prejuízos ao próprio Estado. Assim, se o poder público é grande interessado em que sejam geradas informações mais precisas sobre os custos da prestação jurisdicional em geral, de modo a aprimorar a eficiência de sua atuação, isso se manifesta em dupla medida no caso da execução fiscal.

Longe de pretender enquadrar as questões enfrentadas pelo Judiciário em um enfoque meramente produtivista, a análise do custo do processo pode ser conduzida também de uma perspectiva qualitativa e, com isso, revelar aspectos gerenciais e processuais muito relevantes, que têm impacto sobre a qualidade do serviço prestado aos cidadãos. Como alerta Boaventura de Sousa Santos, "*a pressão quantitativa que recai sobre os tribunais e sobre os juízes contribuiu para degradar as condições de funcionamento da administração da justiça, a maioria das vezes em detrimento da qualidade necessária à função jurisdicional*" (SANTOS, 2005, p. 23).

Ao compreender o Judiciário como prestador de serviço, o que se pretende vai além de qualquer avaliação sobre se o sistema de justiça² pode produzir decisões a menor custo; cabe também refletir sobre se a Justiça efetivamente exerce as funções que são de sua responsabilidade, além de considerar a relação entre a qualidade do serviço prestado e os resultados obtidos (PASTOR, 2003).

² Por sistema de justiça compreende-se tanto as instituições que atuam no âmbito da prestação jurisdicional, quanto aquelas cuja missão é essencial à realização da justiça ou cuja atuação envolve a elaboração de políticas e a oferta de serviços que possibilitam aos cidadãos a defesa de seus direitos (IPEA, 2007, p. 249). Estão abrangidos, portanto, os órgãos do Judiciário, o Ministério Público, a Defensoria Pública, a advocacia pública e privada e os órgãos do Poder Executivo que atuam na elaboração e implementação de políticas para o setor. No caso deste estudo, o conceito refere-se exclusivamente ao conjunto formado pela Justiça Federal Comum, pelos órgãos que representam a União em juízo (atualmente reunidos na Advocacia Geral da União), pela advocacia privada e pela Defensoria Pública. Dada a função primordial que órgãos do Poder Executivo federal, especialmente a Receita Federal, desempenham no fluxo da execução fiscal, as análises aqui apresentadas têm caráter abrangente e, quando cabível, são aplicáveis também a esses atores.

A mensuração de custos na administração pública é um grande desafio metodológico, em virtude da dificuldade não apenas de mensurar os benefícios gerados, mas também de identificar todos os elementos de custo e de atribuir-lhes valores monetários com alguma precisão. Isto é ainda mais significativo no caso do Poder Judiciário, que não tem tradição em gerar os dados necessários para a realização dessa espécie de cálculo (CUNHA *et alli*, 2004). A ausência de informação compromete significativamente a capacidade de administradores e agentes políticos tomarem decisões qualificadas, condenando o sistema de justiça ao reformismo “modernizador” de soluções paliativas, cujas conseqüências são quase impossíveis de avaliar, até mesmo nos restritos termos de “eficiência” e “produtividade” com os quais costuma ser justificado.

Os dados disponíveis sobre a Justiça brasileira indicam que sua despesa total representa hoje R\$ 37,3 bilhões, o que equivale a 1,2% do PIB nacional, destinados à movimentação de uma carga processual global dimensionada atualmente em cerca de 86,6 milhões de processos (Justiça em Números, 2010). Do ponto de vista analítico, o processo judicial representa não apenas a relação jurídica em que parte e juiz concretizam a ação, a defesa, o contraditório, a produção da verdade e a tutela jurisdicional, refletindo também os diversos recursos humanos, materiais e tecnológicos necessários ao exercício jurisdicional. Ademais, é preciso considerar também que os custos de produção da justiça variam conforme o tipo de processo, o âmbito em que tramita ou o perfil dos atores envolvidos.

Na ausência de informações detalhadas que permitam associar as despesas da Justiça a cada um dos elementos geradores de custo na prestação jurisdicional, a relação entre as despesas totais e o número de processos em trâmite ou as sentenças proferidas tem sido adotada como indicador de custo (CASTELAR PINHEIRO, 2003).

Contudo, uma das grandes limitações em adotar políticas de gestão da Justiça a partir de dados gerais sobre as despesas realizadas é o fato de que os valores auferidos para o cenário presente, tomados como custos fixos, são projetados para o futuro. No caso brasileiro, por exemplo, as despesas atuais da Justiça refletem uma demanda processual que vem crescendo exponencialmente há alguns anos (CAMPOS, 2008; KOERNER, 2010) e ainda não se estabilizou; no entanto, pode ter comportamento distinto nos próximos anos, impactando inclusive o padrão de gastos com a expansão e interiorização dos órgãos da Justiça. Outra limitação clara é a impossibilidade de identificar aqueles elementos de custo sobre os quais é possível atuar de forma efetiva e, assim, adotar as políticas gerenciais adequadas.

Daí a necessidade de investir na geração de informações o mais detalhadas possível sobre os custos efetivos dos recursos humanos, materiais e tecnológicos envolvidos na produção da justiça. Dada a grande variedade observada nos procedimentos judiciais e nas formas de organização judiciária, esta abordagem também é fundamental para a diferenciação dos custos segundo os tipos de procedimentos processuais. Adicionalmente, pode permitir a visualização mais nítida da distribuição proporcional da despesa da Justiça segundo os tipos de conflitos, possibilitando identificar aqueles que estão sobre ou subrepresentados no total.

Ao se propor a identificação dos elementos geradores de custo em cada tipo de processo o que se advoga é que o processo judicial seja tomado analiticamente como elemento mínimo do custo geral do sistema de justiça. O estudo que ora se apresenta foi desenvolvido a partir desta perspectiva metodológica. Para tanto, estabeleceu-se um modelo próprio de aferição de custos a partir de informações detalhadas sobre o processamento rotineiro das ações de execução

fiscal nas diversas varas da Justiça Federal, o que permitiu a construção de um *processo de execução fiscal médio*.

Além dos resultados finais obtidos a partir da aplicação desta metodologia, considera-se que o próprio modelo de aferição de custos é um produto importante do estudo, pois é aplicável a qualquer tipo de processo, podendo, portanto, ser utilizado por todas as organizações do sistema de justiça. A seção seguinte tem como objetivo apresentar com detalhes os supostos metodológicos do estudo e descrever os procedimentos adotados.

II. METODOLOGIA DA PESQUISA

Apesar do esforço recente empreendido por vários analistas para diagnosticar a Justiça brasileira (VIANNA *et alli*, 1998; SADEK *et alli*, 1999; CUNHA *et alli*, 2004; Justiça em números, 2007 a 2010), apenas se inicia o desenho de um quadro mais abrangente e preciso de sua situação. Sequer há, por exemplo, dados sobre os tempos de duração dos processos judiciais no Brasil. E os raros dados precisos existentes sobre os custos da Justiça são genéricos e não consideram componentes relevantes do custo.

A carência de dados possivelmente decorre da impossibilidade de coletar determinadas informações, especialmente por conta da falta de instrumentos hábeis e adequados para fazê-lo. Os métodos hoje disponíveis para cálculo dos custos da produção, por exemplo, embora altamente sofisticados, não foram desenvolvidos para a medição de serviços públicos, especialmente os de justiça, bastante peculiares.

Assim, a falta de métodos e de dados demandou deste estudo duas tarefas preliminares: *i)* a construção de um modelo especialmente desenhado para o cálculo dos custos de procedimentos judiciais; e *ii)* o levantamento e a sistematização dos dados necessários para alimentá-lo. Ambas as tarefas exigiram cuidadoso trabalho de concepção, adaptação e triangulação de técnicas de coleta e análise de dados, descritas nos itens “Desenho metodológico” e “Desenho amostral” da primeira seção deste Relatório. No primeiro, apresenta-se o desenvolvimento da metodologia para cálculo de custos de processos judiciais e, no segundo, a seleção dos processos de execução fiscal da Justiça Federal sobre cujos dados foi aplicado o modelo desenvolvido.

A) DESENHO METODOLÓGICO

O cálculo dos custos envolvidos na prestação de serviços pode chegar a diferentes resultados conforme o caminho trilhado. Este estudo buscou construir um modelo que atendesse minimamente às peculiaridades do serviço de justiça brasileiro.

Duas afirmações são correntes na literatura sobre o custo de bens e serviços: a dificuldade de medir custos dos serviços públicos e o avanço substancial que significou o “método ABC” em relação aos métodos tradicionais (NAKAGAWA, 1995 e NUNES, 1998). Uma decorre da outra, pois o método ABC revelou-se uma opção interessante justamente para a análise mais acurada do custo dos serviços públicos.

Em linhas gerais, o método ABC calcula o custo com foco na *atividade* realizada, não no *produto* final obtido: “as atividades, e não os produtos, consomem os recursos” (NUNES, 1998). Como os serviços públicos geram resultados de difícil quantificação mercantil, as técnicas clássicas, baseadas no custeio pelos produtos, quedam-se imprecisas. O eixo da composição do custo, neste método, são as atividades.

É o que se passa no caso da Justiça. A mensuração do custo dos serviços de justiça pelo número de decisões proferidas, número de processos baixados ou outro produto qualquer é funcionalmente limitada, pois não indica claramente como os recursos são consumidos durante o processo, não sendo possível identificar as peculiaridades da prestação jurisdicional em cada tipo de procedimento judicial. O método ABC, por sua vez, ao exigir a descrição e a mensuração das atividades especificamente realizadas, permite um resultado bem mais sofisticado e detalhado.

Conseqüentemente, sua aplicação é mais complexa e rigorosa, envolvendo: *i)* elaboração de uma matriz de atividades e dos tempos de cada uma das tarefas que as compõem; *ii)* definição do nível de complexidade e detalhe a ser considerado no modelo (se macro ou microatividades); *iii)* eleição dos termos de referência do custo; *iv)* descrição das atividades por meio de uma “árvore funcional”, com identificação dos custos a serem considerados; e *v)* escolha dos vetores de custo (NAKAGAWA, 1995).

O método ABC é especialmente indicado para processos produtivos complexos, com diversidade de atividades e produtos (NAKAGAWA, 1995). O processo judicial, evidente exemplo desta categoria, é construído pela soma de atos processuais (realizados pelas partes) e atividades administrativas (realizados pelas serventias judiciárias). Eventualmente, um processo judicial pode ser longo e moroso por conta das atividades administrativas que lhe sustentam (ALVES DA SILVA, 2010), o que justifica ainda mais que estas sejam o foco da medição de custos.

As atividades são importantes para o processo judicial também porque a idéia de justiça resulta da regularidade formal do processo (meio) e não do conteúdo da decisão gerada (fim). É justamente a prática regular de um conjunto mínimo de atos processuais e atividades administrativas que dão algum sentido de justiça à decisão. O significado conferido pela doutrina e jurisprudência brasileiras ao princípio do devido processo legal (*due process of law*) é um exemplo.

Buscou-se neste estudo incorporar as características específicas da Justiça brasileira na construção da metodologia de cálculo de custos. Um primeiro componente do custo dos serviços de justiça é, sem dúvida, o *tempo de tramitação dos processos judiciais*. Não apenas o tempo total, que oculta uma infinidade de variações

internas relevantes, mas também os *tempos parciais* de cada etapa do processo. Mesmo na ausência de dados precisos, a morosidade dos processos judiciais é uma premissa inafastável, que torna imprescindível incluir o tempo na conta do custo.

Outra característica dos sistemas de justiça é a alta representação das despesas com pessoal na composição das despesas totais (Justiça em Números, 2010). Além do tempo despendido na tramitação do processo, *as despesas para remuneração dos magistrados e servidores* que realizam os atos processuais e as atividades administrativas que consomem os tempos parciais do processo também compõem o custo, sendo necessário relacioná-los aos tempos.

A variedade na organização e no funcionamento das unidades judiciárias e de suas serventias também responde pelos tempos parciais do processo e pelos atos processuais e atividades internas (BRASIL, 2007b). Portanto, o custo do processo judicial depende também da descrição daqueles componentes.

Em suma, para os propósitos deste estudo, o custo do processo judicial é composto especialmente pela articulação entre os diversos tempos parciais dos processos, os atos processuais e atividades administrativas realizados e os insumos respectivamente consumidos. Esta é a peculiaridade deste estudo em relação aos anteriores, baseados nas relações gerais entre produtividade (processos baixados, decisões proferidas etc.) e orçamento.

Os elementos selecionados para compor o custo do processo foram classificados como “custos diretos ou indiretos” e “custos fixos ou variáveis”. Como principal insumo empregado no processamento da execução fiscal, a mão-de-obra será sempre tomada como um custo variável, direto (MOD) ou indireto (MOI).

Como o método ABC é mais exigente em informações que os tradicionais, diferentes instrumentos de coleta foram construídos para captar os dados requeridos conforme este enquadramento. Os custos variáveis diretos foram coletados por meio de fichas aplicadas durante ampla e detalhada coleta de campo.³ Os custos fixos e variáveis indiretos resultaram do tratamento de dados secundários fornecidos especialmente pela Secretaria de Planejamento, Orçamento e Finanças do Conselho da Justiça Federal, como orçamento, gastos segundo a natureza das despesas (custeio e capital), salários por tipo de servidor, número de servidores ativos e inativos, estagiários etc.

Para o levantamento dos tempos parciais de cada etapa do processo e o estabelecimento de sua relação com as atividades realizadas pelos servidores, empregou-se duas técnicas distintas, utilizadas em estudos internacionais similares. Os itens a seguir apresentam essas técnicas e explicam como elas foram articuladas para medir os *tempos* e calcular os *custos* dos processos analisados.

1. TEMPOS

Qualquer assertiva sobre os tempos dos processos judiciais exige algumas cautelas. Por um lado, não há dados precisos sobre o tempo de duração dos processos judiciais no Brasil. Há, tão somente, a sensação generalizada de que a Justiça brasileira é lenta, de que há grande morosidade processual no país (IPEA, SIPS, 2010). Por outro lado, a atividade jurisdicional consome um tempo mínimo, sob pena de comprometimento dos resultados do ponto de vista da justiça

³ Para mais detalhes sobre o desenho amostral e a coleta de campo, ver o item B desta seção.

enquanto valor: daí o sentido da previsão constitucional de “razoável duração” do processo (CF/88, art. 5º, LXXVIII).

Duas premissas sustentam a cautela metodológica assumida por este estudo relativamente ao fator *tempo*. Em primeiro lugar, o fato de que o tempo total dos processos judiciais esconde três diferentes categorias: o tempo da relação jurídica processual (atos do juiz e das partes); o tempo das atividades administrativas que dão corpo aos atos processuais (a cargo, principalmente, dos serventuários); e os tempos de espera, que podem ser legítimos (em virtude dos prazos legais), mas que em geral decorrem da disfuncionalidade organizacional da Justiça (causas pendentes de julgamento, filas de expediente, pilhas de autos para cumprimento etc.). Conforme contribuam para o fluxo processual, esses diferentes *tempos* podem ser agrupados nas categorias “tempos úteis” ou “tempos mortos”. Em segundo lugar, o fato de que alguns tempos se sobrepõem uns aos outros, o que impede a simples decomposição aritmética do tempo total dos processos e dificulta sobremaneira a contagem. Tome-se como exemplo a juntada de uma petição que espera o cumprimento de um prazo previsto legalmente; ou a apresentação de nova petição por uma das partes enquanto se aguarda uma decisão.

A alternativa tradicionalmente adotada para estimar o tempo dos processos na Justiça desconsidera essas questões e, apoiando-se em termos genéricos (como a média entre a soma das causas pendentes de julgamento e daquelas distribuídas no ano, de um lado, e o total de processos baixados no ano, de outro), apresenta números que pouco se relacionam com o que acontece na realidade. Os pressupostos metodológicos deste estudo exigem, entretanto, que a projeção do tempo dos processos sobre os custos da Justiça esteja baseada na identificação o mais detalhada possível de cada um dos

diferentes tempos constitutivos do processo. Para tanto, recorreu-se a diferentes técnicas para identificar e descrever esses tempos e relacioná-los às atividades desempenhadas pelos diferentes atores envolvidos (juiz, servidores, outros funcionários).

A primeira dessas técnicas, utilizada em estudos internacionais para medir o volume de trabalho adequado por magistrado, é o “weighted caseload method” ou “carga de trabalho ponderada” (SANTOS, 2005). A partir da análise de uma amostra de autos processuais findos, identificam-se os atos praticados e seus responsáveis, mede-se a sua frequência e estima-se o tempo médio que o servidor lhes dedica. Numa segunda etapa, estes dados são cruzados com informações gerais sobre volume de processos, estoque, despesas, número de dias de trabalho, horas de trabalho por dia etc. Afere-se, em suma, a dedicação que determinado tipo de atividade exige do servidor.

A etapa talvez mais complexa dessa técnica é a medição dos tempos médios dos atos e atividades processuais, para o que se recorreu a uma ferramenta acessória. A partir da descrição tanto dos atos processuais previstos em lei como das atividades, tarefas e operações administrativas cumpridas na prática foi possível construir um fluxograma teórico da execução fiscal.⁴ Isto permitiu a visualização gráfica de todo o procedimento da execução fiscal, o mapeamento de todas as etapas envolvidas em seu processamento, bem como dos atos processuais e atividades administrativas que as conformam. O instrumento também possibilitou identificar aqueles pontos críticos que costumam represar atividades e produzir perdas em termos de tempo.

⁴ Elaborado pela equipe técnica da pesquisa, este fluxograma foi posteriormente submetido à validação de juízes federais, procuradores da Fazenda Nacional e auditores da Receita Federal do Brasil. Para mais informações, ver o Anexo B.

Como os atos e atividades identificados no fluxograma da execução fiscal compõem etapas processuais que consomem tempo de trabalho dos servidores da Justiça – e, conseqüentemente, geram custos –, o lapso percorrido do início à conclusão de cada uma fornece uma *proxi* inicial para os tempos de trabalho dos servidores. Este entendimento metodológico orientou a construção dos instrumentos de coleta de dados que foram aplicados a uma amostra significativamente representativa de processos de execução fiscal finalizados em 2009 na Justiça Federal brasileira, buscando levantar as datas de início e conclusão das diferentes etapas processuais.⁵

Contudo, o tempo aferido desta forma representa o “tempo total” das etapas processuais, tal como atestado nos autos. Para captar o tempo efetivamente empregado pelos magistrados e servidores para praticar cada ato ou atividade, revelou-se necessário adotar uma técnica complementar, que permitisse chegar ao “tempo operacional” de trabalho, excluindo os “tempos mortos” também contabilizados no “tempo total”.

Para tanto, geralmente adotam-se duas técnicas complementares, nenhuma das quais, convém adiantar, é absolutamente precisa. A primeira consiste na cronometragem das tarefas e operações que se quer considerar, contra a qual pesa o argumento de que o observado não se comportará como habitualmente na presença de um observador – além da dificuldade em cronometrar uma amostra suficientemente representativa de todas as variações que impactam o tempo empregado para praticá-las. A segunda opção é a técnica *Delphi*, baseado na coleta de opiniões junto a um grupo diverso de servidores sobre os tempos razoáveis para a prática de cada ato. O *Delphi*, adotado no presente

⁵ O desenho da amostra e a ficha de coleta de dados são apresentados, respectivamente, no item B desta seção e nos anexos.

estudo, também pode gerar dados imprecisos, em razão do voluntário ou involuntário viés nas respostas fornecidas. A saída normalmente adotada é a aplicação conjugada de ambas, de modo que a cronometragem dos tempos serve para checar *a posteriori* as respostas dos servidores. Outros recursos para o controle das respostas obtidas por meio do *Delphi* é a conferência interpessoal, os questionamentos indiretos e a variação na abordagem.

No presente estudo, aplicação da técnica *Delphi* aos servidores da Justiça Federal baseou-se no fluxograma teórico da execução fiscal que fora construído previamente. Importante notar que, neste contexto, as entrevistas também serviram para ajustar o fluxograma teórico à prática dos gabinetes e secretarias das varas da Justiça Federal, ao permitirem a checagem não apenas do tempo consumido, mas também do momento em que atos processuais e atividades administrativas acontecem ou se repetem para a integralização de cada etapa da execução fiscal.⁶

A contraposição dos “tempos totais” levantados nos autos com os “tempos operacionais” auferidos por meio do *Delphi* possibilitaram determinar probabilisticamente os “tempos de espera” e, por conseqüência, os “tempos mortos” da execução fiscal. Além disso, forneceu elementos para que fossem calculados o custo total e o custo baseado em atividades do executivo fiscal, aquele decorrente de todas as patologias normativas e organizacionais que geram os tempos mortos.

⁶ Os dados coletados por meio da técnica *Delphi* não são precisos quanto às inúmeras repetições de atos processuais e atividades administrativas que ocorrem na prática. A juntada de petição, a remessa à conclusão, a intimação do exequente etc. repetem-se com frequência na execução fiscal e a matriz com base na qual são coletados os tempos não exaure as várias possibilidades de repetição. O tempo consumido pelas repetições desses atos é fundamental para o custo, pois são um importante diferenciador do tempo útil em relação ao tempo morto. Apenas com a análise de autos findos foi possível levantar dados que projetassem aos tempos do *Delphi* os tempos mortos.

2. UNIDADES DE CUSTO

Como adiantado, a metodologia de cálculo do custo com base nas atividades opera pela correlação entre essas atividades e as respectivas unidades de custo envolvidas, mediada pelos tempos requeridos para sua execução e pela frequência com que são praticadas. O fluxograma do procedimento da execução fiscal na Justiça Federal descreveu as etapas envolvidas. Os levantamentos em campo com base nas técnicas da Carga de Trabalho Ponderada e *Delphi* quantificaram os tempos (parciais e totais) e identificaram os agentes envolvidos em cada atividade. Com isso, foram identificadas algumas das referências necessárias para a conversão dos tempos em parâmetros para o cálculo do custo. O passo seguinte consistiu na definição das unidades de custo que permitiram quantificar a relação entre a atividade e o produto.

Uma das unidades de custo priorizadas pelo método ABC é a mão-de-obra, o que, não por acaso, é bastante adequado ao objeto em análise neste estudo. Como observado anteriormente, as despesas da Justiça brasileira concentram-se maciçamente em gastos com recursos humanos, que atingem 91,4% do total (Justiça em Números, 2010). Esta (des)proporção permitiu que o estudo se concentrasse no custo da mão-de-obra. A remuneração dos magistrados e servidores da Justiça Federal envolvidos no processamento da execução fiscal e as despesas relacionadas a esta rubrica revelaram-se o vetor de custo (*cost driver*) fundamental neste caso. Os demais custos, vinculados a recursos materiais, tecnológicos etc., porque pouco significativos na despesa total, podem ser incorporados na rubrica geral do “custo fixo”, sem comprometimento da precisão do método ABC.

Outro recurso metodológico importante para a definição dos vetores de custo da execução fiscal foi a construção do que aqui se denomina “processo de execução fiscal médio”, ou PEFM, que, na verdade, não existe no mundo fático. Trata-se da representação média de um processo de execução fiscal na Justiça Federal, elaborada a partir das informações coletadas em campo sobre as etapas processuais que, na prática, compõem este procedimento judicial. O tratamento estatístico dos dados permitiu também visualizar, além da duração média, a frequência média de cada rotina. Alguns atos, embora de longa duração, são raríssimos – o leilão é um bom exemplo. Outros, embora relativamente céleres, repetem-se várias vezes. O PEFM é uma equação matemática simples, que expressa a relação entre as etapas observadas e sua duração e frequência médias; representa um processo abstrato que incorpora todas as variações observadas em campo. Como as informações para construção do PEFM foram coletadas a partir de uma amostra nacionalmente representativa, este foi um instrumento essencial à montagem dos indicadores de custo, que foi representado da seguinte forma:

$$\mathbf{PEFM = \Delta twz(a) + \Delta twz(b) + \Delta twz(c) + \Delta twz(d) + \Delta twz(e) + \Delta twz(f) + \Delta twz(g) + \Delta twz(h) + \Delta twz(i) + \Delta twz(j) + \Delta twz(k) + \Delta twz(l) + \Delta twz(m) + \Delta twz(n) + \Delta twz(o)}$$

Δt = intervalo de tempo médio medido em minutos

w = frequência média de determinada etapa

z = valor médio por minuto da remuneração dos servidores envolvidos na etapa

(a) = autuação

(b) = despacho inicial

(c) = citação pelo correio (AR)

(d) = citação por oficial de justiça

(e) = citação por edital

(f) = mandado de penhora e avaliação

(g) = leilão

(h) = vista ao exeqüente

(i) = objeção de preexecutividade

(j) = embargo do devedor ou de terceiros

(k) = agravo

(l) = apelação

(m) = recurso especial ou extraordinário

(n) = sentença

(o) = baixa definitiva

Sempre que for necessário tratar a etapa de citação como um todo, esta será representada pela letra (α); no caso da etapa recursal, a letra empregada será (β); e para as fases de sentença e baixa, utilizar-se-á a letra (γ).

B) DESENHO AMOSTRAL

1. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A aplicação do desenho metodológico descrito na seção anterior ocorreu sobre uma amostra de todos os processos de execução fiscal com baixa definitiva na Justiça Federal de Primeiro Grau no ano de 2009,⁷ o que corresponde ao universo amostral de 176.122 autos findos, conforme os dados fornecidos pelas diferentes seções judiciárias da Justiça Federal (exceto Mato Grosso do Sul, que não prestou as informações).

O tamanho da amostra foi calculado levando-se em conta o intervalo de confiança de 98% e o erro amostral de 0,03, supondo variância máxima para proporções (variância = 0,25), tal como indicado na Tabela 1.

Tabela 1 – Cálculo do tamanho da amostra

Quantitativo total de processos de execução fiscal baixados na Justiça Federal em 2009	176.122
Variância máxima para proporções	0,25
Intervalo de confiança	98%
Erro amostral	0,03
Tamanho da amostra calculada	1.510

Fonte: Elaboração própria

Para definição da amostra, utilizou-se o critério aleatório, controlando-se a proporção de processos baixados por região da Justiça Federal e competência da vara (se varas de competência exclusiva, que processam apenas ações de execução fiscal, ou de

⁷ Os processos de execução fiscal foram identificados por meio do código 3300 da Tabela de Classes Processuais da Justiça Federal.

competência mista, que também processam outros tipos de ação, inclusive a execução fiscal). Essa opção metodológica contribuiu para reduzir o erro amostral, já que é conhecida a distribuição dos processos tanto por região como por competência da vara, tendo resultado na configuração apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Amostra por região da Justiça Federal e competência da vara

Regiões da Justiça Federal	Competência da vara	Quantitativo de processos	
		População	Amostra
1a região	Exclusiva	29.773	258
	Mista	15.093	123
2a região	Exclusiva	18.996	164
	Mista	6.011	50
3a região	Exclusiva	15.714	137
	Mista	9.117	76
4a região	Exclusiva	25.635	223
	Mista	19.715	170
5a região	Exclusiva	31.754	275
	Mista	4.314	34
Total geral		176.122	1.510

Fonte: Elaboração própria

Dentro de cada binômio região da Justiça Federal-competência da vara, a seleção aleatória dos 1.510 da amostra resultou em sua distribuição em 181 varas federais localizadas em 124 cidades brasileiras.

Ao longo do trabalho de coleta de dados em campo, houve necessidade de substituir 95 autos, cujos suplentes foram selecionados aleatoriamente dentre a população de processos da mesma vara em que haviam tramitado. Na maior parte dos casos, as

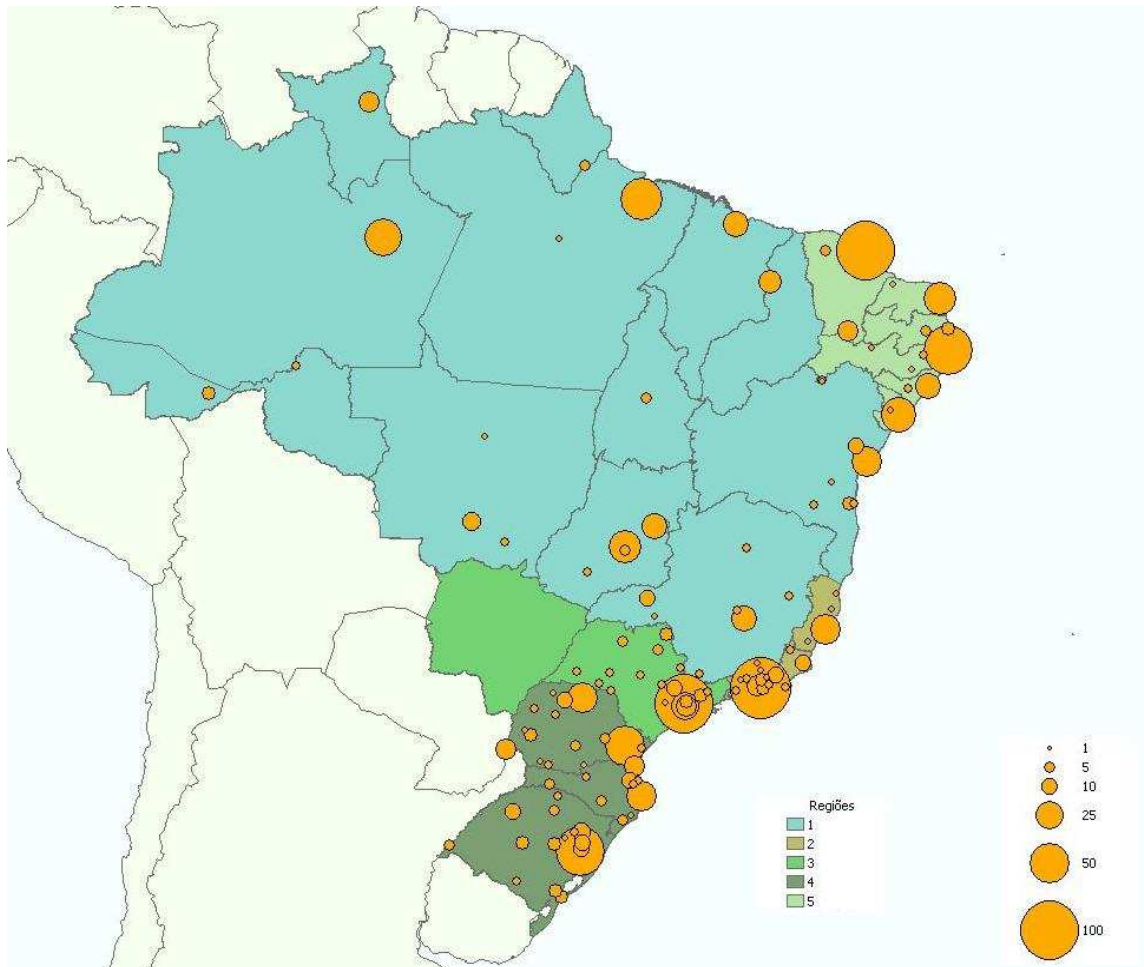
substituições ocorreram pelas seguintes razões: *i)* para serem incinerados, alguns autos haviam sido registrados no sistema como desarquivados e, posteriormente, como novamente baixados; *ii)* alguns dos processos sorteados sofreram declínio de competência em algum momento da tramitação e foram transferidos para outra(s) vara(s), não sendo possível localizá-los na vara visitada; *iii)* alguns dos processos tiveram baixa indevida e voltaram a tramitar normalmente, não tendo sido sentenciados até o momento da pesquisa; *iv)* em alguns casos, erros logísticos ou de arquivamento tornaram impossível o acesso aos autos; e *v)* o processo permanecia em segredo de justiça.

2. ESPACIALIZAÇÃO DA AMOSTRA

Uma vez definida a amostra, observou-se um conjunto pequeno de varas com apenas um processo a ser examinado. Por questão de economia e conveniência, decidiu-se substituir os processos dessas varas por outros de varas de mesmo perfil já incluídas na amostra e localizadas na mesma seção judiciária da Justiça Federal.

Após este pequeno ajuste, a distribuição espacial dos processos sobre os quais se daria a coleta de dados resultou tal como ilustrado na figura abaixo:

Figura 1 - Distribuição espacial da amostra de autos findos



Fonte: Elaboração própria

III. RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme o ressaltado na seção anterior, a metodologia desenvolvida para a execução deste estudo exigiu a construção do *processo de execução fiscal médio* (PEFM), com base em dados produzidos em trabalho de campo. O PEFM é um tipo ideal, representativo da média do conjunto de processos de execução fiscal com baixa definitiva na Justiça Federal, no ano de 2009.

A apresentação dos resultados da pesquisa recorrerá inicialmente à caracterização geral do PEFM (A), para em um segundo momento ser definido o custo do seu processamento (B).

A) CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO FISCAL MÉDIO (PEFM)

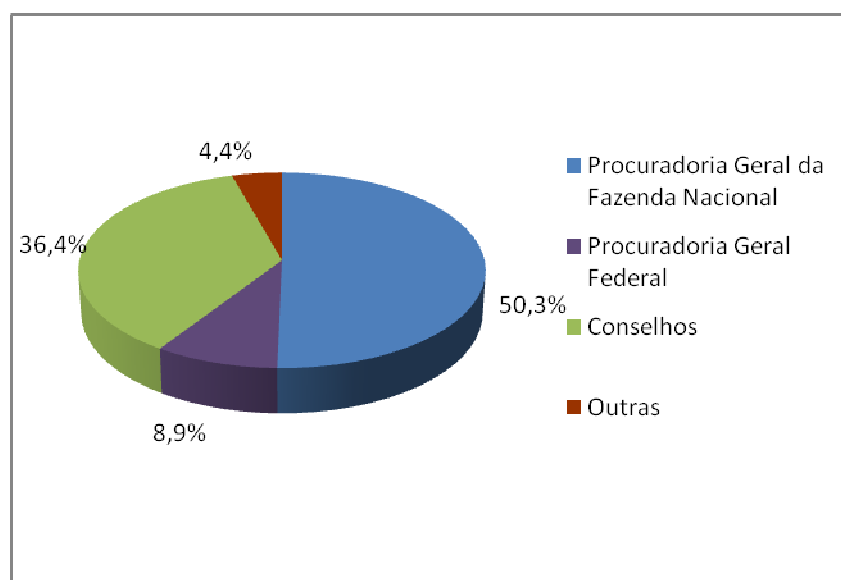
No âmbito da Justiça Federal, as ações de execução fiscal em regra são movidas pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN). Essa afirmativa é apenas aparentemente tautológica. Como a Justiça Federal tem competência para processar e julgar as ações nas quais a União é parte e a função primordial do procedimento de execução fiscal é a cobrança de tributos, era de se esperar que a quase totalidade das ações de execução fiscal estivessem a cargo da PGFN. Entretanto, estas constituem pouco mais da metade, representando apenas 50,3% do volume de processos baixados. Somando-se a esse total os 8,9% de ações nas quais a Procuradoria Geral Federal (PGF) atua como representante de autarquias e fundações públicas federais,⁸ bem como os 0,6% de ações movidas

⁸ A partir de 2002, com o advento da Lei nº 10.480, a PGF passou a reunir as funções de assessoramento jurídico e representação judicial e extrajudicial das

pelos departamentos jurídicos dos bancos públicos federais, a União aparece como autora, direta ou indiretamente, de apenas 59,2% do total de ações de execução fiscal, na Justiça Federal.

Ao lado da União, os conselhos de fiscalização das profissões liberais aparecem como os grandes usuários dos procedimentos de execução fiscal na Justiça Federal, representando 36,4% do volume de processos baixados, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 1 - Distribuição dos processos de execução fiscal segundo o exeqüente



Fonte: Elaboração própria

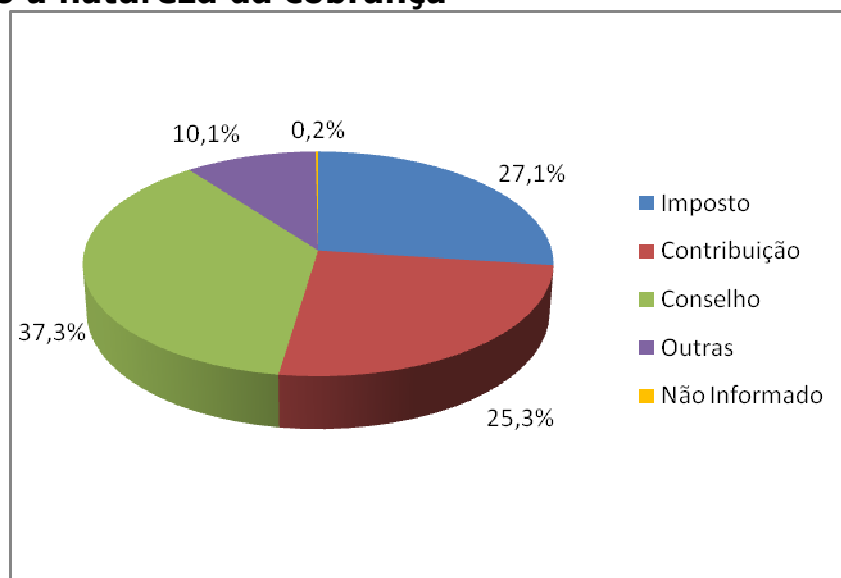
As ações movidas por essas organizações paraestatais explicam parcialmente a quantidade expressiva de executivos fiscais

autarquias e fundações públicas federais. Anteriormente, essas funções eram exercidas por representantes próprios de cada órgão. No caso deste estudo, em que muitos dos processos de autarquias e fundações constantes da amostra são anteriores a 2002, optou-se por tratar todos os casos como se representados pela PGF.

movidos inicialmente contra pessoas físicas (39,5%), em relação ao total patrocinado contra pessoas jurídicas (60,5%).⁹

Ao recorrer à Justiça Federal, os conselhos de fiscalização das profissões liberais são responsáveis por transformar as taxas de fiscalização, mensalidades e anuidades que cobram no principal objeto da ação de execução fiscal (37,3%). De acordo com o gráfico a seguir, pode-se perceber que, em segundo lugar, vêm os impostos federais (27,1%), seguidos das contribuições sociais federais (25,3%) e de outras verbas destinadas à União, como multas, aforamentos, laudêmios e obrigações contratuais diversas (10,1%).

Gráfico 2 – Distribuição dos processos de execução fiscal segundo a natureza da cobrança



Fonte: Elaboração própria

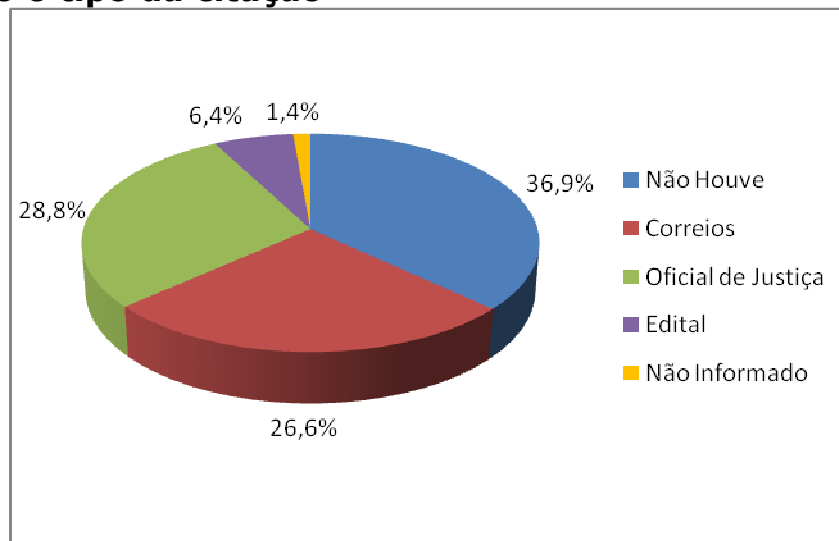
⁹ De acordo com o procedimento empregado em campo, essa informação diz respeito ao primeiro executado: 60,5% das ações de execução fiscal são movidas inicialmente contra pessoas jurídicas, embora posteriormente possam ser direcionadas à pessoa física de seus sócios ou administradores, na hipótese de descon sideração da personalidade jurídica. Logo, o número de ações efetivamente movidas contra pessoas físicas tende a ser maior do que o das direcionadas a pessoas jurídicas.

Os conselhos de fiscalização das profissões liberais também contribuem significativamente para reduzir o valor médio¹⁰ cobrado por meio do executivo fiscal, que é de R\$ 22.507,51 (para uma mediana de R\$ 1.377,60). Enquanto o valor médio nas ações movidas pela PGFN é de R\$ 26.303,81 (para uma mediana de R\$ 3.154,39), os conselhos de fiscalização das profissões liberais movimentam o aparato jurisdicional do Estado em busca de somente R\$ 1.540,74, em média (para uma mediana de R\$ 705,67).

Considerando-se as grandes rotinas que compõem o processo de execução fiscal, percebe-se que o cumprimento da etapa de citação constitui um imenso gargalo inicial. Apenas 3,5% dos executados apresentam-se voluntariamente ao juízo. Em 47,4% dos processos ocorre pelo menos uma tentativa inexitosa de citação, e em 36,9% dos casos não há qualquer citação válida. Como a citação ocorre por edital em 6,4% dos casos, pode-se afirmar que em 43,5% dos executivos fiscais o devedor não é encontrado pelo sistema de Justiça. O gráfico a seguir apresenta o modo pelo qual se obteve a citação:

¹⁰ Dada a peculiaridade dos processos judiciais, nos quais múltiplos caminhos podem ser adotados para o processamento de um mesmo feito, as médias tendem a ser mais representativas do que as medianas, geralmente muito próximas de zero.

Gráfico 3 – Distribuição dos processos de execução fiscal segundo o tipo da citação



Fonte: Elaboração própria

Cruzando-se a quantidade de ações nas quais ocorre pelo menos uma tentativa inexitosa de citação, com o universo de executivos fiscais nos quais o devedor não é encontrado pelo sistema de Justiça, chega-se à conclusão de que a localização imediata do executado é fundamental para o êxito da citação pessoal. Quando o devedor não é encontrado logo na primeira tentativa, as chances de que venha a ser localizado posteriormente caem para pouco mais de um terço (34,8% dos casos).

Em 15% dos casos há penhora de bens, e somente um terço dessas penhoras resulta da apresentação voluntária de bens pelo devedor.¹¹ Em apenas 4,4% dos processos de execução fiscal ocorre algum tipo de objeção de preexecutividade, e somente 6,4% dos devedores opõem embargos à execução. Em regra, uma vez havendo a citação pessoal, o que ocorre é a extinção da ação de execução fiscal pelo pagamento, e não a apresentação de bens à penhora ou a

¹¹ O número relativamente baixo de casos nos quais o devedor apresenta voluntariamente bens à penhora pode estar correlacionado com a pequena quantidade de executados que procuram exercer o direito de defesa. Embora não demonstrável pelos dados coletados neste estudo, tal hipótese merece ser investigada oportunamente.

apresentação de defesa, a qual está presente em apenas 10,3% dos casos.

Entretanto, caso a Justiça Federal logre penhorar bens do devedor, a probabilidade desses serem utilizados para satisfazer integralmente os interesses do credor tende ao irrisório. Somente 2,6% das ações de execução fiscal resultam em algum leilão judicial, com ou sem êxito. Do total de processos, em apenas 0,2% dos casos o pregão gera recursos suficientes para satisfazer o débito, enquanto a adjudicação dos bens do executado extingue a dívida em 0,3% dos casos.

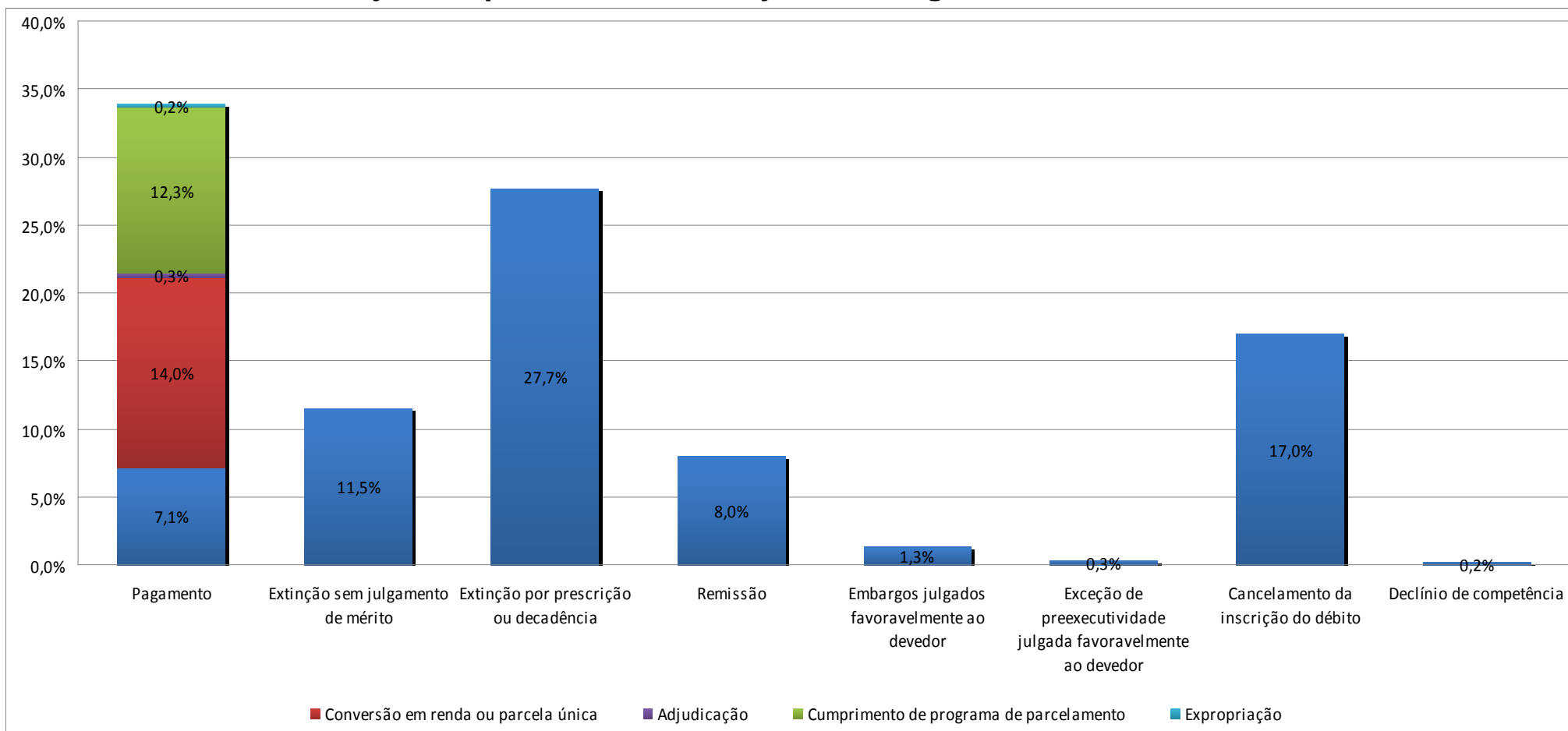
Aproximadamente três quintos dos processos de execução fiscal vencem a etapa de citação. Destes, 25% conduzem à penhora, mas somente uma sexta parte das penhoras resulta em leilão. Nas entrevistas realizadas ao longo da pesquisa, os diretores de secretaria e serventuários da Justiça responsáveis pela etapa do leilão demonstraram profundo desalento com a complexidade dos atos administrativos e judiciais necessários à realização de um leilão, que são extraordinariamente burocráticos, demandam muito trabalho e são de pouca efetividade. Como resultado, muitas das varas da Justiça Federal implantadas nos últimos cinco anos jamais realizaram qualquer pregão.

Em que pesem todos os obstáculos, o grau de sucesso das ações de execução fiscal é relativamente alto, uma vez que em 33,9% dos casos a baixa ocorre em virtude do pagamento integral da dívida, índice que sobe para 45% nos casos em que houve citação pessoal¹². Vale destacar, entretanto, que a extinção por prescrição ou decadência é o segundo principal motivo de baixa, respondendo por

¹² Considerou-se pagamento, para a produção deste dado todos os processos cuja sentença deu-se como: pagamento (sem especificação), expropriação, conversão em renda e adjudicação.

27,7% dos casos. Em seguida, vem o cancelamento da inscrição do débito (17%) e a extinção sem julgamento do mérito (11,5%). Causas menores de baixa incluem a remissão (8%), o julgamento de embargos favoravelmente ao devedor (1,3%), o julgamento de objeção de preexecutividade favoravelmente ao devedor (0,3%) e o declínio de competência (0,2%). Ao final, 12,3% das sentenças de execução fiscal são recorridas, em regra pelo exeqüente.

Gráfico 4 – Distribuição dos processos de execução fiscal segundo o motivo da baixa



Fonte: Elaboração própria

Os motivos de baixa dos processos de execução fiscal demandam algumas reflexões. A primeira diz respeito aos dois principais motivos de baixa. É curioso observar que o volume de executivos fiscais extintos por pagamento ou prescrição e decadência é praticamente o mesmo, o que indica que a probabilidade de o executivo fiscal obter êxito ou fracassar absolutamente é quase idêntica.

A segunda diz respeito especificamente à extinção por pagamento. Desagregando-se as modalidades de pagamento, tem-se que a quitação do débito em parcela única, perante o exeqüente ou o juízo da execução, ocorre em 41,3% dos casos. Por outro lado, a adesão e fiel cumprimento a programa de parcelamento da dívida representam 36,3% das ações extintas por pagamento. Ademais, e contrariamente ao senso comum, o grau de respeito aos programas de parcelamento mostra-se extraordinariamente elevado: 64,4% dos executados que aderem a programas de parcelamento cumprem integralmente com as obrigações pactuadas em pelo menos um dos casos.

O que é surpreendente, no que diz respeito às modalidades de pagamento, é a pouca informação existente nos autos sobre quem, de que modo e quanto pagou ao exeqüente. Em regra, os juízes não têm qualquer preocupação em verificar se a informação prestada pelo exeqüente é verdadeira, ou seja, se realmente houve o pagamento e qual o valor efetivamente pago. Por essa razão, em 20,9% dos casos não se sabe a modalidade de pagamento adotada, e em 37,1% dos processos não consta qualquer informação sobre o valor efetivamente apurado. Considerando apenas os casos em que essa informação encontra-se presente, pode-se afirmar que cada ação de execução fiscal resulta na arrecadação média de R\$ 9.960,48 em principal e R\$ 37,69 em custas judiciais (para uma mediana de zero). Levando-se

em conta apenas os executivos fiscais extintos por pagamento, esse valor sobe para R\$ 23.751,18 em principal e R\$ 100,83 em custas judiciais (para uma mediana de R\$ 1.942,05 em principal e R\$ 10,64 em custas judiciais).

Quando desagregada por modalidade de exeqüente, a arrecadação média dos executivos fiscais extintos por pagamento é de R\$ 36.057,25 em principal e R\$ 191,43 em custas judiciais (para uma mediana de R\$ 3.673,27 e R\$ 73,69, respectivamente), para as ações movidas pela PGFN. Já os executivos fiscais propostos pelos conselhos de fiscalização das profissões liberais resultam na arrecadação média de R\$1.228,16 em principal e R\$ 15,93 em custas judiciais (para uma mediana de R\$ 660,00 e R\$ 10,64).

Os motivos de baixa dos processos de execução fiscal demandam ainda uma terceira reflexão, acerca da efetividade dos meios de defesa empregados pelo executado. Se o número de devedores que apresentam defesa já é baixo, a sua taxa de sucesso o é ainda mais. Somente 4,4% dos executados apresentam objeção de preexecutividade, as quais são julgadas favoravelmente ao devedor em 0,3% dos casos. Já os 6,5% de executados que apresentam embargos obtêm ganho de causa em 1,3% dos casos. Logo, a taxa de sucesso das objeções de preexecutividade é de 7,4%, enquanto a dos embargos é de 20,2%.

Finalmente, é importante ter em mente que o processamento das execuções fiscais acontece em meio físico em 98,7% dos casos, enquanto 1,2% estão digitalizadas e apenas 0,1% podem ser consideradas como virtuais.

1. FLUXOS DO PEFM

Uma vez estabelecidas as características gerais dos executivos fiscais, a primeira tarefa relevante na definição do custo do PEFM consiste em determinar qual a frequência de cada uma das etapas que o compõem. Em outras palavras, é preciso determinar não apenas quais são as etapas que, nos termos da Lei federal n. 6.830/80, deveriam formar um executivo fiscal, mas quantas vezes são de fato executadas ao longo de um processo real, desde a autuação até a baixa definitiva.

Pode-se inferir que o PEFM conta com uma (01) autuação (a) e um (01) despacho inicial (b). Na etapa de citação, ocorrem em média 0,65 tentativas de citação pelo correio (c); 0,7 tentativas de citação por oficial de justiça (d); 0,13 tentativas de citação por edital (e) e uma quantidade estatisticamente desprezível de tentativas de citação por email.

Quanto à taxa de sucesso dos meios empregados para a citação, pode-se afirmar que 46,2% das tentativas de citação por AR são exitosas, contra 47,1% das tentativas de citação por oficial de justiça e 53,8% das tentativas de citação por edital. Contrariamente ao senso comum, a taxa de sucesso das tentativas de citação por oficial de justiça não é significativamente diferente do que a das tentativas de citação por AR. Igualmente surpreendente é que a taxa de sucesso das tentativas de citação por edital seja de apenas 53,8%. Como o emprego destes instrumentos só não é exitoso quando este contém algum erro ou imprecisão e precisa ser republicado, uma taxa de sucesso tão baixa indica que há quantidade bastante expressiva de equívocos na publicação.

Na etapa de penhora, são expedidos em média 0,67 mandados de penhora e avaliação (f), com taxa de sucesso de apenas 22,4%. Cada processo de execução fiscal conta em média com 0,07 leilões (g) e vai 4,88 vezes em vistas ao exeqüente para conhecimento (h).

No que diz respeito à defesa do executado, cada processo de execução fiscal conta em média com 0,04 objeções de preexecutividade (i) e 0,07 embargos de devedor ou de terceiros (j). No campo dos recursos, cada processo de execução fiscal sofre em média 0,03 agravos (k); 0,13 apelações (l) e 0,02 recursos especiais ou extraordinários (m). Ao final, conta com uma (01) sentença (n) e uma (01) baixa definitiva (o).

Logo, as freqüências médias prováveis de cada uma das etapas processuais que compõem o PEFM podem ser descritas por meio da seguinte fórmula matemática (processo de execução fiscal médio/freqüência das etapas):

$$\mathbf{PEFMf = a + b + 0,65c + 0,7d + 0,13e + 0,67f + 0,07g + 4,88h + 0,04i + 0,07j + 0,03k + 0,13l + 0,02m + n + o}$$

2. TEMPOS DO PEFM

Uma vez estabelecidas as freqüências, a segunda fase relevante na definição do custo do PEFM diz respeito aos tempos necessários ao cumprimento dessas etapas. Como afirmado anteriormente, a mão-de-obra diretamente empregada é a principal unidade de custo, para o Poder Judiciário, do processamento dos executivos fiscais, assim como em outras atividades essencialmente

burocráticas ou intelectuais. Na medida em que juízes e serventuários não são remunerados por tarefa, mas pelo exercício do cargo ou função, o custo do processamento será determinado essencialmente pelo tempo que dedicam à prática de cada um dos atos processuais e atividades administrativas que compõem o executivo fiscal.

Com base na técnica da Carga de Trabalho Ponderada, mediu-se o tempo médio total de tramitação, que considera o intervalo de tempo transcorrido entre o momento processual no qual se ordena a prática do ato e o instante no qual este é efetivamente concluído. A partir da análise dos autos findos que compuseram a amostra utilizada para construir o PEFM, pode-se afirmar que, entre a elaboração da petição inicial pelo exeqüente e a autuação na Justiça, transcorrem 117 dias (a).¹³ Uma vez autuado, o executivo fiscal demanda 66 dias até a ocorrência de um despacho inicial (b).

Após o despacho inicial, transcorrem em média 28 dias até que seja ordenada a citação, e mais 1.287 dias até que se encontre o executado ou extinga-se o processo, nos casos em que este não venha a ser encontrado. Logo, pode-se afirmar que o PEFM permanece durante 1.315 dias na etapa de citação (a).

O PEFM permanece durante 540 dias na etapa de penhora (f) e 743 dias na etapa de leilão (g). No trabalho de campo conduzido neste estudo, não foi calculado o tempo médio de duração das vistas ao exeqüente (h), já que os intervalos de tempo durante os quais o processo encontra-se em vistas ao exeqüente estão incorporados no total de cada etapa durante a qual ocorreram.

No que diz respeito à defesa do executado, cada objeção de preexecutividade prolonga o processo por 574 dias (i) e os embargos

¹³ O que incorpora tanto o tempo consumido pelo exeqüente para protocolar a petição inicial, quanto o tempo necessário à autuação.

de devedor ou de terceiros demandam 1.566 dias para o seu processamento (j).

No campo dos recursos, cada agravo, apelação, recurso extraordinário, recurso especial ou embargo de declaração demanda 332 dias para apreciação, e atrasa a baixa do processo em 175 dias, representando um aumento total no tempo de tramitação de 507 dias (β). Não havendo recurso, entre a sentença e a baixa definitiva transcorrem em média 243 dias (γ).

Introduzindo os lapsos temporais acima descritos na fórmula do PEFMf, e considerando que $\alpha = 1,46$, $\beta = 0,18$ e $\gamma = 1$, a função entre frequências e tempos médios prováveis de duração das etapas processuais adquire o seguinte conteúdo (processo de execução fiscal médio/tempo médio total de tramitação):

$$\mathbf{PEFMt = 1(117) + 1(66) + 1,46(1315) + 0,67(540) + 0,07(743) + 4,88(0) + 0,05(574) + 0,07(1566) + 0,18(507) + 1(243)}$$

Conseqüentemente, o tempo médio total de tramitação de um PEFM é de 2.989 dias, ou seja, 8 anos, 2 meses e 9 dias. Note-se que essa é uma média provável produzida em função da frequência média provável e do tempo médio provável das etapas que compõem o executivo fiscal.

Todavia, como a técnica da Carga de Trabalho Ponderada incorpora todos os tempos mortos, utilizou-se também uma segunda estratégia, derivada do método ABC e da técnica *Delphi*. Tal como afirmado na seção referente ao desenho metodológico, pretendeu-se dessa forma segregar o tempo morto do tempo operacional, ou seja, o tempo durante o qual o processo aguardou a prática dos atos

processuais e atividades administrativas daquele efetivamente despendido pelos juízes e serventuários em seu processamento.

Com base no método ABC, determinou-se não apenas a quantidade, mas também a qualidade da mão-de-obra diretamente empregada na prática de cada um dos atos processuais e atividades administrativas que compõem o executivo fiscal. Por meio da técnica *Delphi* empregada nas entrevistas realizadas com juízes e serventuários, foi possível construir uma média nacional da quantidade de tempo que cada um destes dedica ao cumprimento das tarefas e operações que compõem as etapas processuais (ver Tabela 3):

Tabela 3 – Etapas da execução fiscal, agente responsável e quantitativo de mão-de-obra diretamente empregada

Variável	Etapa	Responsável (em minutos)			Δ tempo total (em minutos)
		Juiz	Servidor	Outro	
a	Autuação	0,0	17,3	3,5	20,8
b	Despacho	0,3	8,5	0,2	9,0
c	Citação pelo correio (AR)	0,0	8,6	1,5	10,0
d	Citação por Oficial	0,0	266,9	3,1	269,9
e	Citação por Edital	8,3	37,9	5,5	51,6
f	Penhora	4,3	396,6	10,8	411,7
g	Leilão	9,5	193,6	6,6	209,8
i	Objecção de preexecutividade	41,5	71,1	2,6	115,2
j	Embargo	1,3	33,6	4,3	39,1
k	Agravo	0,0	5,9	1,4	7,2
l	Apelação	0,0	5,9	1,4	7,2
m	Recurso especial ou extraordinário	0,0	5,9	1,4	7,2
n	Sentença	20,6	73,7	2,3	96,6
o	Baixa	0,0	16,1	1,1	17,2

Fonte: Elaboração própria.

Logo, a função entre frequência e tempo médio efetivamente empregado em cada uma das etapas que compõem o PEFM pode ser descrita por meio da fórmula matemática apresentada abaixo (processo de execução fiscal médio/tempo médio de mão-de-obra diretamente empregada). Observe-se que as etapas de citação, de recursos e de sentença e baixa foram desagregadas pelas diferentes modalidades identificadas no modelo do PEFM descritos no “Desenho

Metodológico” pelas letras (“c”, “d” e “e”), (“k”, “l” e “m”) e (“n” e “o”), respectivamente:

$$\begin{aligned} PEFM_{te} = & 1(20,8) + 1(9,0) + 0,65(10,0) + 0,7(269,9) + \\ & 0,13(51,6) + 0,67(411,7) + 0,07(209,8) + 4,88(0) + \\ & 0,05(115,2) + 0,07(39,1) + 0,03(7,2) + 0,13(7,2) + 0,02(7,2) \\ & + 1(96,6) + 1(17,2) \end{aligned}$$

Como resultado, tem-se que o tempo médio provável de mão-de-obra diretamente empregada no processamento de um PEFM é de 646,2 minutos, ou seja, 10 horas e 46 minutos.

A atribuição ao processamento do PEFM de um tempo médio de mão-de-obra diretamente empregada não tem a função de estabelecer parâmetros de produtividade, mas de permitir a integração da unidade de custo “mão-de-obra direta” (MOD) ao custo total de processamento. No entanto, tendo em vista a imensa distância entre o tempo total de duração (8 anos, 2 meses e 9 dias) e o tempo médio provável de mão-de-obra diretamente empregada no processamento do PEFM (10 horas e 46 minutos), algumas reflexões são necessárias.

Em primeiro lugar, devem-se considerar as perdas de eficiência normais que envolvem qualquer trabalho humano, e que ocorrem mesmo em atividades integralmente controláveis pela gestão judiciária. Se um servidor responsável pela autuação trabalha 6 horas por dia, e o tempo médio necessário para autuar um processo é de 20,8 minutos, não se deve supor que este deva autuar em média 17,3 processos por dia. Como não é uma máquina, não pode existir a expectativa razoável de que o servidor passe todo o

seu período de trabalho executando exclusivamente sua atividade-fim.

Em segundo lugar, a realização das tarefas e operações desenvolvidas durante as etapas processuais não compõem uma linha de produção *just in time*. O processo produtivo na Justiça se assemelha à produção em lotes, em que atividades do mesmo tipo (por exemplo, juntada, cargas ao exeqüente etc.) são realizadas em grandes blocos, o que envolve uma organização do processo de trabalho voltada para o acúmulo de autos que se encontram em determinada etapa do processamento para que haja movimentação conjunta com outros na mesma etapa. Como constatado na coleta de dados em campo, isso costuma envolver a criação de metas de controle para tramitação do processo que podem variar entre 30, 60 ou 90 dias, por exemplo, para que haja nova movimentação dos autos.

Em terceiro lugar, embora uma parte significativa do tempo morto possa ser atribuída ao congestionamento e outros elementos de ineficiência do sistema de justiça, uma quantidade expressiva deste resulta de contingências incontroláveis ou inevitáveis. Muito do tempo morto encontra-se concentrado nos períodos de arquivamento provisório por ordem do exeqüente, ou na ocorrência de prazos processuais em favor das partes. Além disso, o tempo total incorpora o lapso temporal necessário ao processamento e julgamento dos embargos e dos recursos, os quais adicionam em média 230 dias ao tempo total de duração. Entretanto, estes foram excluídos da contagem do tempo médio de mão-de-obra diretamente empregada pelas razões metodológicas previamente expostas.

Além dessas considerações, o tempo médio de mão-de-obra diretamente empregada no processamento do PEFM permite análises

importantes sobre os pontos críticos do fluxo e a qualidade da mão-de-obra empregada.

Quanto aos pontos críticos, pode-se perceber que os momentos da tramitação que mais demandam mão-de-obra são o cumprimento de mandados e a organização de leilões. No que diz respeito à qualidade da mão-de-obra empregada, os dados demonstram que o procedimento de execução fiscal é processado essencialmente em secretaria, pelos serventuários da Justiça. Os pontos nos quais o envolvimento direto do juiz é mais significativo são o julgamento das objeções de preexecutividade e a elaboração da sentença.¹⁴

Entretanto, um dos achados mais importantes deste estudo é que a diferença entre o tempo médio provável de mão-de-obra diretamente empregada nos executivos fiscais e o tempo total de tramitação do processo está intrinsecamente relacionada ao padrão de gerenciamento processual praticado nas varas da Justiça Federal. A morosidade não resulta significativamente do cumprimento de prazos legais, do sistema recursal ou das garantias de defesa do executado. Nem tampouco do grau de complexidade das atividades administrativas requeridas. Fundamentalmente, é a cultura organizacional burocrática e formalista, associada a um modelo de gerenciamento processual ultrapassado (ALVES DA SILVA, 2010), que torna o executivo fiscal um procedimento moroso e propenso à prescrição. Basta lembrar que esta responde pelo segundo maior motivo de baixa, atingindo quase um terço dos executivos fiscais.

¹⁴ Ressalte-se, também, que algumas das mais importantes funções do juiz, como a direção geral dos trabalhos da vara, o estudo e a elaboração de teses e modelos, e a organização e gestão das rotinas observadas pelos serventuários não são individualizáveis, razão pela qual não se encontram computadas no tempo médio de mão-de-obra diretamente empregada no processamento da execução fiscal. Compõem os tempos do que aqui se denomina mão-de-obra indiretamente empregada (MOI).

No trabalho de campo, identificou-se a prevalência de uma forma de organização administrativa que se assemelha ao modelo fordista clássico, caracterizado pela rígida divisão de tarefas excessivamente reguladas, repetitivas e auto-referentes. Esse modelo impede a construção de uma visão completa do processo de trabalho, privilegiando o cumprimento de tarefas em detrimento da obtenção dos resultados, com impactos relevantes sobre a subjetividade dos trabalhadores da Justiça. Adicionalmente, reforça a falta de integração entre as organizações envolvidas no processamento da execução fiscal, uma vez que minimiza os aspectos de cooperação interorganizacionais e obscurece a compreensão sistêmica da justiça.

B) CUSTO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO FISCAL MÉDIO (PEFM)

Sabendo-se qual a frequência de ocorrência e os tempos médios de cada uma das etapas que compõem o PEFM, têm-se os multiplicadores de boa parte das unidades que determinam o custo médio do processo de execução fiscal na Justiça Federal. Entretanto, para que se possa chegar a um valor monetário, faz-se necessária uma análise prévia do custo de cada um desses insumos, bem como dos demais fatores de custo relevantes. Para tanto, parte-se sempre dos dados sobre o orçamento executado pela Justiça Federal de Primeiro Grau no ano de 2009, excluindo os restos a pagar.

1. CUSTO MÉDIO TOTAL

Para transformar em medida de custo as informações sobre a frequência e o tempo médio total de duração de cada uma das etapas

que compõem o PEFM, foi construído um indicador denominado “custo médio por processo/dia (CMPD)”.

O CMPD pode ser determinado a partir da conversão do orçamento executado em orçamento diário, subdividindo-o, a seguir, pelo número de processos que tramitaram no Primeiro Grau de jurisdição da Justiça Federal ao longo de 2009. Considerando-se o orçamento executado de R\$ 4.912,7 milhões e um total de casos pendentes e processos baixados de 8,5 milhões (Justiça em Números, 2010), tem-se que o orçamento diário da Justiça Federal de Primeiro Grau é de R\$ 13,5 milhões e o CMPD do ano de 2009 é de R\$ 1,58.

Por sua vez, o processamento do executivo fiscal gera alguma renda ao Poder Judiciário, por meio da arrecadação de custas. Conforme o exposto anteriormente, o valor médio apurado em custas nas ações de execução fiscal (CAEF) processadas na Justiça Federal com baixa definitiva no ano de 2009 é de R\$ 37,69.

Partindo-se da fórmula matemática de cálculo do tempo médio total de tramitação do executivo fiscal, pode-se afirmar que a função do custo médio total provável do PEFM é a seguinte (processo de execução fiscal médio/custo médio total):

$$\mathbf{PEFM_{cmt} = \{cmpd [1(117) + 1(66) + 1,46(1315) + 0,67(540) + 0,07(743) + 4,88(0) + 0,05(574) + 0,07(1566) + 0,18(507) + 1(243)]\} - caef}$$

Ou seja:

$$\mathbf{PEFM_{cmt} = \{R\$1,58[1(117) + 1(66) + 1,46(1315) + 0,67(540) + 0,07(743) + 4,88(0) + 0,05(574) + 0,07(1566) + 0,18(507) + 1(243)]\} - R\$37,69}$$

Logo, o **custo médio total provável do PEFM é de R\$ 4.685,39**. Todavia, esse número enseja algumas considerações importantes.

Em primeiro lugar, é preciso ter em conta as fragilidades do CMPD como indicador de custo. Embora sua utilização permita que o custo médio total provável do PEFM flutue de acordo com o tempo de tramitação (refletindo a opção adotada neste estudo de tomar o tempo como principal fonte de custo variável dos processos judiciais), o CMPD despreza quaisquer outras especificidades desse tipo de ação. Em outras palavras, embora o custo médio total dos diferentes tipos de ação possa mudar em função de seu tempo médio total de tramitação, outros fatores, como complexidade das rotinas e qualidade da mão-de-obra empregada, não podem ser objeto de cálculo por meio desse método. Além disso, como não existem dados orçamentários pormenorizados por seção ou subseção judiciária, não há como segregar o impacto exercido especificamente pela execução fiscal sobre o orçamento de capital e custeio da Justiça Federal de Primeiro Grau.

Em segundo lugar, é importante levar em conta que o custo médio total incorpora o custo do processamento dos embargos e dos recursos. Levando-se em conta as opções metodológicas adotadas neste estudo (segundo as quais os embargos devem ser considerados ações autônomas em relação ao executivo fiscal, e o custo do processamento dos recursos não pode ser determinado senão por meio de um estudo específico sobre o funcionamento dos tribunais), talvez o mais correto seja desprezar esses fatores. Desconsiderando o processamento dos embargos e recursos, a função do custo médio total provável do PEFM é a seguinte (processo de execução fiscal médio/custo médio total exceto embargos e recursos):

$$\text{PEFM}_{\text{cmt2}} = \{R\$1,58[1(117) + 1(66) + 1,46(1315) + 0,67(540) + 0,07(743) + 4,88(0) + 0,05(574) + 1(243)]\} - R\$37,69$$

Conseqüentemente, o **custo médio total do PEFM, exceto embargos e recursos, é de R\$ 4.368,00**. Quanto a este número, é importante lembrar que o custo médio total provável dos embargos e recursos é de apenas R\$ 317,39 em virtude da baixa frequência com a qual esses ocorrem no PEFM. Pela técnica da Carga de Trabalho Ponderada, o custo médio total provável de um embargo é de R\$ 2.474,28. Entretanto, como cada processo de execução fiscal médio conta com apenas 0,07 embargo, seu peso relativo no PEFM é de apenas R\$ 173,20.

2. CUSTO BASEADO EM ATIVIDADES

Como o custo médio total incorpora todos os tempos mortos, utilizou-se também uma segunda estratégia para determinar o custo médio do PEFM, derivada do método ABC. Desse modo, pretende-se segregar o tempo morto do tempo operacional, ou seja, o tempo durante o qual o processo aguardou a prática dos atos e atividades do tempo efetivamente despendido pelos juízes e serventuários em seu processamento. Com isso, pode-se chegar a uma diferenciação entre o custo médio de um processo que se encontra parado do custo médio das movimentações do processo.

Para transformar em medida de custo as informações sobre a frequência de ocorrência e o tempo médio de mão-de-obra diretamente empregada em cada uma das etapas que compõem o

PEFM, construiu-se um indicador denominado “custo médio da mão-de-obra na execução fiscal” (CMMO).

O CMMO pode ser determinado a partir da conversão do orçamento de pessoal executado pela Justiça Federal de Primeiro Grau no exercício financeiro de 2009 em um orçamento por minuto trabalhado, ponderado com base na participação relativa de magistrados, servidores e estagiários no processamento dos executivos fiscais.

Considerando-se a folha de pagamento da magistratura federal de Primeiro Grau, de R\$ 495,7 milhões anuais, e um total de 1.488 juízes em exercício ao longo do ano de 2009, tem-se que cada magistrado custou R\$ 333,1 mil. Supondo que os juízes trabalhem 75,6 mil minutos por ano, tem-se que um minuto da mão-de-obra de um magistrado custa R\$ 4,41. Já a folha de pagamento dos serventuários da Justiça Federal de Primeiro Grau, de R\$ 3.302,2 milhões anuais, e um total de 20.677 servidores em exercício durante o ano de 2009, indica que cada serventuário custou R\$ 159,7 mil. Se os servidores trabalham 82,8 mil minutos por ano, tem-se que um minuto da mão-de-obra de um serventuário custa R\$ 1,93.

O cálculo relativo aos estagiários é um pouco mais complexo. O Conselho da Justiça Federal aponta que a folha de pagamento dos estagiários do Primeiro Grau é de R\$ 16,5 milhões anuais. Entretanto, não há informação quanto ao quantitativo de estagiários em exercício ao longo do ano de 2009. Com base nos dados colhidos em campo relativos à estrutura organizacional das varas federais visitadas pelas equipes de pesquisadores, supõe-se que existam aproximadamente 7.700 estagiários, remunerados ou voluntários, trabalhando em varas federais. Levando-se em conta que cada estagiário trabalhe 55,2 mil minutos por ano, tem-se que um minuto da mão-de-obra de um estagiário custa R\$ 0,04.

Consoante o exposto acima, o trabalho dos magistrados representa 6,8% do total da mão-de-obra diretamente empregada no processamento do executivo fiscal, contra 89,7% dos servidores e 3,6% dos estagiários. Portanto, o CMMO pode ser representado pela fórmula matemática:

$$\mathbf{CMMO = [0,068(R\$4,41) + 0,897(R\$1,93) + 0,036(R\$0,04)]}$$

Como a folha de pagamento não é a única unidade de custo relevante, o cálculo do custo baseado em atividades do executivo fiscal também deve incorporar as despesas de capital e custeio da Justiça Federal de Primeiro Grau. Uma vez que a mão-de-obra representa o principal custo variável, e não existem informações detalhadas sobre o orçamento de capital e custeio de cada uma das seções e subseções que compõem o Primeiro Grau, decidiu-se considerar esses gastos como um custo fixo. Partindo-se de um orçamento executado no ano de 2009 de R\$ 603,0 milhões para um total de 8,5 milhões de casos pendentes de julgamento e processos baixados (Justiça em Números, 2010), chega-se ao custo fixo médio por processo/ano na Justiça Federal de Primeiro Grau de R\$ 70,68. Considerando o tempo médio de tramitação do PEFM de 8 anos, 2 meses e 9 dias, e deduzindo a receita auferida em custas (CAEF), no valor de R\$ 37,69, estima-se o custo fixo (CF) do executivo fiscal em R\$ 541,11.

Partindo-se da fórmula matemática de cálculo do tempo médio provável de mão-de-obra diretamente empregada no executivo fiscal, pode-se afirmar que a função do custo médio baseado em atividades do PEFM é a seguinte (processo de execução fiscal médio/custo médio baseado em atividades):

$$\begin{aligned} PEFM_{cmba} = & \{ [1(20,8) + 1(9,0) + 0,65(10,0) + 0,7(269,9) + \\ & 0,13(51,6) + 0,67(411,7) + 0,07(209,8) + 4,88(0) + \\ & 0,05(115,2) + 0,07(39,1) + 0,03(7,2) + 0,13(7,2) + 0,02(7,2) \\ & + 1(96,6) + 1(17,2)] \times [0,068(R\$4,41) + 0,897(R\$1,93) + \\ & 0,036(R\$0,04)] \} + R\$541,11 \end{aligned}$$

Portanto, o **custo médio provável baseado em atividades do PEFM é de R\$ 1.854,23**. Esse número indica o custo médio da movimentação do executivo fiscal, que seria esperado em condições ideais. A grande distância existente entre o custo médio baseado em atividades e o custo médio total, exceto embargos e recursos, explica-se pelo custo agregado do processo parado e da mão-de-obra indireta, conforme ressaltado acima. Os problemas de gerenciamento processual, as perdas de eficiência nas atividades administrativas e as deseconomias de congestionamento, aliadas à baixa cooperação interorganizacional no sistema de justiça, adicionam custos expressivos ao custo médio baseado em atividades.

Em princípio, o custo dos problemas de gerenciamento e, especialmente, das perdas de eficiência nas atividades administrativas poderia ser medido por meio do cálculo da mão-de-obra indireta (MOI) empregada no processamento da execução fiscal. Porém, os dados necessários a esse tipo de análise, referentes à distribuição de servidores por função e atividade na Justiça Federal de Primeiro Grau como um todo, bem como os gastos de custeio, capital e pessoal por seção e subseção judiciária não se encontram disponíveis. Infelizmente, a partir dos dados produzidos por meio deste estudo, não foi possível estimá-los de modo estatisticamente consistente.

Por fim, nunca é demais repisar que os custos aqui apresentados dizem respeito, apenas e tão somente, ao Poder Judiciário. Outros custos resultantes do processamento da execução fiscal, para o poder público, para a sociedade, para o mercado, para exeqüentes e executados, e para as demais organizações integrantes do sistema de justiça, não foram objeto de análise ou estimativa neste estudo. Da mesma forma que um estudo específico sobre o custo da mão-de-obra indireta empregada no executivo fiscal faz-se necessário, também é desejável que esta pesquisa seja complementada por outros esforços de compreensão da estrutura de custos de todos esses agentes.

IV. VARIAÇÕES RELEVANTES NOS RESULTADOS DA PESQUISA

Quando do desenho da pesquisa, partiu-se de uma amostra nacional, em busca de um resultado representativo probabilístico do custo unitário do conjunto dos processos de execução fiscal em tramitação na Justiça Federal de Primeiro Grau, em detrimento da produção de resultados específicos para cada perfil de vara federal ou de demanda judicial.

Entretanto, é razoável supor que o processo de execução fiscal nem sempre se comporta do mesmo modo, havendo variações significativas em função do perfil das varas federais ou da demanda judicial. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, foram construídas hipóteses sobre quais aspectos poderiam eventualmente influir sobre o tempo de tramitação, o motivo da baixa e o custo do processamento do executivo fiscal, os quais podem ser agregados em dois grandes grupos: o das questões relativas à organização do sistema de Justiça (A) e o das questões relativas ao perfil das demandas e à condução do processo judicial (B).

De modo a verificar quais dessas hipóteses resultam em variações significativas do ponto de vista estatístico, utilizou-se modelos econométricos de análise multivariável, na presença de uma série de controles. Para que o impacto de uma das variáveis não se confunda com o das outras, as variações foram controladas com base nos seguintes indicadores:

1. Região da Justiça Federal;
2. Competência da vara;
3. Forma de apresentação dos autos findos (físico, digital ou virtual);

4. Tempo de permanência do juiz titular na vara na qual exerce a jurisdição;
5. Uso do sistema Bacenjud;
6. Modo de acompanhamento administrativo do processo;
7. Carga processual por serventuário da Justiça;
8. Modalidade de exeqüente;
9. Sede do exeqüente;
10. Natureza jurídica do executado;
11. Valor da causa;
12. Uso da competência delegada e
13. Emissão de carta precatória;
14. Quantidade de varas que tramitaram o processo.

Como a variável tempo é contínua e apresenta distribuição próxima da normal, utilizou-se um modelo de regressão linear com estimador robusto do erro padrão para determinar as variações no tempo total de tramitação. Como o motivo da baixa pode ser reduzido a uma variável binária, foi empregado um modelo Logit, adotando-se sempre como critério de significância o valor de $p < 0,1$.

A) ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE JUSTIÇA

Com o objetivo de verificar se a organização do sistema de justiça influi no tempo de duração e na probabilidade de êxito de um executivo fiscal, explorou-se um conjunto de hipóteses, relativas à organização regional da Justiça Federal, à especialização das varas federais e a suas diferentes formas de gerenciamento.

1. ORGANIZAÇÃO REGIONAL E ESPECIALIZAÇÃO DAS VARAS FEDERAIS

Na medida em que a Justiça Federal organiza-se em cinco grandes regiões (1), é importante determinar se alguma de suas unidades administrativas tem desempenho superior às demais. Submetendo-se a variação observada no tempo médio provável de tramitação ao teste econométrico de significância, e na presença dos controles, o que se pode afirmar é que o TRF2 e o TRF4 têm um desempenho significativamente melhor do que o TRF1 e o TRF3. Quanto ao TRF5, o teste não indicou variação significativa que revele efeito, positivo ou negativo, sobre o tempo de tramitação.

Já no que diz respeito ao motivo de baixa, a variação apenas é significativa em relação ao TRF2, no qual é sempre mais provável que a execução fiscal resulte em pagamento. Logo, apenas o TRF2 tem um desempenho significativamente superior aos demais, tanto no que diz respeito à duração, quanto à probabilidade de recuperação do crédito.

Se em nível nacional a Justiça Federal organiza-se em cinco grandes regiões, no nível local esta se encontra estruturada em varas de competência exclusiva e varas de competência mista (2). Em geral, os estudiosos da organização judiciária sustentam que a especialização melhora o desempenho das varas (TIMM *et alli*, 2010). Contudo, o presente estudo não demonstrou haver qualquer diferença significativa entre o desempenho das varas exclusivas de execução fiscal e o das varas mistas.

Ao lado da especialização, a informatização é usualmente apontada como um instrumento eficaz para a melhoria do

desempenho do Poder Judiciário. Neste estudo, não houve qualquer variação significativa de desempenho entre as varas de autos físicos, digitais ou virtuais (3). Por um lado, esse resultado pode ser consequência da baixa presença de autos digitais e virtuais na amostra, o que torna as variáveis instáveis. Por outro lado, não se deve desprezar a possibilidade de que a informatização realmente não esteja exercendo qualquer impacto positivo sobre o processamento das ações. Nas observações realizadas em campo ao longo deste estudo, restou claro que a digitalização e a virtualização não estão sendo precedidas de mudanças organizacionais, nem de treinamento adequado. Dessa forma, o avanço da informatização apenas altera o suporte dos autos processuais, que deixa de ser físico e passa a ser virtual, reproduzindo as práticas do processamento em papel nos procedimentos digitais, sem qualquer resultado em termos de melhoria do desempenho. Contudo, apenas um estudo qualitativo específico sobre a virtualização poderia indicar mais precisamente qual dessas hipóteses é a verdadeira.

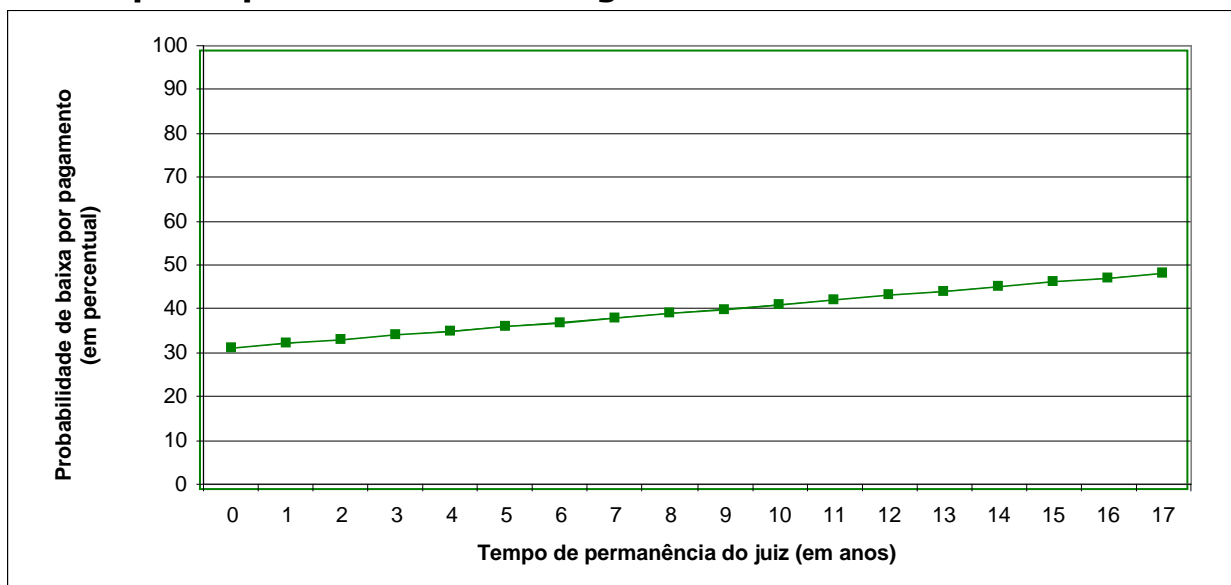
2. AUTONOMIA GERENCIAL DAS VARAS FEDERAIS

Atores do sistema de justiça, em especial os advogados, costumam apontar que o tempo de permanência do magistrado no cargo (4) encontra-se diretamente correlacionado ao desempenho da vara. Como o juiz é o responsável último pela organização administrativa da secretaria, gozando de grande autonomia gerencial, um magistrado que se encontra há mais tempo no exercício da jurisdição conhece melhor os advogados, jurisdicionados e serventuários, estruturando mais adequadamente as atividades administrativas. Por sua vez, levando em conta o tempo médio de

duração do executivo fiscal, apenas um juiz que esteja há muito tempo no exercício da jurisdição no mesmo local estará julgando somente processos por ele mesmo instruídos.

O tempo de permanência do magistrado na vara não demonstrou ter qualquer impacto significativo sobre o tempo médio de duração do executivo fiscal, mas há variações significativas no que tange ao motivo de baixa: quanto maior o tempo de permanência do juiz no exercício da jurisdição em um mesmo local, maior a probabilidade de que a execução fiscal resulte em pagamento, conforme demonstra o gráfico abaixo:

Gráfico 5 – Probabilidade de baixa por pagamento, em relação ao tempo de permanência do magistrado na vara



Fonte: Elaboração própria.

No exercício de sua autonomia funcional, os magistrados também podem optar por diferentes instrumentos de procura por bens, com o objetivo de satisfazer os créditos em execução. Recentemente, a adoção do sistema Bacenjud (5), que permite a penhora *online* dos depósitos em dinheiro dos devedores, por meio

do banco de dados do Banco Central do Brasil, vem sendo apontada como uma ferramenta poderosa, capaz de reduzir significativamente o tempo destinado à procura por bens e aumentar a probabilidade de satisfação do crédito.

Porém, este estudo não apontou qualquer variação significativa entre o tempo de duração dos executivos fiscais nas varas que empregam prioritariamente o sistema Bacenjud e aquelas que o utilizam de modo apenas subsidiário. Surpreendentemente, a probabilidade de um executivo fiscal no qual houve a aplicação do sistema Bacenjud terminar em pagamento é significativamente menor. Contudo, é provável que este seja um caso de causalidade invertida: o Bacenjud não reduz a probabilidade de pagamento; a baixa probabilidade de pagamento é que induz a sua utilização pela Justiça Federal.

Quanto à organização da secretaria (6), o estudo não apontou qualquer evidência significativa de que exista um modelo mais bem-sucedido do que outro. No limite, é absolutamente irrelevante se as atividades administrativas dos servidores encontram-se organizadas por rotinas, tal como uma linha de montagem; por temas, com equipes responsáveis por determinados assuntos; ou por numeração do processo, com um grupo de serventuários responsável por um conjunto de processos cuja numeração termine com um mesmo algarismo. Esta informação é bastante relevante, pois, dados os resultados apresentados anteriormente sobre a morosidade e a ineficiência na condução dos processos, indica a falência dos padrões de organização atualmente em vigor, e a necessidade imperiosa de proposição de novos modelos de gestão.

Por fim, é igualmente importante ressaltar que a contratação de pessoal não é uma solução. Neste estudo, não se observou qualquer evidência empírica significativa de que o quantitativo de

processos por serventário (7) esteja correlacionado com o tempo de duração do executivo fiscal, nem com a probabilidade deste sofrer baixa por pagamento.

B) PERFIL DAS DEMANDAS E ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL

Da mesma forma que a organização do sistema de justiça, é possível que o perfil das demandas e a organização do processo judicial produzam algum impacto sobre o tempo de duração e a probabilidade de êxito de um executivo fiscal.

1. PERFIL DAS DEMANDAS

Um dos aspectos mais relevantes no perfil das demandas diz respeito ao exeqüente (8). Com base neste estudo, pode-se afirmar que as ações promovidas pela PGF tendem a ser mais demoradas do que aquelas patrocinadas pela PGFN. Já as ações propostas pelos conselhos de fiscalização das profissões liberais são em regra as mais rápidas. No que diz respeito ao motivo da baixa, pode-se inferir que as ações de autoria da Fazenda Nacional têm menor probabilidade de baixa por pagamento. Neste caso, o desempenho da PGF é semelhante ao dos conselhos de fiscalização das profissões liberais, e significativamente superior ao da PGFN.

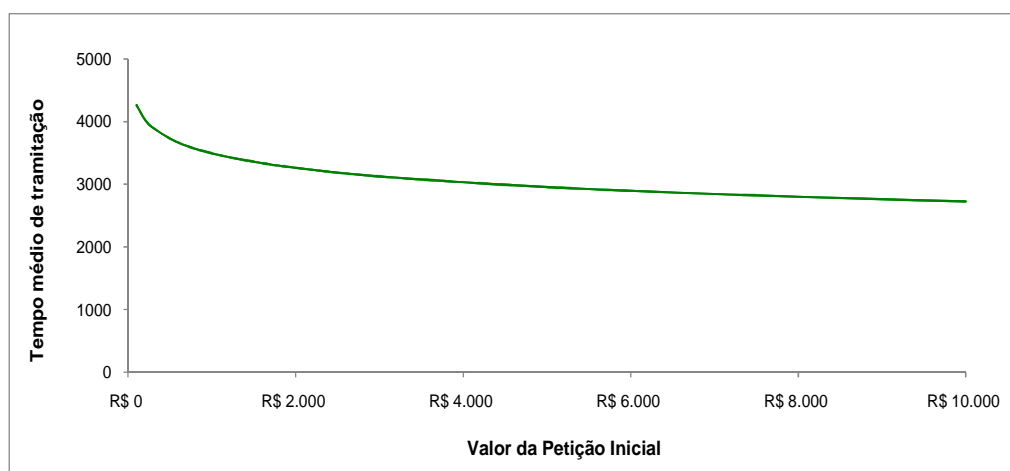
Ainda sobre o perfil dos exeqüentes, pode-se perceber que estes, quando se encontram na mesma cidade (9), acabam por aumentar o tempo de duração do processo. Existem algumas explicações possíveis para esta demora, entre elas o fato de que o exeqüente possivelmente crie equipes específicas para os processos advindos de outras cidades. Outra explicação poderia ser uma relação

de causa invertida, isto é, varas que não possuem um grande volume ou um grau de complexidade elevado em sua demanda, acabam por não contar com um exeqüente em sua cidade, sendo assim, seus processos, mesmo contando com os deslocamentos de vistas ao exeqüente contarão com um rito mais rápido.

Já no que tange ao executado (10), as ações movidas contra pessoas físicas são significativamente mais rápidas, e mais provavelmente resultam em pagamento.

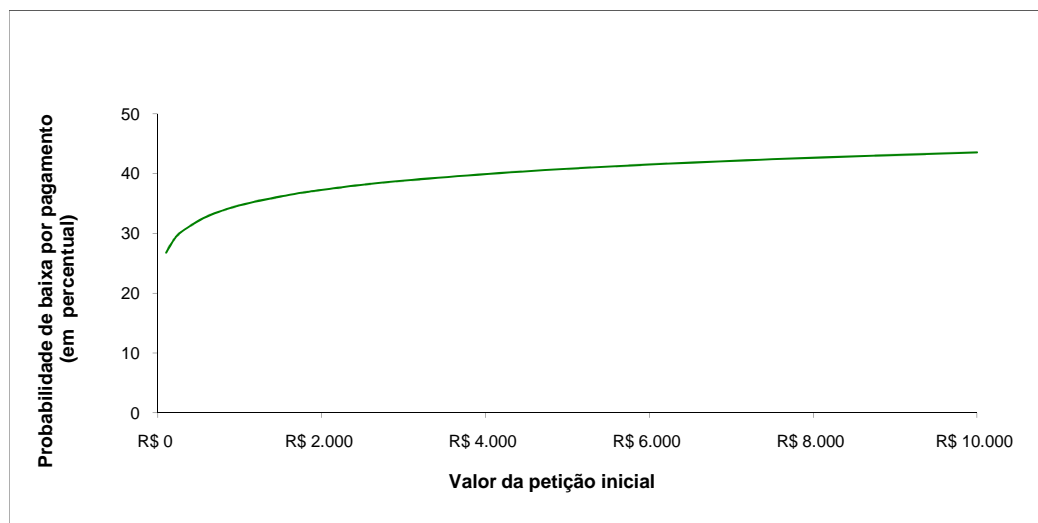
Quanto ao valor da causa (11), os resultados obtidos pelo estudo são algo surpreendentes. Com base nos dados produzidos, verificou-se existir uma correlação positiva e significativa entre o valor da causa, o tempo médio de tramitação e a probabilidade de pagamento. Em outras palavras, o estudo permite afirmar que, quanto maior o valor da causa, mais rápido é o executivo fiscal e maior é a probabilidade de que resulte em pagamento, conforme demonstram os gráficos abaixo:

Gráfico 6 – Tempo médio de tramitação, em relação ao valor da causa



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 7 – Probabilidade de baixa por pagamento, em relação ao valor da causa



Fonte: Elaboração própria

Embora contra-intuitiva, essa correlação pode ser explicada. Há algum tempo, a PGFN e a PGF vêm adotando a estratégia de privilegiar as ações de execução fiscal movidas contra grandes devedores, dedicando-lhes atenção especial. Durante este estudo, muitos magistrados relataram adotar a mesma prática. Logo, é provável que o resultado obtido apenas demonstre o sucesso dessas iniciativas.

2. CARTAS PRECATÓRIAS E DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Procurou-se verificar, ainda, de que modo a delegação de competência (12) e o emprego de cartas precatórias (13) interfere no desempenho da Justiça Federal, quando do processamento do executivo fiscal. Como este estudo não incluiu em sua amostra processos de execução fiscal da União que tramitaram

exclusivamente em varas estaduais, o único dado que permite alguma inferência a esse respeito é aquele relativo aos processos que tramitaram em mais de uma vara, federal ou estadual, mas que tiveram baixa na Justiça Federal.

A esse respeito, pode-se afirmar que os processos que tramitaram em mais de uma vara são significativamente mais demorados, e apresentam menor probabilidade de resultar em pagamento (14). Entretanto, não existe qualquer variação significativa entre os processos que vêm das varas estaduais e aqueles remetidos por outras varas federais. Dessa forma, não se pode afirmar que as varas estaduais, no exercício da competência delegada para processar a execução fiscal da União, tenham desempenho pior do que a Justiça Federal. Em todo caso, essa questão ainda merece ser explorada por meio de pesquisa específica.

Por fim, quanto às cartas precatórias, verificou-se que o problema encontra-se concentrado na própria Justiça Federal. Quando esta remete uma carta precatória a uma vara estadual, isso não costuma resultar em maior atraso no processamento do executivo fiscal. Entretanto, se o pedido for remetido a outra vara da própria Justiça Federal, o tempo médio de tramitação aumenta significativamente.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, procurou-se determinar o custo unitário do processo de execução fiscal médio na Justiça Federal de Primeiro Grau. Empregando metodologia inovadora, procedeu-se a extensivo trabalho de campo, cujos resultados mais importantes podem ser resumidos nos termos a seguir.

Em média, a execução fiscal na Justiça Federal brasileira é proposta tanto pela União (59%) como pelos conselhos de fiscalização das profissões liberais (36,4%); contra pessoas jurídicas (60,5%) e também físicas (39,5%); para cobrança de taxas de fiscalização, mensalidades e anuidades (37,3%), impostos federais (27,1%) e contribuições sociais federais (25,3%). O valor médio atinge R\$ 26.303,81, se a ação é da União, e R\$ 1.540,74, se de conselhos.

O processamento da execução fiscal é um ritual ao qual poucas ações sobrevivem. Apenas três quintos dos processos de execução fiscal vencem a etapa de citação (sendo que em 36,9% dos casos não há citação válida, e em 43,5% o devedor não é encontrado). Destes, a penhora de bens ocorre em apenas um quarto dos casos (ou seja, 15% do total), mas somente uma sexta parte das penhoras resulta em leilão. Contudo, dos 2,6% do total de processos que chega a leilão, em apenas 0,2% o resultado satisfaz o crédito. A adjudicação extingue a ação em 0,3% dos casos. A defesa é pouco utilizada e é baixo seu acolhimento: a objeção de preexecutividade ocorre em 4,4% dos casos e os embargos à execução em 6,4%, sendo seu índice de acolhimento, respectivamente, de 7,4% e 20,2%. Observe-se que, do total de processos da amostra deste estudo, a procedência desses mecanismos de defesa foi reconhecida em apenas 1,3% dos casos.

O resultado das ações de execução fiscal é geralmente extremo: o pagamento (em 33,9% dos casos, no geral, e em 45%, se há citação pessoal) ou a prescrição (27,7%) e o cancelamento da dívida (17%). A arrecadação é, em média, de R\$ 9.960,48, com grande variação se movida pela PGFN (R\$ 36.057,25) ou pelos conselhos (R\$1.228,16).

As freqüências médias das etapas do processo apresentadas na Tabela 4 retratam o perfil da execução fiscal na Justiça Federal:

Tabela 4 – Freqüências médias e etapas da execução fiscal

Freqüência	Etapas
1	Autuação
1	Despacho inicial
0,65	Tentativas de citação pelo correio
0,7	Tentativas de citação por oficial de justiça
0,13	Tentativas de citação por edital
0,67	Mandados de penhora e avaliação expedidos
0,07	Leilões
4,88	Vistas ao exeqüente
0,04	Objecções de preexecutividade
0,07	Embargos de devedor ou de terceiros
0,03	Agravos
0,13	Apelações
0,02	Recursos especiais ou extraordinários
1	Sentença
1	Baixa definitiva

Fonte: Elaboração própria

O tempo médio total de tramitação do processo de execução fiscal na Justiça Federal de Primeiro Grau é de 8 anos, 2 meses e 9 dias. Importante notar que os tempos parciais que compõem o processamento, apresentados na Tabela 5, retratam algumas características interessantes desse tipo de ação. Por um lado, é

evidente a dificuldade enfrentada na etapa de citação, atestada tanto pelo número absoluto de dias despendidos nos casos em que se busca o devedor, quanto pelo tempo ponderado em função da frequência de tentativas de citação que ocorrem no processo de execução fiscal médio. Por outro lado, se o tempo médio despendido no julgamento das defesas e dos recursos apresentados pelo executado é consideravelmente extenso se observado o valor absoluto, em dias, referente aos casos em que esses instrumentos são utilizados, dada a baixíssima frequência com que os executados os empregam, seu impacto sobre o tempo de tramitação do processo de execução fiscal médio é bastante pequeno.

Tabela 5 – Etapas da execução fiscal segundo a frequência de ocorrência e os tempos médios absoluto e ponderado de processamento

Etapa	Frequência de ocorrência	Tempo absoluto (em dias)	Tempo ponderado (em dias)
Autuação	1	183	183
○ <i>da petição inicial à autuação</i>	1	117	117
○ <i>da autuação ao despacho inicial</i>	1	66	66
Citação	1,46	1.315	1.920
○ <i>do despacho inicial até a ordem de citação</i>	1,46	28	41
○ <i>da ordem de citação até a localização do executado ou a extinção do processo</i>	1,46	1.287	1.879
Penhora	0,67	540	362
Leilão	0,07	743	52
Defesas e recursos	0,087	2.647	230
○ <i>decisão sobre a objeção de preexecutividade</i>	0,05	574	29
○ <i>decisão sobre cada embargo de devedor ou de terceiros</i>	0,07	1.566	110
○ <i>decisão sobre os recursos (agravos, apelações, especiais e extraordinários)</i>	0,18	507	92
Baixa	1	243	243
Tempo total de tramitação		5.671	2.989

Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, os tempos operacionais das atividades do processo, realizadas majoritariamente pelos servidores, indicam que a penhora, a localização do devedor, o leilão e a decisão sobre a objeção de preexecutividade demandam maior dedicação, conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Etapas da execução fiscal, agentes responsáveis e tempos de mão-de-obra diretamente empregada

Etapa	Responsável (em minutos)			Δ tempo total (em minutos)
	Juiz	Servidor	Outro	
Autuação	0,0	17,3	3,5	20,8
Despacho	0,3	8,5	0,2	9,0
Citação pelo correio (AR)	0,0	8,6	1,5	10,0
Citação por Oficial	0,0	266,9	3,1	269,9
Citação por Edital	8,3	37,9	5,5	51,6
Penhora	4,3	396,6	10,8	411,7
Leilão	9,5	193,6	6,6	209,8
Objeção de preexecutividade	41,5	71,1	2,6	115,2
Embargo	1,3	33,6	4,3	39,1
Agravo	0,0	5,9	1,4	7,2
Apelação	0,0	5,9	1,4	7,2
Recurso especial ou extraordinário	0,0	5,9	1,4	7,2
Sentença	20,6	73,7	2,3	96,6
Baixa	0,0	16,1	1,1	17,2

Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, o custo médio da execução fiscal na Justiça Federal de Primeiro Grau, composto basicamente pelo fator mão-de-obra, pode ser expresso por dois valores distintos: R\$ 4.368,00 e R\$ 1.854,23. Em linhas gerais, o primeiro valor reflete o custo ponderado da remuneração dos servidores envolvidos no processamento da execução fiscal ao longo do tempo em que a ação tramita; por seu turno, o segundo valor reflete o custo da

remuneração desses servidores em face do tempo operacional das atividades efetivamente realizadas no processo, acrescido do custo fixo (despesas de capital e custeio) estimado em R\$ 541,11. A diferença entre os dois valores explica-se pelo fato de que os custos agregados pelo tempo em que o processo permanece parado e pela mão-de-obra indireta, embutidos no primeiro valor, são excluídos do segundo.

Os testes de correlação realizados com os dados colhidos neste estudo indicaram a relevância de fatores como o perfil da parte e o valor da causa na determinação do tempo de processamento e do resultado das ações, nos seguintes termos:

- as ações promovidas pela PGF tendem a ser mais demoradas do que aquelas patrocinadas pela PGFN. Já as ações propostas pelos conselhos de fiscalização das profissões liberais são em regra as mais rápidas;
- as ações de autoria da PGFN têm menor probabilidade de baixa por pagamento, ao contrário daquelas promovidas pela PGF e pelos conselhos de fiscalização das profissões liberais;
- as ações movidas contra pessoas físicas são significativamente mais rápidas, e mais provavelmente resultam em pagamento;
- quanto maior o valor da causa, mais rápido é o executivo fiscal e maior é a probabilidade de que resulte em pagamento; e
- os processos que tramitaram em mais de uma vara são significativamente mais demorados, e apresentam menor probabilidade de resultar em pagamento.

Em relação aos fatores usualmente apontados como cruciais na determinação do tempo de tramitação das ações de execução

fiscal ou de sua efetividade cabe registrar alguns aspectos relevantes quanto a sua significância na variação dos resultados:

- quanto à especialização das varas, não houve qualquer diferença significativa entre o desempenho das varas exclusivas de execução fiscal e o das varas mistas;
- quanto à virtualização de autos, não houve qualquer variação significativa de desempenho entre as varas que trabalham com autos físicos, digitais ou virtuais;
- quanto ao tempo em que o juiz exerce a jurisdição em um mesmo local, não se observou qualquer impacto significativo sobre o tempo médio de duração do executivo fiscal, mas há variações significativas no que tange ao motivo de baixa: quanto maior o tempo de atuação do juiz na vara, maior a probabilidade de que a execução fiscal resulte em pagamento;
- quanto ao uso do Bacenjud, não houve variação significativa entre o tempo de duração dos executivos fiscais nas varas que empregam prioritariamente o sistema e aquelas que o utilizam de modo apenas subsidiário;
- quanto ao número de processos por servidor, não se observou qualquer evidência significativa de que este indicador esteja correlacionado com o tempo de duração do executivo fiscal;
- quanto ao exercício da competência delegada pela Justiça Estadual, não houve qualquer variação significativa entre os processos que vêm das varas estaduais e aqueles remetidos por outras varas federais. Assim, não se pode afirmar que as varas estaduais, no exercício da competência delegada, tenham desempenho pior do que a Justiça Federal.

Os dados produzidos neste estudo permitem ainda uma reflexão mais ampla, que, além do debate específico a respeito da estrutura de custos da execução fiscal, alcança questões relativas ao desenho institucional, à organização e gestão administrativa, e às normas processuais que regem esse procedimento judicial.

- *Desenho institucional*

Este estudo evidenciou ausência de visão sistêmica no processamento do executivo fiscal. Ainda que exista preocupação generalizada com o tema, identificou-se baixo grau de cooperação entre os atores intervenientes (poderes Judiciário, Legislativo e Executivo e advocacia, pública ou privada). Isto resulta em problemas de coordenação entre as organizações envolvidas, em especial no setor público.

Para promover melhorias neste aspecto, sugere-se adotar medidas no sentido de: i) compartilhamento efetivo das informações existentes, por exemplo, a respeito do devedor e de seus bens, de modo a tornar mais rápidas e efetivas a citação e a penhora, fases comprovadamente críticas do processo; e ii) promoção de diálogo interinstitucional sobre o fluxo da execução fiscal, visando à construção de soluções que, respeitando o papel desempenhado por cada um dos atores, resultem na integração das organizações e dos fluxos administrativos e processuais da execução fiscal.

Verificou-se, também, que a execução fiscal vem sendo utilizada pelos conselhos de fiscalização das profissões liberais como instrumento primeiro de cobrança das anuidades, multas e taxas de fiscalização que lhes são devidas, muitas vezes de valor irrisório. Esse uso irresponsável do sistema de justiça compromete gravemente a eficiência e a efetividade do executivo fiscal. Com o objetivo de

reduzir, ou mesmo eliminar, essa prática, recomenda-se que as custas judiciais e taxas judiciárias sejam fixadas de modo a desincentivar economicamente o uso abusivo. Alternativamente, pode-se pensar na uniformização dos entendimentos adotados por alguns tribunais e seções judiciárias, que não permitem aos conselhos o manejo desse instrumento processual.

- *Organização e gestão administrativa*

O estudo demonstrou que a organização e a gestão administrativa da Justiça Federal de Primeiro Grau são ineficientes, em que pese o esforço empreendido por magistrados e serventuários no desempenho de suas funções. O emprego generalizado de modelos ultrapassados de administração, associados à gestão produtivista, resultam na organização atomista das atividades administrativas, que centra esforços no cumprimento de tarefas, em detrimento da obtenção de resultados (no caso, a recuperação do crédito). Além de ineficaz, o atual modelo de organização do trabalho gera impactos negativos expressivos sobre a subjetividade dos servidores, desmotivando-os e desvalorizando-os.

Ainda que essas questões digam respeito à dimensão cultural da organização da Justiça, de difícil transformação em curto ou médio prazo, a solução passa por: i) formular novos modelos de gestão, com foco em resultados e atentos às peculiaridades do serviço público; ii) criar espaços de discussão e troca de experiências entre magistrados e servidores, que permitam a construção de soluções coletivas e a disseminação de boas práticas; iii) investir na qualidade da informação e em bases de dados consistentes, capazes de produzir relatórios gerencialmente úteis e confiáveis; e iv)

profissionalizar a gestão, recorrendo, inclusive, à contratação de servidores com qualificação específica.

O sucesso da política de digitalização e virtualização de processos judiciais depende, em grande medida, da revisão do modelo de organização e gestão administrativa da Justiça nos termos acima indicados. Da forma como vem sendo implementada, reproduzem-se em meio virtual os mesmos vícios e fatores geradores de ineficiência que se pretende combater.

Adicionalmente, o combate aos problemas de morosidade e acúmulo de processos em estoque a partir de metas produtivistas, além de agravar os problemas de gestão já mencionados, induz à adoção de estratégias que artificializam a obtenção dos produtos que são objeto de mensuração (por exemplo, processos baixados).

As questões de ordem administrativa também repercutem negativamente no andamento do processo judicial. Compreendidas como tarefas a serem cumpridas, sem qualquer compromisso com resultados, atividades como a citação, a penhora, a avaliação e o leilão tornam-se pouco eficazes. Se a citação pessoal válida e imediata, seguida da localização e penhora dos bens, é tão importante para o sucesso do executivo fiscal, como indicam os dados previamente apresentados, a gestão com foco em resultados preocupar-se-ia mais com estratégias de localização do executado e de seus bens do que com o mero cumprimento formal das atividades cartorárias que lhes são subjacentes.

Nesse sentido, iniciativas para melhorar o intercâmbio de informações entre atores envolvidos e processos com mesmas partes, ou implantar bancos públicos de dados sobre domicílio e bens penhoráveis, ampliariam significativamente a eficácia do procedimento. Da mesma forma, mais do que organizar leilões, a

Justiça deveria concentrar-se em garantir a qualidade dos bens penhorados e sua imediata expropriação, utilizando-se de meios alternativos, tais como alienação privada e conversão em renda.

- *Normas processuais*

O procedimento legal da execução fiscal busca equilibrar a satisfação do crédito com o direito de ampla defesa do executado. Entretanto, os dados deste estudo demonstram que os mecanismos disponíveis para defesa são pouco acionados pelo devedor. Em regra, este prefere efetuar o pagamento, ou aguardar a prescrição do crédito. Logo, a simplificação dos procedimentos e o aumento da celeridade do processo de execução fiscal não comprometeriam as garantias de defesa do executado, mas resultariam em melhoria na recuperação dos valores devidos.

Analisando-se de forma mais aprofundada os resultados deste estudo, pode-se inclusive colocar em discussão o modelo processual atualmente utilizado na recuperação de créditos da Fazenda Pública. Neste cenário, propostas já em debate oscilam entre a reforma, mais ou menos profunda, da Lei de Execução Fiscal, de um lado, e a descaracterização da natureza judicial do procedimento, de outro. Entretanto, considera-se que o debate bem informado sobre essas questões requer a realização de outros estudos, que complementem o quadro ora fornecido tratando detalhadamente de temas como: i) o processo administrativo fiscal; ii) os embargos à execução; iii) os recursos em Segundo Grau de jurisdição; iv) a efetividade e a eficácia da execução fiscal na Justiça Estadual; e v) os componentes da mão-de-obra indireta utilizada pelo Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES DA SILVA, P. E. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BRASIL. **Estudo sobre execuções fiscais no Brasil**. Brasília: Ministério da Justiça, 2007a.
- BRASIL. **Justiça em números**. Brasília: CNJ, 2010.
- BRASIL. **Organização e funcionamento dos cartórios judiciais**. Brasília: Ministério da Justiça, 2007b.
- BRASIL. **Sistema de informações sobre percepção social: justiça e segurança pública**. Brasília: IPEA, 2010.
- CAMPOS, A. G. **Sistemas de justiça no Brasil: problemas de equidade e efetividade**. Brasília: IPEA, 2008. Texto para discussão n. 1.328.
- CASTELAR PINHEIRO, A. **A reforma do judiciário: problemas, desafios, perspectivas**. Rio de Janeiro: Booklink, 2004.
- CUNHA, L. G. S. *et alli*. O sistema de Justiça brasileiro, a produção de informações e sua utilização. **Cadernos DireitoGV**, v. 1, p. 1-146. São Paulo: FGV, 2004.
- GADELHA, H. R. **Custos no serviço público: um modelo aplicável ao custeio dos processos judiciais**. Universidade de Brasília: Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2002. Dissertação de Mestrado.
- HAMMERGREN, L. ***Envisioning reform: conceptual and practical obstacles to improving judicial performance in Latin America***. Pensilvânia: Penn State Press, 2007.
- HOLMES, S. & SUNSTEIN, C. R. ***The cost of rights: why liberty depends on taxes***. Nova Iorque: Norton, 1999.

- IPEA. **Políticas Sociais: acompanhamento e análise**, nº 14, 2007.
- KOERNER, A. Judiciário, reformas e cidadania no Brasil. *In: CUNHA, A. S. et alli (orgs.). Estado, instituições e democracia: república.* Brasília: IPEA, 2010.
- NAKAGAWA, M. **Custeio baseado em atividades.** São Paulo: Atlas, 1995.
- NUNES, M. A. **Custos no serviço público.** Brasília: ENAP, 1998. (Texto para discussão n. 31)
- PASTOR, S. *Los nuevos sistemas de organización y gestión de la Justicia: mito o realidad? In: Anais da Terceira Conferência sobre Justiça e Desenvolvimento na América Latina e no Caribe.* Quito: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2003.
- PEREIRA LIMA, W. **Gestão de custos na administração pública:** uma contribuição de modelo conceitual de um sistema de custos para a Justiça Federal do Sergipe. Universidade Federal de Pernambuco: Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2006. Dissertação de Mestrado.
- SADEK, M. T. A. *et alli.* **O sistema de Justiça.** São Paulo: Sumaré, 1999.
- SANTOS, B. S. **Os actos e os tempos dos juízes: contributos para a construção de indicadores da distribuição processual nos juízos cíveis.** Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2005.
- TIMM, L. B. *et alli.* **Causas da morosidade na Justiça brasileira.** Brasília: CNJ, 2010. Relatório de pesquisa.
- VIANNA, L. J. W. *et alli.* **Corpo e alma da magistratura brasileira.** Rio de Janeiro: REVAN, 1997.

ANEXOS

A) AMOSTRA

Equipe	UF	Seção_Subseção	Vara	Quant.
Brasília	DF	DISTRITO FEDERAL	11a Vara Federal do DISTRITO FEDERAL	5
	BA	SUB JUAZEIRO	1a Vara Federal do SUB JUAZEIRO	2
	DF	DISTRITO FEDERAL	18a Vara Federal do DISTRITO FEDERAL	7
	DF	DISTRITO FEDERAL	19a Vara Federal do DISTRITO FEDERAL	11
	GO	GOIÁS	10a Vara Federal do GOIÁS	24
	GO	GOIÁS	12a Vara Federal do GOIÁS	9
	GO	SUB APARECIDA DE GOIÂNIA	1a Vara Federal do SUB APARECIDA DE GOIÂNIA	6
	GO	SUB RIO VERDE	1a Vara Federal do SUB RIO VERDE	4
	MG	SUB MONTES CLAROS	1a Vara Federal do SUB MONTES CLAROS	3
	MT	MATO GROSSO	4a Vara Federal do MATO GROSSO	14
	MT	SUB RONDONÓPOLIS	1a Vara Federal do SUB RONDONÓPOLIS	3
	MT	SUB SINOP	1a Vara Federal do SUB SINOP	2
	PE	PETROLINA	17ª Vara Federal de PETROLINA	3
	TO	TOCANTINS	1a Vara Federal do TOCANTINS	4
	TO	TOCANTINS	2a Vara Federal do TOCANTINS	2
		Total		
Chapecó	SC	CAÇADOR	Vara Federal de Caçador com JEF Cível e Criminal Adjunto	3
	PR	FRANCISCO BELTRÃO	Vara Federal de Francisco Beltrão com JEF Cível e Criminal Adjunto	2
	PR	GUARAPUAVA	Vara Federal e JEF Criminal Adjunto de Guarapuava	5
	PR	PATO BRANCO	Vara Federal de Pato Branco com JEF Cível e Criminal Adjunto	4
	PR	UNIÃO DA VITÓRIA	Vara Federal de União da Vitória com JEF Adjunto	2
	RS	ERECHIM	Vara Federal de Erechim com JEF Adjunto	3
	RS	PASSO FUNDO	2ª Vara Federal de Passo Fundo e JEF Cível Adjunto	6
	SC	CHAPECÓ	1ª Vara Federal e JEF Criminal de Chapecó	6
	Total			31
Florianópolis	SC	BLUMENAU	Vara Federal das Execuções Fiscais e Criminal de Blumenau com JEF Criminal Adjunto	11
	PR	CURITIBA	1ª Vara Federal das Execuções Fiscais de Curitiba	17
	PR	CURITIBA	2ª Vara Federal das Execuções Fiscais de Curitiba	22
	PR	CURITIBA	3ª Vara Federal das Execuções Fiscais de Curitiba	8

	PR	PARANAGUÁ	Vara Federal e JEF Cível e Crim Adj. de Paranaguá	3
	PR	PONTA GROSSA	1ª Vara Federal e JEF Criminal de Ponta Grossa	2
	PR	PONTA GROSSA	2ª Vara Federal de Ponta Grossa	4
	SC	BRUSQUE	Vara Federal de Brusque com JEF Adjunto	3
	SC	CRICIÚMA	1ª Vara Federal de Criciúma com JEF Criminal Adjunto	5
	SC	FLORIANÓPOLIS	Vara Federal das Execuções Fiscais de Florianópolis	31
	SC	ITAJAÍ	1ª Vara Federal e JEF Cível e Criminal de Itajaí	4
	SC	JOINVILLE	Vara Federal de Execuções Fiscais e JEF Cível de Joinville	15
	SC	LAGES	Vara Federal de Lages	6
	SC	TUBARÃO	Vara Federal e JEF Cível e Criminal de Tubarão	2
	Total			133
Fortaleza	CE	FORTALEZA	20ª Vara Federal de FORTALEZA	49
	CE	FORTALEZA	9ª Vara Federal de FORTALEZA	45
	CE	JUAZEIRO DO NORTE	16ª Vara Federal de JUAZEIRO DO NORTE	15
	CE	SOBRAL	18ª Vara Federal de SOBRAL	5
	PE	SERRA TALHADA	18ª Vara Federal de SERRA TALHADA	2
	RN	MOSSORÓ	8ª Vara Federal de MOSSORÓ	2
	Total			118
Manaus	AC	ACRE	2a Vara Federal do ACRE	3
	AC	ACRE	3a Vara Federal do ACRE	4
	AM	AMAZONAS	5a Vara Federal do AMAZONAS	46
	PA	SUB ALTAMIRA	1a Vara Federal do SUB ALTAMIRA	2
	RO	RONDÔNIA	2a Vara Federal do RONDÔNIA	3
	RR	RORAIMA	1a Vara Federal do RORAIMA	8
	RR	RORAIMA	2a Vara Federal do RORAIMA	8
	Total			74
Londrina	SP	ASSIS	1ª VARA FEDERAL DE ASSIS	3
	PR	CAMPO MOURÃO	Vara Federal e JEF de Campo Mourão	4
	PR	CASCADEL	1ª Vara Federal com JEF Cível e Criminal Adjunto de Cascavel	4
	PR	CASCADEL	2ª Vara Federal de Cascavel	3
	PR	FOZ IGUAÇU	1ª Vara Federal e JEF Cível de Foz do Iguaçu	8
	PR	FOZ IGUAÇU	2ª Vara Federal e JEF Previdenciário de Foz do Iguaçu	8
	PR	LONDRINA	Vara Federal das Execuções Fiscais de Londrina	29
	PR	MARINGÁ	Vara Federal de Execuções Fiscais de Maringá	10
	PR	TOLEDO	Vara Federal de Toledo com JEF Crim Adjunto	2
	PR	PARANAÍ	Vara Federal e JEF Cível e Crim de	2

			Paranavaí	
	PR	UMUARAMA	2ª Vara Federal de Umuarama	3
	SP	MARÍLIA	2ª VARA FEDERAL DE MARÍLIA	2
	SP	MARÍLIA	3ª VARA FEDERAL DE MARÍLIA	2
	SP	OURINHOS	1ª VARA FEDERAL DE OURINHOS	4
	SP	PRESIDENTE PRUDENTE	4ª VARA FEDERAL DE PRESIDENTE PRUDENTE	4
	Total			88
Porto Alegre	RS	BAGÉ	Vara Federal e JEF de Bagé	3
	RS	BENTO GONÇALVES	Vara Federal de Bento Gonçalves	3
	RS	CANOAS	Vara Federal Cível de Canoas	11
	RS	CAXIAS DO SUL	Vara Federal das Execuções Fiscais de Caxias do Sul	13
	RS	LAJEADO	Vara Federal e JEF Criminal de Lajeado	2
	RS	NOVO HAMBURGO	Vara Federal das Execuções Fiscais e Criminal de Novo Hamburgo com JEF Criminal Adjunto	9
	RS	PELOTAS	1ª Vara Federal de Pelotas	3
	RS	PELOTAS	2ª Vara Federal de Pelotas	4
	RS	PORTO ALEGRE	1ª Vara Federal das Execuções Fiscais de Porto Alegre	22
	RS	PORTO ALEGRE	2ª Vara Federal das Execuções Fiscais de Porto Alegre	18
	RS	PORTO ALEGRE	3ª Vara Federal das Execuções Fiscais de Porto Alegre	29
	RS	RIO GRANDE	2ª Vara Federal de Rio Grande	8
	RS	SANTA CRUZ DO SUL	Vara Federal e JEF Criminal de Santa Cruz do Sul	7
	RS	SANTA MARIA	Vara Federal de Execuções Fiscais e JEF Cível de Santa Maria	8
	RS	SANTO ÂNGELO	1ª Vara Federal de Santo Ângelo	4
	RS	SANTO ÂNGELO	2ª Vara Federal e JEF Cível de Santo Ângelo	7
	RS	URUGUAIANA	1ª Vara Federal e JEF Criminal e Previdenciário de Uruguaiiana	2
	RS	URUGUAIANA	2ª Vara Federal e JEF Cível de Uruguaiiana	3
	Total			156
Recife	AL	ARAPIRACA	8ª Vara Federal de ARAPIRACA	3
	AL	MACEIÓ	5ª Vara Federal de MACEIÓ	24
	PB	CAMPINA GRANDE	10ª Vara Federal de CAMPINA GRANDE	5
	PB	JOÃO PESSOA	5ª Vara Federal de JOÃO PESSOA	7
	PE	CARUARU	24ª Vara Federal de CARUARU	3
	PE	GARANHUNS	23ª Vara Federal de GARANHAUNS	2
	PE	RECIFE	11ª Vara Federal de RECIFE	55
	PE	RECIFE	22ª Vara Federal de RECIFE	18
	RN	NATAL	6ª Vara Federal de NATAL	34
	Total			151

Ribeirão Preto	SP	CAMPINAS	5ª VARA FEDERAL DE CAMPINAS	10
	MG	SUB POUSO ALEGRE	1a Vara Federal do SUB POUSO ALEGRE	3
	MG	SUB UBERABA	1a Vara Federal do SUB UBERABA	2
	MG	SUB UBERLÂNDIA	1a Vara Federal do SUB UBERLÂNDIA	4
	MG	SUB UBERLÂNDIA	3a Vara Federal do SUB UBERLÂNDIA	7
	SP	FRANCA	2ª VARA FEDERAL DE FRANCA	3
	SP	FRANCA	3ª VARA FEDERAL DE FRANCA	4
	SP	JAÚ	1ª VARA FEDERAL DE JAÚ	3
	SP	PIRACICABA	2ª VARA FEDERAL DE PIRACICABA	3
	SP	RIBEIRÃO PRETO	9ª VARA FEDERAL DE RIBEIRÃO PRETO	6
	SP	SÃO JOÃO DA BOA VISTA	1ª VARA FEDERAL SÃO JOÃO DA BOA VISTA	3
	SP	SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	5ª VARA FEDERAL SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	6
	SP	SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	4ª VARA FEDERAL SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	7
	Total			61
Rio de Janeiro	RJ	ANGRA DOS REIS	01ª Vara Federal de Angra dos Reis	3
	MG	SUB JUIZ DE FORA	3a Vara Federal do SUB JUIZ DE FORA	2
	RJ	BARRA DO PIRAÍ	01ª Vara Federal de Barra do Piraí	2
	RJ	ITABORAÍ	01ª Vara Federal de Itaboraí	4
	RJ	NITERÓI	05ª Vara Federal de Niterói	8
	RJ	NOVA FRIBURGO	01ª Vara Federal de Nova Friburgo	8
	RJ	PETRÓPOLIS	01ª Vara Federal de Petrópolis	3
	RJ	PETRÓPOLIS	02ª Vara Federal de Petrópolis	5
	RJ	RIO DE JANEIRO	01ª Vara Federal de Execução Fiscal do Rio de Janeiro	11
	RJ	RIO DE JANEIRO	02ª Vara Federal de Execução Fiscal do Rio de Janeiro	10
	RJ	RIO DE JANEIRO	03ª Vara Federal de Execução Fiscal do Rio de Janeiro	14
	RJ	RIO DE JANEIRO	04ª Vara Federal de Execução Fiscal do Rio de Janeiro	14
	RJ	RIO DE JANEIRO	05ª Vara Federal de Execução Fiscal do Rio de Janeiro	13
	RJ	RIO DE JANEIRO	06ª Vara Federal de Execução Fiscal do Rio de Janeiro	18
	RJ	RIO DE JANEIRO	07ª Vara Federal de Execução Fiscal do Rio de Janeiro	13
	RJ	RIO DE JANEIRO	08ª Vara Federal de Execução Fiscal do Rio de Janeiro	11
	RJ	SÃO JOÃO DE MERITI	01ª Vara Federal de Execução Fiscal de São João de Meriti	8
	RJ	SÃO JOÃO DE MERITI	02ª Vara Federal de Execução Fiscal de São João de Meriti	7
	RJ	SÃO PEDRO DA ALDEIA	01ª Vara Federal de São Pedro da Aldeia	3
	RJ	TERESÓPOLIS	01ª Vara Federal de Teresópolis	2
RJ	TRÊS RIOS	01ª Vara Federal de Três Rios	2	
RJ	VOLTA REDONDA	01ª Vara Federal de Volta Redonda	2	

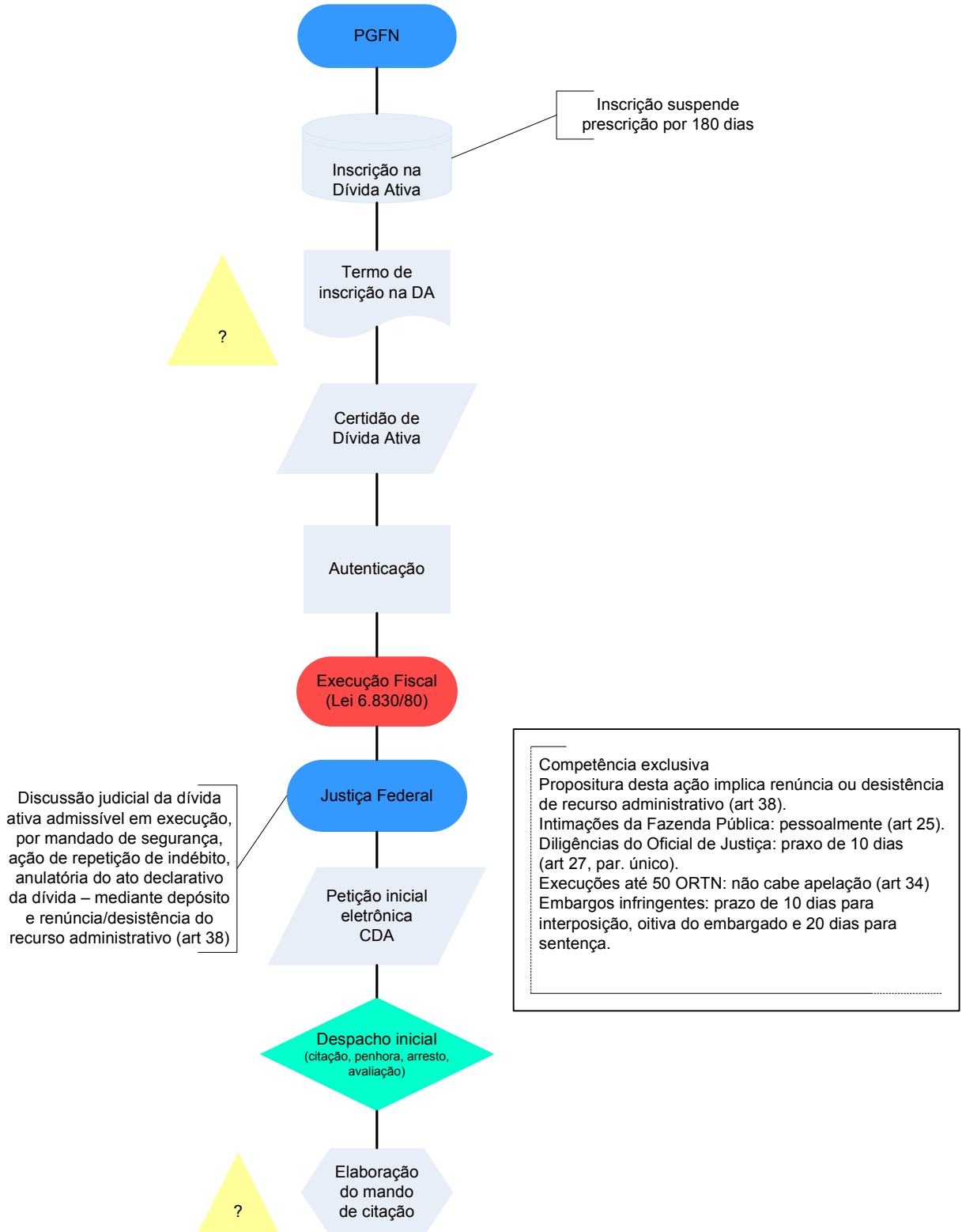
Total				163
Salvador	SE	ARACAJU	4ª Vara Federal de ARACAJU	38
	BA	BAHIA	18a Vara Federal do BAHIA	11
	BA	BAHIA	19a Vara Federal do BAHIA	3
	BA	BAHIA	20a Vara Federal do BAHIA	16
	BA	SUB FEIRA DE SANTANA	1a Vara Federal do SUB FEIRA DE SANTANA	9
	BA	SUB JEQUIÉ	1a Vara Federal do SUB JEQUIÉ	2
	BA	SUB ILHÉUS	1a Vara Federal do SUB ILHÉUS	3
	BA	SUB ITABUNA	1a Vara Federal do SUB ITABUNA	7
	BA	SUB VITÓRIA DA CONQUISTA	1a Vara Federal do SUB VITÓRIA DA CONQUISTA	3
	SE	ITABAIANA	6ª Vara Federal de ITABAIANA	2
	Total			
São Luiz	AP	AMAPÁ	1a Vara Federal do AMAPÁ	4
	AP	AMAPÁ	2a Vara Federal do AMAPÁ	2
	MA	MARANHÃO	4a Vara Federal do MARANHÃO	24
	PA	PARÁ	6a Vara Federal do PARÁ	20
	PA	PARÁ	7a Vara Federal do PARÁ	37
	PI	PIAUI	4a Vara Federal do PIAUI	18
	Total			
São Paulo	SP	GUARULHOS	3ª VARA FEDERAL DE GUARULHOS	8
	SP	SANTO ANDRÉ	1ª VARA FEDERAL DE SANTO ANDRÉ	5
	SP	SANTO ANDRÉ	2ª VARA FEDERAL DE SANTO ANDRÉ	4
	SP	SANTO ANDRÉ	3ª VARA FEDERAL DE SANTO ANDRÉ	8
	SP	SÃO BERNARDO DO CAMPO	1ª VARA FEDERAL SÃO BERNARDO DO CAMPO	7
	SP	SÃO BERNARDO DO CAMPO	2ª VARA FEDERAL SÃO BERNARDO DO CAMPO	9
	SP	SÃO BERNARDO DO CAMPO	3ª VARA FEDERAL SÃO BERNARDO DO CAMPO	10
	SP	SÃO PAULO	10ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	9
	SP	SÃO PAULO	11ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	9
	SP	SÃO PAULO	12ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	13
	SP	SÃO PAULO	1ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	10
	SP	SÃO PAULO	2ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	6
	SP	SÃO PAULO	3ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	4
	SP	SÃO PAULO	4ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	9
	SP	SÃO PAULO	5ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	13
	SP	SÃO PAULO	6ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	11

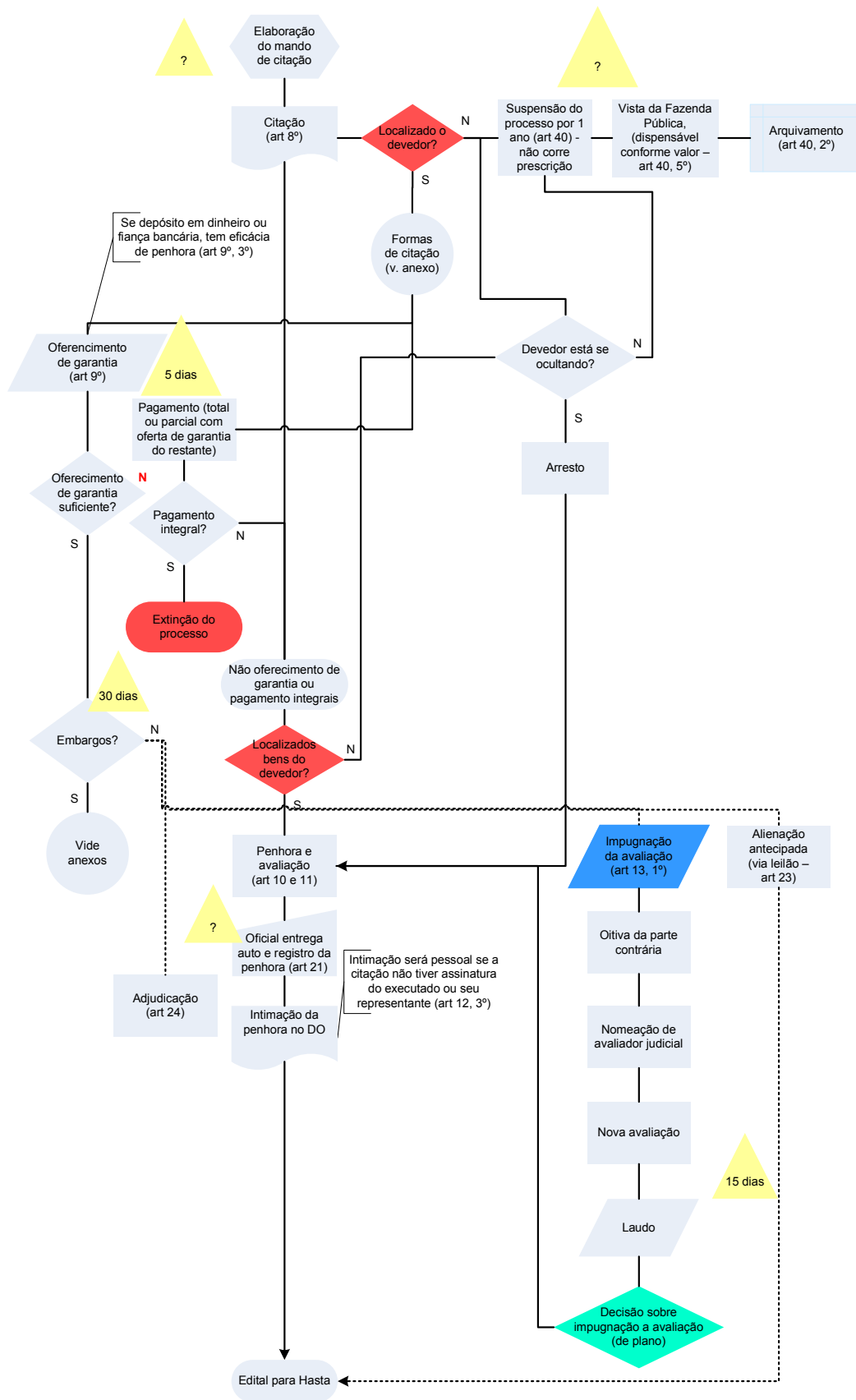
	SP	SÃO PAULO	7ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	5
	SP	SÃO PAULO	8ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	4
	SP	SÃO PAULO	9ª VARA FEDERAL DE EXECUÇÕES FISCAIS	3
	SP	SOROCABA	2ª VARA FEDERAL DE SOROCABA	2
	SP	TAUBATÉ	1ª VARA FEDERAL DE TAUBATÉ	4
	Total			153
Vitória	ES	CACHOEIRO DO ITAPEMIRIM	2ª VF Cachoeiro - Execução Fiscal e Penal	2
	ES	LINHARES	1ª VF Linhares SJES	2
	ES	SÃO MATEUS	1ª VF Sao Mateus SJES	2
	ES	VITÓRIA	1ª Vara Federal de Execução Fiscal SJES	8
	ES	VITÓRIA	2ª Vara Federal de Execução Fiscal	6
	ES	VITÓRIA	3ª Vara Federal de Execução Fiscal	11
	ES	VITÓRIA	4ª Vara Federal de Execução Fiscal	7
	MG	MINAS GERAIS	23a Vara Federal do MINAS GERAIS	5
	MG	MINAS GERAIS	24a Vara Federal do MINAS GERAIS	6
	MG	MINAS GERAIS	25a Vara Federal do MINAS GERAIS	5
	MG	MINAS GERAIS	26a Vara Federal do MINAS GERAIS	2
	MG	MINAS GERAIS	27a Vara Federal do MINAS GERAIS	6
	MG	SUB GOVERNADOR VALADARES	1a Vara Federal do SUB GOVERNADOR VALADARES	3
	MG	SUB SETE LAGOAS	1a Vara Federal do SUB SETE LAGOAS	4
	RJ	CAMPOS	01ª Vara Federal de Campos	5
	RJ	CAMPOS	02ª Vara Federal de Campos	6
	RJ	ITAPERUNA	01ª Vara Federal de Itaperuna	4
	Total			84
Total				1510

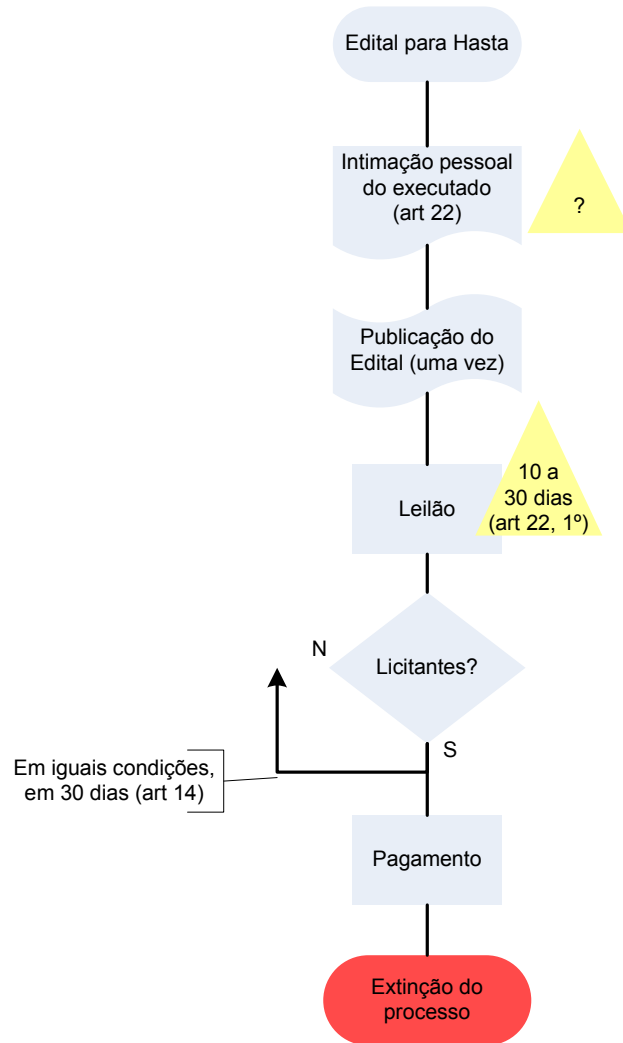
B) FLUXOGRAMAS

Ação de Execução Fiscal – Lei 6.830/80

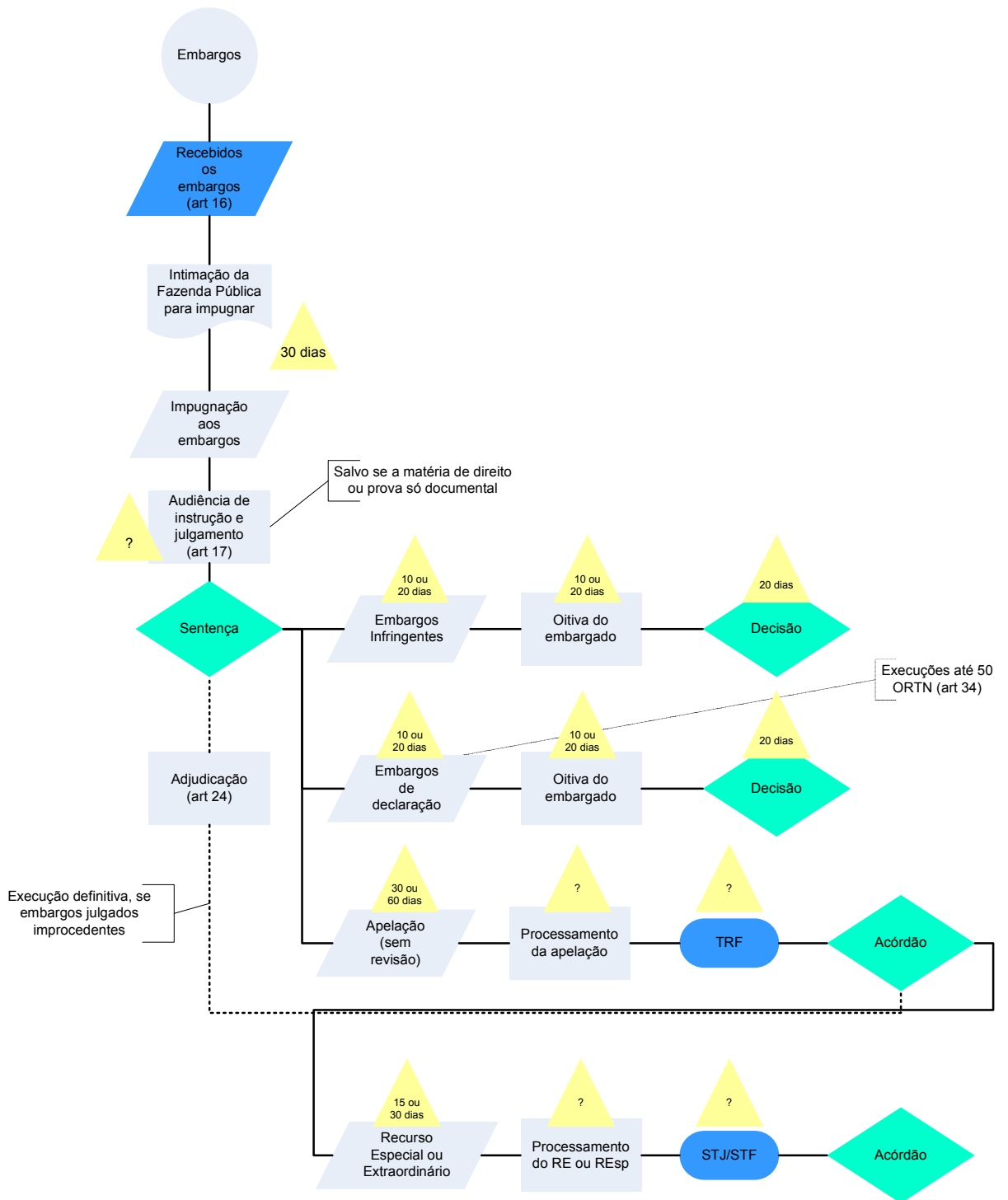
Justiça Federal



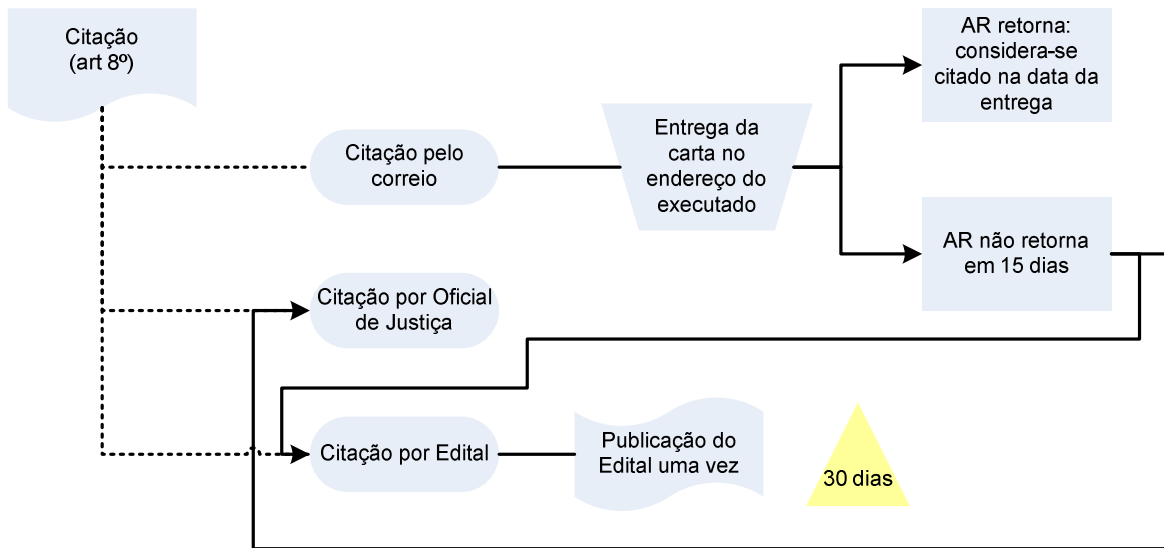




Embargos



Formas de Citação do Executado



C) FICHAS DE COLETA

CUSTO UNITÁRIO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO FISCAL DA UNIÃO
FICHA 01: COLETA DE DADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DA VARA

Responsável pelas informações fornecidas: _____

Função do Responsável: _____ Data: ___ / ___ / ___

Telefone para contato: _____ E-mail: _____

I. Utilização dos processos em formato digital:

[01] Total [02] Em implementação [03] Em teste [04] Nenhuma [responda a questão II como NH]

II. O processo de informatização dos autos dos processos poderá ser considerado como:

[01] Digital [os processos em papel são escaneados/digitalizados] [02] Virtual [os procedimentos são originados no próprio sistema] [00] NH

III. Utilização do sistema BacenJud:

[01] Prioritariamente [02] Subsidiariamente [03] Não utiliza

IV. Como se organiza a distribuição de trabalho nesta vara? [permite múltipla resposta]

[01] Por tema [02] Por rotina [03] Por numeração [04] Outros _____ [99] NI

V. Qual o tipo de acompanhamento feito para análise do acúmulo de trabalho: [permite múltipla resposta]

[01] Visual [02] Pelo sistema [03] Outro _____

VI. Existe sistema informatizado que permite o acompanhamento dos processos?

[01] Não [responda a questão VII como NH] [02] Sim

VII. Qual é avaliação feita pelo entrevistado sobre os sistemas informatizados?

[01] Ótima [02] Boa [03] Regular [04] Ruim [05] Péssima [00] NH

VIII. Quantidade de processos de execução fiscal em estoque na vara:

[99] NI

IX. Quantidade de juízes responsáveis pela execução fiscal:

[99] NI

X. Tempo em que o Juiz Titular, ou aquele que está exercendo a titularidade, está em exercício: [em anos]

[99] NI

XI. Quantidade total de servidores nesta Vara:

[99] NI

XII. Quantidade de servidores responsáveis pela execução fiscal:

[99] NI

XIII. Quantidade total de aprendizes, estagiários e/ou semelhantes nesta Vara:

[99] NI

XIV. Quantidade de aprendizes, estagiários e/ou semelhantes responsáveis pela execução fiscal:

[99] NI

XV. Se as perguntas anteriores forem preenchidas como "não informado" ou a Vara possuir peculiaridades não captadas pelas perguntas acima, utilize o campo abaixo para justificativas e/ou explicações:



**CUSTO UNITÁRIO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO FISCAL DA UNIÃO
FICHA 02: COLETA DE DADOS SOBRE OS TEMPOS MÉDIOS (DELPHI)**

Responsável pelas informações fornecidas: _____

Função do Responsável: _____ Data: ___ / ___ / ___

Telefone para contato: _____ E-mail: _____

Petição Inicial

Rotina	Responsável	Tempo estimado em min.
I. Autuação:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
II. Elaboração da minuta:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
III. Encarte:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
IV. Outra rotina:	[01] Juiz	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
V. Outra rotina:	[02] Servidor	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
VI. Outra rotina:	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI

Citação

Rotina	Responsável	Tempo estimado em min.
VII. Expedição da carta:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
VIII. Juntada do AR:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
IX. Preparação da carga à Fazenda:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
X. Juntada da petição:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XI. Elaboração do mandado:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XII. Expedição do mandado:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XIII. Juntada do mandado:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XIV. Carga da Fazenda:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XV. Juntada da petição:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XVI. Conclusão:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XVII. Revisão pelo Juiz:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XVIII. Elaboração de edital:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XIX. Agendamento:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XX. Conferência/Certificação:	[01] Juiz [02] Servidor [03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XXI. Outra rotina:	[01] Juiz	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XXII. Outra rotina:	[02] Servidor	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI
XXIII. Outra rotina:	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> [99] <input type="radio"/> NI

Pré-executividade
Dados a Coletar

Rascunho

Preenchimento Definitivo

XXIV. Juntada:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXV. Carga da Fazenda:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXVI. Conclusão:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXVII. Decisão:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXVIII. Outra rotina:	[01] Juiz			<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXIX. Outra rotina:		[02] Servidor		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXX. Outra rotina:			[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI

Penhora

Dados a Coletar

Rascunho

Preenchimento Definitivo

XXXI. Diligência:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXXII. Elaboração de mandado:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXXIII. Expedição de mandado:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXXIV. Juntada do auto/mandado:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXXV. Carga da Fazenda:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXXVI. Juntada da petição:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXXVII. Outra rotina:	[01] Juiz			<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXXVIII. Outra rotina:		[02] Servidor		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XXXIX. Outra rotina:			[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI

Embargos do devedor ou de terceiros

Dados a Coletar

Rascunho

Preenchimento Definitivo

XL. Autuação:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XLI. Intimação da sentença:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XLII. Publicação:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XLIII. Carga da Fazenda:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XLIV. Juntada da petição:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XLV. Outra rotina:	[01] Juiz			<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XLVI. Outra rotina:		[02] Servidor		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XLVII. Outra rotina:			[03] Outro _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	[99] <input type="radio"/> NI

Leilão

Dados a Coletar	Rascunho			Preenchimento Definitivo	
XLVIII. Preparação do edital:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
XLIX. Elaboração do edital:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
L. Conferência do edital:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LI. Certificação da publicação:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LII. Conclusão:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LIII. Revisão pelo Juiz:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LIV. Leilão:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LV. Elaboração do mandado de entrega de bens:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LVI. Expedição de ofício de conversão em renda:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LVII. Outra rotina:	[01] Juiz			<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LVIII. Outra rotina:		[02] Servidor		<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LIX. Outra rotina:			[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI

Baixa

Dados a Coletar	Rascunho			Preenchimento Definitivo	
LX. Carga da Fazenda:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXI. Juntada:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXII. Conclusão:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXIII. Revisão pelo Juiz:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXIV. Elaboração de sentença:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXV. Registro:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXVI. Publicação:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXVII. Carga da Fazenda:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXVIII. Baixa:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXIX. Remessa ao arquivo:	[01] Juiz	[02] Servidor	[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXX. Outra rotina:	[01] Juiz			<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXXI. Outra rotina:		[02] Servidor		<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI
LXXII. Outra rotina:			[03] Outro _____	<input type="checkbox"/>	[99] <input type="radio"/> NI

Dados Descritivos

LXXIII. Se as perguntas anteriores forem preenchidas como "não informado" ou a Vara possuir peculiaridades não captadas pelas perguntas acima, utilize o campo abaixo para justificativas e/ou explicações:



- Etiqueta -

**CUSTO UNITÁRIO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO FISCAL DA UNIÃO
FICHA 03: COLETA DE DADOS SOBRE A CENTRAL DE MANDADOS**

Responsável pelas informações fornecidas: _____

Função do Responsável: _____ Data: ___ / ___ / ___

Telefone para contato: _____ E-mail: _____

I. Quantidade de servidores que trabalham na central de mandados: [99] NI

II. Quantidade de oficiais de justiça que trabalham na central de mandados: [99] NI

III. Mandados realizados por esta central em 2009: [99] NI

IV. Tempo estimado para cumprimento de um mandado de exec. fiscal: [em minutos trabalhados] [99] NI

V. Se as perguntas anteriores forem preenchidas como "não informado" ou a Vara possuir peculiaridades não captadas pelas perguntas acima, utilize o campo abaixo para justificativas e/ou explicações:



**CUSTO UNITÁRIO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO FISCAL DA UNIÃO
FICHA 04: COLETA DE DADOS DOS AUTOS PROCESSUAIS**

Petição Inicial

Dados a Coletar	Rascunho	Preenchimento Definitivo
I. Data da autuação:	_____ / _____ / _____	□□ / □□ / □□□□
II. Valor da petição inicial:	_____ \$ _____ , _____	[01]Cr\$ [02]Cz\$ [03]NCz\$ [04]CR\$ [05]R\$ _____, _____
III. Data da petição inicial:	_____ / _____ / _____	□□ / □□ / □□□□

Certidão de Dívida Ativa

Dados a Coletar	Rascunho	Preenchimento Definitivo
IV. Número do processo administrativo:	_____	□□□□□□□□□□□□□□ [99] NI
V. CPF do 1º executado:	_____	□□□□ . □□□□ . □□□□ - □□□□ [00] NH [99] NI
VI. CNPJ do 1º executado:	_____	□□ . □□□□ . □□□□ / □□□□□□ - □□□□ [00] NH [99] NI
VII. Natureza da cobrança:	_____	[01] Imposto [02] Contribuição [03] Conselho [04] Outras _____
VIII. Exequente:	_____	[01] PGFN [02] PGF [03] Outras _____

Despacho Inicial

Dados a Coletar	Rascunho	Preenchimento Definitivo
.IX. Conteúdo do despacho inicial: <small>[permite múltipla resposta]</small>	_____	[01] Citação [02] Penhora/Arresto [03] Avaliação [04] Embargos [05] Leilão [03] Outros _____
X. Data do despacho inicial:	_____ / _____ / _____	□□ / □□ / □□□□

Citação

Dados a Coletar	Rascunho	Preenchimento Definitivo
XI. Data do despacho que determina a citação:	_____ / _____ / _____	□□ / □□ / □□□□ [00] NH
XII. Houve apresentação voluntária do devedor:	_____	[01] Não [02] Sim
XIII. Número de tentativas sem êxito:	[01] □□ AR [02] □□ Of. J. [03] □□ @ [04] □□ Ed.	[01] □□ Correios [02] □□ Oficial de Justiça [03] □□ Eletrônico [04] □□ Edital
XIV. Número de tentativas com êxito:	[01] □□ AR [02] □□ Of. J. [03] □□ @ [04] □□ Ed.	[01] □□ Correios [02] □□ Oficial de Justiça [03] □□ Eletrônico [04] □□ Edital
XV. O cumprimento foi realizado por meio de carta precatória?	_____	[01] Não [02] Sim [21] Na Just. Estadual [22] Na Just. Federal
XVI. Data da juntada do comprovante de última citação: Modalidade:	_____ / _____ / _____	□□ / □□ / □□□□ [00] NH [01] Correios [02] Oficial de Justiça [03] Eletrônico [04] Edital

Objecção de Pré-executividade

Dados a Coletar	Rascunho	Preenchimento Definitivo
XVII. Data da propositura da objecção:	____ / ____ / ____	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> [00] NH
XVIII. Quantidade de exceções:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
XIX. Data do julgamento definitivo da última exceção:	____ / ____ / ____	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> [00] NH

Penhora

Dados a Coletar	Rascunho	Preenchimento Definitivo
XX. Data do despacho que ordena a penhora:	____ / ____ / ____	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> [00] NH
XXI. Devedor apresentou bens voluntariamente?	_____	[01] Não [02] Sim
XXII. Quantidade de diligências de locação de bens:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
XXIII. Quantidade de mandados de penhora e avaliação:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
XXIV. Quantidade de penhoras:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
XXV. O cumprimento foi realizado por meio de carta precatória?	_____	[01] Não [02] Sim
XXVI. Data da juntada do comprovante da última penhora:	____ / ____ / ____	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> [00] NH

Embargos do Devedor ou de Terceiros

Dados a Coletar	Rascunho	Preenchimento Definitivo
XXVII. Data da 1ª propositura de embargos:	____ / ____ / ____	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> [00] NH
XXVIII. Quantidade de embargos:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
XIX. Data do julgamento de embargos em 1ª instância:	____ / ____ / ____	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> [00] NH
XXX. Data do julgamento de em embargos em 2ª instância:	____ / ____ / ____	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> [00] NH
XXXI. Houve recurso especial e/ou extraordinário?	_____	[01] Não [02] Sim
XXXII. Data do último trânsito em julgado de embargo:	____ / ____ / ____	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> [00] NH

Leilão

Dados a Coletar

Rascunho

Preenchimento Definitivo

XXXIII. Data da decisão que determina a designação de leilão:

____/____/____

/ / [00] NH

XXXIV. Quantidade de editais:

XXXV. Quantidade de leilões:

XXXVI. Data do último leilão:

____/____/____

/ / [00] NH

XXXVII. Houve arrematação?

[01] Não [02] Sim

XXXVIII. Houve adjudicação?

[01] Não [02] Sim

XXXIX. Houve embargo?

[01] Não [02] Sim
[21] à arrematação
[22] à adjudicação

Vistas ao Exequente

Dados a Coletar

Rascunho

Preenchimento Definitivo

XL. Quantidade de intimações ao exequente:

XLI. O exequente possui representante na mesma cidade da vara durante toda a tramitação do processo?

[01] Não [02] Sim

Baixa do Processo

Dados a Coletar

Rascunho

Preenchimento Definitivo

XLII. Data do último julgamento da sentença de extinção do processo em 1ª instância:

____/____/____

/ / [00] NH

XLIII. Data do último julgamento da sentença de extinção do processo em 2ª instância:

____/____/____

/ / [00] NH

XLIV. Tipo de baixa:

[01] Pagamento
[11] Expropriação [21] Conversão [31] Cumprimento
em renda ou de programa
parcela única de parcelamento
[02] Adjudicação
[03] Extinção sem julgamento de mérito
[04] Extinção por prescrição ou decadência
[05] Remissão
[06] Embargos julgados favoravelmente ao devedor
[07] Exceção de pré-executividade julgada
favoravelmente ao devedor
[08] Cancelamento da inscrição do débito

XLV. Valor apurado como principal:
[desde agosto de 1994]

R\$ _____, _____ [00] NH
[99] NI

XLVI. Valor apurado em custas:
[desde agosto de 1994]

R\$ _____, _____ [00] NH
[99] NI

XLVII. Data da baixa dos autos:

____/____/____

/ / [00] NH

D) TABELAS PRODUZIDAS

Frequência média de tentativas de citação	
Tentativas de citação	Média de tentativas
Tentativas sem êxito por AR	0,35
Tentativas sem êxito por oficial de justiça	0,36
Tentativas sem êxito por e-mail	0,00
Tentativas sem êxito por edital	0,06
Tentativas sem êxito por AR	0,30
Tentativas sem êxito por oficial de justiça	0,32
Tentativas sem êxito por e-mail	0,00
Tentativas sem êxito por edital	0,07

Frequências médias para obtenção do PEFM	
Etapas	Média
Objecções de preexecutividade	0,04
Mandados de penhora e avaliação	0,67
Embargos	0,07
Leilões	0,07
Vistas ao exequente	4,88
Agravos	0,03
Apelações	0,13
Recursos especiais ou extraordinários	0,02

Variação do tempo total de tramitação (da autuação à baixa) por Exequente com representante na mesma cidade da vara			
Exequente na mesma cidade da vara	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)	
Não	2.617	-10,43%	
Sim	3.006	2,87%	
Tempo médio	2.922		

Variação do tempo total de tramitação (da autuação à baixa) por tipo de vara			
Competência da vara	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)	
Exclusiva	2.807	-3,91%	
Mista	3.197	9,43%	
Tempo médio	2.922		

**Variação do tempo total de tramitação (da autuação à baixa)
por região da JF**

TRFs	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
TRF1	3.407	16,61%
TRF2	2.434	-16,70%
TRF3	3.131	7,16%
TRF4	2.745	-6,06%
TRF5	2.731	-6,51%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo total de tramitação (da autuação à baixa) por tipo de disponibilização do processo

Tipo de disponibilização do processo	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
Física	2.926	0,14%
Digital	2.731	-6,52%
Virtual	7.987	173,38%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo total de tramitação (da autuação à baixa) por utilização do sistema Bacenjud

Vara utiliza BacenJud	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
Prioritariamente	2.995	2,49%
Subsidiariamente	2.852	-2,40%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo total de tramitação (autuação à baixa) por tipo de organização da vara

Organização	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
Só por tema	3.454	18,23%
Só por rotina	2.873	-1,68%
Só por outro tipo	3.181	8,88%
Por tema e rotina	3.110	6,45%

Por tema e numeração	1.672	-42,76%
Por tema e outro tipo	3.579	22,50%
Por rotina e numeração	2.260	-22,66%
Por rotina e outro tipo	2.480	-15,10%
Por tema, rotina e numeração	2.725	-6,74%
Por tema, rotina e outro tipo	7.560	158,75%
Por tema, numeração e outro tipo	3.588	22,79%
Por tema, rotina, numeração e outro tipo	1.417	-51,52%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo total de tramitação (autuação à baixa) por tipo de acompanhamento feito para análise do acúmulo de trabalho

Acompanhamento	Média (em dias)	Varição em relação ao tempo médio (em %)
Visual	3.128	7,05%
Pelo sistema	3.077	5,32%
Outro	3.376	15,55%
Visual e pelo sistema	2.613	-10,57%
Visual e outro tipo	3.488	19,37%
Pelo sistema e outro tipo	3.015	3,18%
Visual, pelo sistema e outro tipo	2.658	-9,02%
Tempo médio	2.922	

Varição do tempo total de tramitação (da autuação à baixa) por tempo em que o Juíz titular, ou aquele que está exercendo a titularidade, está em exercício.

Tempo de exercício	Média (em dias)	Varição em relação ao tempo médio (em %)
de 0 a 2 anos	2.710	-7,23%
de 3 a 6 anos	3.275	12,09%
de 7 a 10 anos	2.905	-0,56%
de 11 anos em diante	2.746	-6,02%
99 - não informado	1.929	-33,97%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo total de tramitação (da autuação à baixa) por quantidade de processos de execução fiscal por servidor responsável pela execução fiscal

Quantidade de processos por servidor	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
de 0 a 1000	2.968	1,58%
de 1.001 a 2.000	2.801	-4,11%
de 2.001 a 3.000	3.057	4,63%
de 3.001 em diante	3.057	4,63%
99 não informado	3.116	6,66%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo inicial de tramitação (da autuação à baixa) por valor da petição inicial

Valor da petição inicial	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
R\$ 0,00 a R\$ 1.000	3.144	7,60%
R\$ 1.000,01 a R\$ 5.000	2.675	-8,44%
R\$ 5.000,01 a R\$ 10.000	2.595	-11,17%
acima de R\$ 10.000,01	2.858	-2,19%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo total de tramitação (da autuação à baixa) por personalidade

Personalidade	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
Física	2.087	-28,58%
Jurídica	3.371	15,39%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo inicial de tramitação (da autuação à baixa) por categoria de Exeqüente

Exeqüente	Média (em dias)	Variação em relação ao
------------------	------------------------	-------------------------------

	tempo médio (em %)	
PGFN	3.490	19,44%
PGF, INSS/IAPAS, Autarquias, Fundações	4.619	58,09%
Conselhos	1.850	-36,67%
Outros	1.949	-33,30%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo total de tramitação (autuação à baixa) quando há citação cumprida por meio de carta precatória		
Mandado de citação foi cumprido por meio de carta precatória?	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
Não	2.898	-0,81%
Sim (sem especificação)	3.266	11,78%
Sim, pela Justiça Estadual	3.429	17,37%
Sim, pela Justiça Federal	3.610	23,56%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo total de tramitação (autuação à baixa) quando há penhora cumprida por meio de carta precatória		
Mandado de penhora foi cumprido por meio de carta precatória?	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
Não	2.894	-0,96%
Sim	3.724	27,45%
Tempo médio	2.922	

Variação do tempo total de tramitação de acordo com a tramitação do processo em mais de uma vara		
Processo tramitou sempre no mesmo juízo?	Média (em dias)	Variação em relação ao tempo médio (em %)
Não (sem especificação)	4.381	49,94%
Não, originou-se em uma vara federal	4.268	46,07%
Não, originou-se em uma vara estadual	4.823	65,08%
Sim	2.567	-12,14%
Tempo médio	2.922	

Variação do tipo de baixa por pagamento em função do valor da petição inicial

Valor da petição inicial	Processos baixados pelo motivo pagamento (n° abs)	Processos baixados pelo motivo pagamento (%)	Total de processos baixados	Varição em relação à amostra
R\$ 0,00 a R\$ 1.000	189	30,68%	616	-9,51%
R\$ 1.000,01 a R\$ 5.000	108	42,35%	255	24,91%
R\$ 5.000,01 a R\$ 10.000	32	24,43%	131	-27,96%
acima de R\$ 10.000,01	182	35,90%	507	5,87%
Amostra	512	33,91%	1.510	

Variação do tipo de baixa por pagamento em função da personalidade

Personalidade	Processos baixados pelo motivo pagamento (n° abs)	Processos baixados pelo motivo pagamento (%)	Total de processos baixados	Varição em relação à amostra
Física	217	36,35%	597	7,20%
Jurídica	293	32,09%	913	-5,35%
Amostra	512	33,91%	1.510	

Variação do tipo de baixa por pagamento em função do tipo de disponibilização do processo

Tipo de disponibilização do processo	Processos baixados pelo motivo pagamento (n° abs)	Processos baixados pelo motivo pagamento (%)	Total de processos baixados	Varição em relação à amostra
Física	503	33,74%	1491	-0,51%
Digital	8	44,44%	18	31,08%
Virtual	1	100,00%	1	194,92%
Amostra	512	33,91%	1.510	

Variação do tipo de baixa por pagamento em função da utilização do sistema BacenJud

Vara utiliza BacenJud	Processos baixados pelo motivo	Processos baixados pelo motivo	Total de processos baixados	Varição em relação à amostra
-----------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------------

	pagamento (n° abs)	pagamento (%)		
Prioritariamente	219	29,92%	732	-11,77%
Subsidiariamente	293	37,66%	778	11,07%
Amostra	512	33,91%	1.510	

Variação do tipo de baixa por pagamento em função do tempo em que o Juíz titular, ou aquele que está exercendo a titularidade, está em exercício

Tempo de exercício	Processos baixados pelo motivo pagamento (n° abs)	Processos baixados pelo motivo pagamento (%)	Total de processos baixados	Variação em relação à amostra
de 0 a 2 anos	145	31,80%	456	-6,22%
de 3 a 6 anos	146	29,44%	496	-13,19%
de 7 a 10 anos	110	37,93%	290	11,87%
de 11 anos em diante	105	44,49%	236	31,22%
99 - não informado	6	18,75%	32	-44,70%
Amostra	512	33,91%	1.510	

Variação do tipo de baixa por pagamento em função da quantidade de processos de execução fiscal por servidor responsável pela execução fiscal

Quantidade de processos por servidor	Processos baixados pelo motivo pagamento (n° abs)	Processos baixados pelo motivo pagamento (%)	Total de processos baixados	Variação em relação à amostra
de 0 a 1000	66	34,20%	193	0,85%
de 1.001 a 2.000	273	33,54%	814	-1,09%
de 2.001 a 3.000	96	32,88%	292	-3,04%
de 3.001 em diante	69	40,59%	170	19,70%
99 não informado	8	19,51%	41	-42,45%
Amostra	512	33,91%	1.510	

Variação do tipo de baixa por pagamento em função do tipo de organização da vara

Organização da vara	Processos baixados pelo motivo pagamento (n° abs)	Processos baixados pelo motivo pagamento (%)	Total de processos baixados	Variação em relação à amostra
Só por tema	64	31,84%	201	-6,09%
Só por rotina	275	33,45%	822	-1,33%

Só por outro tipo	36	37,89%	95	11,76%
Por tema e rotina	45	33,33%	135	-1,69%
Por tema e numeração	3	42,86%	7	26,40%
Por tema e outro tipo	1	25,00%	4	-26,27%
Por rotina e numeração	27	58,70%	46	73,11%
Por rotina e outro tipo	51	29,14%	175	-14,05%
Por tema, rotina e numeração	3	25,00%	12	-26,27%
Por tema, rotina e outro tipo	1	33,33%	3	-1,69%
Por tema, numeração e outro tipo	1	50,00%	2	47,46%
Por tema, rotina, numeração e outro tipo	2	100,00%	2	194,92%
Amostra	512	33,91%	1.510	

Variação do tipo de baixa por pagamento em função do tipo de acompanhamento feito para análise do acúmulo de trabalho

Acompanhamento	Processos baixados pelo motivo pagamento (nº abs)	Processos baixados pelo motivo pagamento (%)	Total de processos baixados	Variação em relação à amostra
Visual	63	32,14%	196	-5,20%
Pelo sistema	233	33,29%	700	-1,83%
Outro	7	38,89%	18	14,69%
Visual e pelo sistema	163	35,98%	453	6,12%
Visual e outro tipo	12	63,16%	19	86,27%
Pelo sistema e outro tipo	11	50,00%	22	47,46%
Visual, pelo sistema e outro tipo	23	22,55%	102	-33,50%
Amostra	512	33,91%	1.510	

Variação do tempo inicial de tramitação (da autuação à baixa) por categoria de Exequente

Exequente	Processos baixados pelo motivo pagamento (nº abs)	Processos baixados pelo motivo pagamento (%)	Total de processos baixados	Variação em relação à amostra
PGFN	196	25,82%	759	-23,84%
PGF, INSS/IAPAS, Autarquias, Fundações	59	43,38%	136	27,94%
Conselhos	240	43,72%	549	28,93%
Outros	17	25,76%	66	-24,04%
Amostra	512	33,91%	1.510	

E) ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

TERMO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA Nº 26/2008

ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA QUE ENTRE SI CELEBRAM O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E O INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA, PARA O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES INTEGRADAS NA ELABORAÇÃO DE ESTUDOS TÉCNICOS E PESQUISAS DE INTERESSE MÚTUO (Processo nº 333.817).

O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, com sede na Praça dos Três Poderes, em Brasília - DF, CEP 70175-900, CNPJ nº 07.421.906/0001-29, doravante denominado **CNJ**, neste ato representado pelo seu Presidente, Ministro Gilmar Mendes, RG 388410 SSP/DF e CPF 150.259.691-15 e o **INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA**, com sede no SBS, Edifício BNDES, Brasília – DF, CNPJ 33.892.175/0001-00, doravante denominado **IPEA**, neste ato representado pelo seu Presidente, Senhor Márcio Pochmann, RG nº 7017126611, SJS/RS e CPF nº 375.635.050-91, celebram o presente **ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA**, com fundamento no art. 116 da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 e, ainda, mediante as cláusulas a seguir enumeradas:

DO OBJETO

CLÁUSULA PRIMEIRA – Este Acordo tem por objeto a formalização de parceria entre o **CNJ** e o **IPEA** para o desenvolvimento de ações integradas na elaboração de estudos técnicos e pesquisas de interesse mútuo.

DAS METAS A SEREM ATINGIDAS

CLÁUSULA SEGUNDA – A cooperação técnica entre os partícipes visa subsidiar a elaboração de estudos e pesquisas conjuntas para o conhecimento da função jurisdicional brasileira e realizar análises dos diversos segmentos do Poder Judiciário.

Parágrafo primeiro - As ações conjuntas de que trata o *caput* desta Cláusula serão definidas em instrumentos específicos, os quais integrarão este Acordo.

Parágrafo segundo - Os Termos Aditivos e instrumentos específicos mencionados no parágrafo anterior conterão Planos de Trabalho situados no âmbito dos temas definidos no *caput* desta Cláusula e seu conteúdo tratará dos seguintes tópicos:

- a) definição do tema;
- b) descrição da viabilidade técnico-financeira e legal;
- c) definição das melhores estratégias para a implementação, aprimoramento ou sistematização das atividades necessárias à execução do objeto do Plano de Trabalho.

Parágrafo terceiro. A formulação, os programas e os projetos decorrentes deste Acordo, serão desenvolvidos de forma conjunta, havendo necessidade de explicitar no instrumento específico a responsabilidade pela execução.

DOS INSTRUMENTOS ESPECÍFICOS

CLÁUSULA TERCEIRA – Para a realização de cada uma das atividades mencionadas na Cláusula Segunda será preparado um Plano de Trabalho, que dará origem à celebração de instrumento específico, adequado e pertinente a cada situação proposta.

Parágrafo primeiro. O Plano de Trabalho necessário à celebração de cada instrumento específico discriminará:

- a) identificação do objeto a ser executado;
- b) justificativa e objetivos dos trabalhos;
- c) atribuições das partes conveniadas;
- d) produtos a serem entregues e respectivas datas;
- e) metas a serem atingidas;
- f) etapas ou fases de execução;
- g) plano de aplicação de recursos;
- h) previsão de início e fim da execução do objeto, assim como da conclusão das etapas ou fases programadas;

- i) cronograma de desembolso;
- j) responsabilidade técnica das partes;
- k) responsabilidade pelos dispêndios orçamentários/financeiros e sua quantificação;
- l) condições de rescisão;
- m) outros dados julgados necessários.

Parágrafo segundo. Quando o Plano de Trabalho não envolver a transferência ou repasse de recursos, serão atendidas, no que couber, as exigências constantes do parágrafo primeiro, alíneas “a”, “b”, “c”, “j” e “l”.

DO ACOMPANHAMENTO

CLÁUSULA QUARTA - As partes designarão gestores para acompanhar, gerenciar e administrar a execução do presente Acordo de Cooperação Técnica.

DO SIGILO DAS INFORMAÇÕES

CLÁUSULA QUINTA - Os partícipes, seus representantes e servidores, bem como qualquer pessoa que esteja envolvida no manuseio das informações, compromete-se, sem prejuízo da infração penal cabível, quando da violação do disposto na presente Cláusula a:

- a) observar e manter, em toda a sua extensão, o sigilo das informações compartilhadas;
- b) adotar as medidas de segurança adequadas, no âmbito das atividades sob seu controle, para a manutenção do sigilo das informações.

DOS RECURSOS FINANCEIROS

CLÁUSULA SEXTA – O presente Acordo de Cooperação Técnica não envolve transferência de recursos financeiros/orçamentários entre os partícipes.

Parágrafo único. As dotações ou destinações de verbas específicas, que venham a ser objeto de negociação, serão devidamente processadas na forma da lei, sempre mediante instrumento próprio.

DA EFICÁCIA E VIGÊNCIA

CLÁUSULA SÉTIMA - Este Termo de Cooperação Técnica terá eficácia a partir da sua publicação e vigorará por 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado por igual período,



por conveniência das partes, exceto se houver manifestação expressa em sentido contrário, nos termos da lei.

DA DIVULGAÇÃO

CLÁUSULA OITAVA - As partes assumem o compromisso de divulgar a sua participação no presente Acordo de Cooperação Técnica de comum acordo na forma mais adequada ao pleno benefício à coletividade, ficando vedada a utilização de nomes, símbolos ou imagem que, de alguma forma, descaracterizem o interesse público e se confundam com promoção de natureza pessoa dos agentes públicos.

DA DENÚNCIA E DA RESCISÃO

CLÁUSULA NONA - Este Acordo poderá ser denunciado pelos partícipes e rescindido a qualquer tempo, mediante notificação por escrito, com antecedência mínima de 90 (noventa) dias, ficando os partícipes responsáveis pelas obrigações decorrentes do tempo de vigência e creditando-lhes, igualmente, os benefícios adquiridos no mesmo período ou por descumprimento de qualquer de suas Cláusulas.

Parágrafo único. Nos casos de rescisão, as pendências ou trabalhos em fase de execução, em decorrência de eventuais Termos Aditivos ou instrumentos específicos firmados com base neste Acordo de Cooperação Técnica, serão definidos e resolvidos por meio de Termo de Encerramento, no qual se definam e atribuam as responsabilidades relativas à conclusão ou extinção de cada trabalhos.

DAS ALTERAÇÕES E MODIFICAÇÕES

CLÁUSULA DEZ – Este instrumento poderá ser alterado, por mútuo entedimento entre os partícipes, durante a sua vigência, mediante Termo Aditivo, sendo pleiteado em prazo mínimo de 60 (sessenta) dias, visando aperfeiçoar a execução dos trabalhos, exceto no tocante ao seu objeto.

DOS CASOS OMISSOS

CLÁUSULA ONZE – Os casos omissos, as dúvidas ou quaisquer divergências decorrentes da execução deste Acordo serão dirimidas pelos partícipes, por meio de consultas e mútuo entendimento.

DA LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

CLÁUSULA DOZE – Aplicam-se à execução deste Termo de Cooperação Técnica, no que couber a Lei nº 8.666/93.



DA PUBLICAÇÃO

CLÁUSULA TREZE – O extrato do presente instrumento será publicado no Diário Oficial da União pelo **CNJ** de acordo com o que determina o parágrafo único do artigo 61 da Lei nº. 8.666/93.

DO FORO

CLÁUSULA QUATORZE – É competente o foro da Justiça Federal/Seção Judiciária do Distrito Federal para dirimir quaisquer questões decorrentes da execução deste Termo.

E por estarem, assim, de pleno acordo, assinam as partes o presente instrumento em 02 (duas) vias, para todos os fins de direito.

Brasília-DF, 13 de Maio de 2009.

Pelo **CNJ**

Pelo **IPEA**


Ministro Gilmar Mendes
Presidente


Marcio Pochmann
Presidente

Proc. n.º 333.817
 Folha n.º 66
 Servidor(a) U



12.2 A divulgação das futuras Notas Oficiais relativas à execução das etapas do Processo Seletivo, assim como datas, horários, locais de realização de provas e resultados, dar-se-á por meio da Internet, no endereço eletrônico www.camara.gov.br/posgraduacao e no Boletim Administrativo da Câmara dos Deputados.

13. DO INVESTIMENTO DO CURSO

13.1 O valor total do curso é de R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

13.2 Os servidores efetivos da Câmara dos Deputados, ocupantes de Cargo de Natureza Especial e Secretários Parlamentares estão isentos do pagamento do valor do curso, enquanto mantiverem o vínculo com a Instituição.

13.3 Os servidores públicos que já tenham participado de curso de pós-graduação financiado, total ou parcialmente, pela Câmara dos Deputados, nos últimos cinco anos, contados da data da conclusão do curso, deverão arcar com o valor constante dos subitens 7.2 e 13.1.

13.4 De acordo com a Portaria-DG nº 149, de 23/09/2005, o desligamento, a destituição ou a reprovação na avaliação final do curso por servidor da Câmara dos Deputados implicará pagamento do valor correspondente ao curso.

13.4.1 O desligamento, a destituição ou a reprovação na avaliação final do curso por servidor de órgão com o qual a Câmara dos Deputados mantém acordo de cooperação, protocolo de intenções ou instrumento similar implicará pagamento do valor correspondente ao curso.

13.4.2 Na hipótese de destituição ou desligamento do Curso, o aluno não integrante do quadro de pessoal deverá pagar à Câmara dos Deputados o valor referente às parcelas vencidas.

13.5 O pagamento do curso deverá ser efetuado em 20 (vinte) parcelas mensais, a partir da matrícula, de acordo com o cronograma abaixo:

Parcelas	Valor
1ª	R\$ 1.000,00
2ª	R\$ 800,00
3ª	R\$ 800,00
4ª	R\$ 800,00
5ª	R\$ 800,00
6ª	R\$ 600,00
7ª	R\$ 600,00
8ª	R\$ 600,00
9ª	R\$ 500,00
10ª	R\$ 500,00
11ª	R\$ 350,00
12ª	R\$ 350,00
13ª	R\$ 350,00
14ª	R\$ 350,00
15ª	R\$ 350,00
16ª	R\$ 250,00
17ª	R\$ 250,00
18ª	R\$ 250,00
19ª	R\$ 250,00
20ª	R\$ 250,00

13.7 O pagamento da matrícula e demais parcelas do curso deverão ser efetuados no Banco do Brasil por meio de Guia de Recolhimento da União (GRU) Simples, que está disponível no endereço eletrônico <http://www.tesouro.fazenda.gov.br>, na opção Guia de Recolhimento da União, a ser preenchida de acordo com as informações descritas a seguir:

- a) Código da Unidade Favorecida: 010001
- b) Gestão: 00001
- c) Código de Recolhimento: 98815-4
- d) Número de Referência: 269072009

13.8 É facultado ao servidor da Câmara dos Deputados o pagamento das parcelas do curso mediante desconto em folha.

14. DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

14.1 A inscrição do candidato implica conhecimento e aceitação dos termos deste Edital, das Normas do Programa de Pós-Graduação e do Regulamento do Cefor, disponíveis no endereço eletrônico www.camara.gov.br/posgraduacao.

14.2 Os casos omissos serão resolvidos pelo Diretor do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento.

ROGÉRIO VENTURA TEIXEIRA

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

AVISO DE LICITAÇÃO
 PREGÃO ELETRÔNICO Nº 59/2009

OBJETO: Aquisição de refil para limpeza de blanqueta e contra cilindro de máquina KOMORI LS 429 P.
 DATA DA ABERTURA: 7/5/2009, às 9h30.

EDITAL: Cópia deste edital poderá ser obtida na Secretaria da Comissão, no 14º andar do Edifício Anexo I - fones 3216-4911 e 3216-4921, local onde também serão prestados esclarecimentos sobre a licitação, bem como no endereço eletrônico: www.camara.gov.br.

Brasília-DF, 22 de abril de 2009.
 JOSÉ MARTINICHEN FILHO
 Presidente da CPL.

SENADO FEDERAL
 SECRETARIA ESPECIAL DE EDITORAÇÃO
 E PUBLICAÇÕES

EXTRATOS DE INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO

PROCESSO: 000825-09-3

OBJETO: Aquisição de peças para uso nas máquinas impressoras offset Speed Master SM 74-4-H, série 623045, SM 102-2-P, série 538498 e Sork 1, 2 e 3, fabricadas pela Heidelberg Druckmaschinen AG.

MODALIDADE: Inexigibilidade de Licitação.

CONTRATADA: Heidelberg do Brasil Sistemas Gráficos e Serviços Ltda.

CONTRATANTE: Secretaria Especial de Editoração e Publicações
 FUNDAMENTO LEGAL: Inciso I, do Art. 25 da Lei nº 8.666/93.
 RATIFICAÇÃO: Júlio Werner Pedrosa, Diretor Executivo desta SE-EP, em 17/04/2009.

VALOR: R\$3.381,12 (três mil, trezentos e oitenta e um reais e doze centavos).

PROCESSO: 000684/09-0

OBJETO: Execução de serviços especializados de manutenção preventiva e corretiva com substituição de peças em 02 (dois) scanners i260, marca Kodak, tombamentos nºs 10645 e 11086.

MODALIDADE: Inexigibilidade de Licitação.

CONTRATADA: NT Imagem e Serviços Ltda.

CONTRATANTE: Secretaria Especial de Editoração e Publicações
 FUNDAMENTO LEGAL: Inciso I, do Art. 25 da Lei nº 8.666/93.
 RATIFICAÇÃO: Júlio Werner Pedrosa, Diretor Executivo desta SE-EP, em 17/04/2009.

VALOR: R\$8.469,38 (oito mil, quatrocentos e sessenta e nove reais, e trinta e oito centavos).

DIRETORIA-GERAL

EXTRATO DE DISPENSA DE LICITAÇÃO

Processo: 002976/09-9. Objeto: Contratação emergencial de empresas para o fornecimento de gêneros alimentícios, materiais de copa, cozinha, limpeza e produtos de higienização para a residência Oficial da Presidência do Senado durante o período de 60 (sessenta) dias ou até a conclusão do processo de licitação, em andamento. Empresas: Agrifarm Comercial de Alimentos Ltda. (grupo 01), valor global R\$ 10.065,29 e Casa de Carnes Antônio Rodrigues Dantas (grupo 02), valor global R\$ 6.387,50. Reconhecido por: Hélio Rodrigues Figueiredo Júnior, Diretor-Geral Adjunto do Senado Federal. Ratificado por: José Alexandre Lima Gazinco, Diretor-Geral do Senado Federal.

EXTRATOS DE TERMOS ADITIVOS

Espécie: 2º Termo Aditivo ao Contrato CD008/2007. Processo: 006368/07-7. Objeto: Prorrogação de Contrato de 12/07/2009 a 11/07/2010. Programa de Trabalho: 01301055120040001. Natureza da Despesa: 339039. Signatários: pelo Senado Federal: José Alexandre Lima Gazinco, pela Contratada: Maria Leticia Cascelli Azevedo Reis.

Espécie: 4º Termo Aditivo ao Contrato CD029/2005. Processo: 001918/05-2. Objeto: Prorrogação de Contrato de 17/07/2009 a 16/07/2010. Programa de Trabalho: 01301055120040001. Natureza da Despesa: 339039. Signatários: pelo Senado Federal: José Alexandre Lima Gazinco, pela Contratada: Marcos Pereira Dávila e por Arnaldo Pacheco Citaldini.

Poder Judiciário

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

AVISO DE LICITAÇÃO
 PREGÃO Nº 33/2009

Objeto: Pregão Eletrônico - Registro de preços para aquisição de material de expediente diverso. Total de Itens Licitados: 00048. Edital: 23/04/2009 de 12h00 às 17h59. ENDEREÇO: Praça dos Três Poderes, Edifício Anexo I, 2º andar, sala 201, Plano Piloto - BRASILIA - DF. Entrega das Propostas: a partir de 23/04/2009 às 12h00 no site www.comprasnet.gov.br. Abertura das Propostas: 07/05/2009 às 14h00 no site www.comprasnet.gov.br. Informações Gerais: O edital encontra-se a disposição nos sites www.comprasnet.gov.br e www.stf.jus.br ou na Comissão Permanente de Licitação ao custo de R\$ 0,10 por folha.

CEZAR AUGUSTO BARRIOS GADELHA
 Pregoeiro

(SIDEAC - 22/04/2009) 040001-00001-2009NE000001

SECRETARIA

EXTRATOS DE INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO

Nº processo: 335320. Objeto: Participação de servidores na Palestra "A arte feminina de viver com qualidade". Contratado: Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida - IBQV. Fundamento Legal: Art. 25, inciso II c/c o inciso VI do art. 13 da Lei nº 8.666/93. Declaração de Inexigibilidade: em 20/04/2009, por Washington Luiz Ribeiro da Silva, Secretário de Administração e Finanças. Ratificação: em 20/04/2009, por Alcides Diniz da Silva, Diretor-Geral.

Nº processo: 336002. Objeto: Participação de servidores no evento "VII Congresso Nacional de Direito Público". Contratado: CBR Educação, Consultoria e Cultura Ltda. Fundamento Legal: Art. 25, inciso II c/c o inciso VI do art. 13 da Lei nº 8.666/93. Declaração de Inexigibilidade: em 20/04/2009, por Washington Luiz Ribeiro da Silva, Secretário de Administração e Finanças. Ratificação: em 20/04/2009, por Alcides Diniz da Silva, Diretor-Geral. No "Curso de Atualização", Contratado: Fundação Escola do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios Fundamento Legal: Art. 25, inciso II c/c

o inciso VI do art. 13 da Lei nº 8.666/93. Declaração de Inexigibilidade: em 20/04/2009, por Washington Luiz Ribeiro da Silva, Secretário de Administração e Finanças. Ratificação: em 20/04/2009, por Alcides Diniz da Silva, Diretor-Geral.

EXTRATO DE TERMO ADITIVO

4º Termo Aditivo ao Contrato nº. 78/2007 celebrado entre o STF e a empresa Hora H Treinamento e Informática Ltda. (Processo 328.488). Objeto: contratação adicional de 2 equipamentos. Fundamento Legal: Lei nº. 8.666/93. Assinatura e vigência: 22/04/2009. Assinam: Pelo STF, Sr. Alcides Diniz da Silva - Diretor-Geral; pela Contratada, Sra. Fatima Conceição Rezende Soster.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

EXTRATO DE ADESAO

Adesão ao Termo de Cooperação Técnica nº 21/2008, celebrado entre o Conselho Nacional de Justiça e o Ministério Público do Estado de Minas Gerais, cujo objeto é a cessão do software E-CNJ, tendo como aderente o Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe. Data da assinatura: 13 de abril de 2009. Processo nº: 333.668.

EXTRATO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

Termo de Acordo de Cooperação Técnica nº 26/2008 firmado entre o Conselho Nacional de Justiça e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Objeto: Desenvolvimento de ações integradas na elaboração de estudos técnicos e pesquisas de interesse mútuo. Data da Assinatura: 13 de abril de 2009. Signatários: Pelo CNJ: Ministro Gilmar Mendes - Presidente; pelo IPEA: Márcio Poehmann - Presidente. Vigência: 2 anos a partir da data de sua publicação, podendo ser prorrogado por igual período. Processo nº: 333.817.

EXTRATO DE TERMO ADITIVO

Termo Aditivo ao Contrato nº 016/2008, firmado entre o CNJ e a empresa Positivo Informática S.A. Fundamento legal: Lei nº 8.666/93 Processo nº 332.955. Objeto: Alteração da forma de recebimento definitivo e de pagamento dos equipamentos adquiridos. Data da Assinatura: 20 de abril de 2009. Signatários: pelo CNJ: Rubens Curado Silveira - Secretário-Geral; pela Contratada: Ivanhoê Lapuente Garrido - Procurador.

**TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL
 SECRETARIA
 SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO**

AVISO DE LICITAÇÃO
 PREGÃO Nº 27/2009

OBJETO: PREGÃO ELETRÔNICO - Aquisição de materiais odontológicos, de acordo com as especificações, quantidades e prazos constantes no Termo de Referência - Anexo I do edital. Total de Itens Licitados: 00087. Edital: 24/04/2009 de 08h00 às 12h00 e de 13h às 17h59. Endereço: Portal Comprasnet. BRASILIA - DF. Entrega das Propostas: a partir de 24/04/2009 às 08h00 no site www.comprasnet.gov.br. Abertura das Propostas: 08/05/2009 às 13h00 no site www.comprasnet.gov.br

CHRISTINA DA CRUZ SILVA
 Pregoeira

(SIDEAC - 22/04/2009) 070001-00001-2009NE000036

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

AVISOS DE LICITAÇÃO
 PREGÃO Nº 81/2009

OBJETO: Aquisição de mouse pad ergonômico. Total de Itens Licitados: 00001. Edital: 23/04/2009 de 09h00 às 12h00 e de 13h às 17h59. Endereço: Comprasnet BRASILIA - DF. Entrega das Propostas: 08/05/2009 às 10h00. Endereço: Sala da CPL do STJ SAFS Q. 6, Lote 1, Bloco F, 1 andar - BRASILIA - DF. Informações Gerais: Edital também disponível no site www.stj.jus.br

RAICHHEL BREMGARTNER ALENCAR
 Pregoeira

(SIDEAC - 22/04/2009) 050001-02009-2009NE000030

PREGÃO Nº 126/2009

OBJETO: Aquisição e instalação de carpete. Total de Itens Licitados: 00002. Edital: 23/04/2009 de 09h00 às 12h00 e de 13h às 17h59. Endereço: Comprasnet BRASILIA - DF. Entrega das Propostas: 07/05/2009 às 14h00. Endereço: Sala de reunião da CPL, BRASILIA - DF. Informações Gerais: Edital também disponível no site www.stj.jus.br

ANGELA CRISTINA GOMES BARROCA
 Pregoeira

(SIDEAC - 22/04/2009) 050001-02009-2009NE000030

F) CORRESPONDÊNCIA EMITIDA
Ofício n. 0026/10-DIEST

Brasília, XX de XXXX de 2010

Ex. Sr. **Non non**

MM. Juiz Titular da Xª Vara Federal

Seção Judiciária de **non non**

Assunto: Solicitação de disponibilização de autos findos e apresentação da pesquisa sobre o “Custo unitário do processo de execução fiscal da União”.

Ex. Sr. Juiz, **non non**

1. O Departamento de Estudos do Estado, das Instituições e da Democracia do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em conjunto com o Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), está executando um projeto de pesquisa com os objetivos de construir uma metodologia para o cálculo do custo dos procedimentos judiciais e determinar o custo do processamento da execução fiscal.

2. Atualmente, o projeto encontra-se na fase da coleta de dados em campo, que está sendo realizada simultaneamente por 14 equipes do IPEA, em 182 varas federais, distribuídas em 125 cidades brasileiras.

3. Conforme a nossa amostra aleatória de processos de execução fiscal com baixa definitiva no ano de 2009, solicito a disponibilização para consulta pelos pesquisadores dos seguintes autos findos:

- a. **Xxxxx**
- b. **Xxxxx**
- c. **Xxxxx**

4. Caso algum desses autos findos tenha sido desapensado dos respectivos embargos, peço igualmente que esses sejam disponibilizados.

5. Caso algum dos referidos autos findos encontre-se em formato digital, solicito seja dado acesso aos pesquisadores ao arquivo digital.

6. A pesquisa será realizada entre os dias 15 de junho e 15 de agosto, e, por isso os autos acima listados precisarão estar disponíveis em todo este período.

7. O pesquisador **non non**, por meio de contato telefônico que será feito futuramente, agendará a ida de sua equipe em data e horário que melhor se adéqüem à rotina desta vara.

8. Com a finalidade de desenvolver a coleta de dados em campo com o menor transtorno possível às atividades normais desta vara federal, peço ainda que seja disponibilizado um espaço físico, contendo uma mesa e duas cadeiras, para a realização das atividades de análise dos autos findos e entrevista com os servidores.

Desde já grato pela atenção dispensada, manifesto meus protestos de consideração e apreço.

Atenciosamente,

Alexandre dos Santos Cunha
Técnico de Planejamento e Pesquisa