

**AS REPERCUSSÕES DO PLANO DE AÇÃO GOVERNAMENTAL NO PROCESSO
DE PLANEJAMENTO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO**

Por

Marcelo Jorge Gonçalves da Cunha

Monografia de Conclusão do Curso de
Pós-Graduação em Administração Judiciária da
Fundação Getúlio Vargas

Rio de Janeiro, 2004

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. O CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	8
3. O SURGIMENTO DO PLANEJAMENTO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO	10
4. A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO NO BRASIL ATÉ A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988.....	11
5. O PLANEJAMENTO APÓS O ADVENTO DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988.....	16
6. A INTRODUÇÃO DO PLANEJAMENTO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
7. A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 E A AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO PODER JUDICIÁRIO	21
8. AS ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO DESENVOLVIDAS PELA NOVA SECRETARIA	23
9. O FETJ.....	26
10. O PLANO DE INVESTIMENTOS DO PODER JUDICIÁRIO PARA O BIÊNIO 1999/2000	32
11. O CENTRO DE CONTROLE DE CUSTOS. UM PASSO EM DIREÇÃO AO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL	39

**12. A LRF. UMA HOMENAGEM AO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL. UM
NOVO TEMPO NO JUDICIÁRIO**

FLUMINENSE.....	46
13. O PAG PARA O BIÊNIO 2001/2002	51
14. O PAG PARA O BIÊNIO 2003/2004	61
15. CONCLUSÃO	69
16. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	75

1 – APRESENTAÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ) é o pioneiro, entre todos os Tribunais do país, a ter um Fundo Especial (FETJ) com expressiva receita capaz de garantir recursos para cobrir as suas despesas de capital e custeio, com exceção das despesas de pessoal.

Da mesma forma é o único Tribunal do Brasil a possuir um Plano de Ação Governamental em execução onde estão fixadas as diretrizes do planejamento estratégico da instituição. Daí não haver precedente registrado em obras bibliográficas ou documentos elaborados fora do TJERJ que possam servir de base sólida para o desenvolvimento do objeto do presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), uma vez que a elaboração e a execução de um Plano de Ação Governamental (PAG) no âmbito de um órgão do Poder Judiciário é uma experiência inédita em nosso país.

Por estas razões optamos pelo desenvolvimento de um estudo de caso, onde a coleta de dados deu-se primordialmente no âmbito interno da instituição, através de pesquisa documental e entrevistas em profundidade com servidores do Judiciário fluminense e outros técnicos que dirigiram e deram suporte à elaboração e introdução dos primeiros instrumentos de planejamento no TJERJ, desde o primeiro Plano de Aplicação de Receitas do FETJ até o PAG propriamente dito, atinente ao Biênio 2003/2004.

O problema de pesquisa consistirá em identificar as principais repercussões da implantação do PAG nas rotinas de planejamento do TJERJ

Com efeito, é importante registrar também que, em pouquíssimo tempo - menos de quinze anos para ser preciso - o Poder Judiciário fluminense evoluiu de uma fase de total dependência do Poder Executivo e, por via de consequência, da mais completa ausência de planejamento de suas ações governamentais (fase anterior à promulgação da Constituição

da República Federativa do Brasil de 1988 – CRFB/88) para uma situação de total independência e efetiva autonomia financeira, orçamentária e administrativa (fase atual, posterior à promulgação da CRFB/88, à criação do FETJ e à promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF).

Todavia, os acontecimentos vêm se sucedendo em tamanha velocidade e com tal dinamismo, que até agora não houve tempo para ordenar cronologicamente os fatos mais relevantes e promover uma retrospectiva histórica sobre toda esta importante revolução gerencial pela qual passou o TJERJ nos últimos tempos.

Em virtude das razões enumeradas, sem a pretensão de sequer tentar promover uma retrospectiva histórica do nascedouro e da evolução do planejamento estratégico no seio do Judiciário fluminense, os objetivos intermediários deste TCC consistirão em apresentar um breve registro histórico dos fatos que marcaram de maneira mais contundente a evolução gerencial do TJERJ ao longo dos últimos quinze anos, visando contribuir, mesmo que de forma tímida, para a memória da instituição, uma vez que os dados e informações colhidos através de pesquisa documental, no âmbito da instituição, encontram-se esparsos nos mais diversos tipos de documentos, tais como processos administrativos e Atos Administrativos Ordenatórios e Regimentais, possuindo, portanto, grande tendência a se dispersarem, dificultando cada vez mais, à medida que os anos passam, a reunião de tamanha quantidade de informação em uma única fonte.

Portanto, julgamos que qualquer iniciativa séria, por mais simples que possa parecer nos dias de hoje, para condensação de tais informações em um único documento, certamente poderá proporcionar ao menos a indicação dos primeiros passos para uma possível elaboração de um documento histórico destinado à perpetuação às futuras gerações do conhecimento da importante fase que vive atualmente o Judiciário fluminense, no início do Século XXI.

O material obtido através de pesquisa documental e das diversas entrevistas em profundidade com diversos técnicos da área de planejamento do TJERJ nos propiciará a oportunidade de explicar detalhadamente como eram processadas as atividades de planejamento antes e após a promulgação da CRFB/88, antes e após a criação do primeiro órgão incumbido regimentalmente de planejar no âmbito do TJERJ (Secretaria de Planejamento - SP) e antes e após o advento do FETJ e da LRF, bem como de enumerar as principais repercussões do surgimento e ajustamento da Administração do Judiciário fluminense a tais novidades jurídicas e gerenciais.

Neste particular, é absolutamente oportuno registrar neste momento que, ao elaborarmos o projeto de pesquisa atinente ao presente trabalho, tínhamos em mente realizar algumas entrevistas estruturadas com os dirigentes da área de planejamento da instituição, bem como com os técnicos que os auxiliam na condução de todo o processo. Todavia, as entrevistas permitiram obter tamanha quantidade de informação que optamos por buscar dados e opiniões por meio de conversação objetiva, nas quais não foi utilizado o roteiro de perguntas previamente elaborado. Por esta razão deixamos de juntar o dito roteiro, como anexo, ao final do presente trabalho, uma vez que as informações colhidas em tais oportunidades permitiram detalhar, com alto nível de precisão, todo o processo passo a passo.

Por derradeiro, na qualidade de observador participante (OP), apresentaremos ainda algumas sugestões e prospecções para o futuro, com o escopo de contribuir para a melhoria contínua das técnicas de planejamento no âmbito da Administração Judiciária.

O objetivo final do presente trabalho será o de detalhar as atividades de planejamento anteriores ao PAG, explicar o processo de planejamento estratégico do TJERJ após o advento do PAG, e, finalmente, diagnosticar as repercussões gerenciais do

PAG no âmbito do TJERJ, apresentando, inclusive, sugestões para melhoria de algumas rotinas de planejamento desenvolvidas atualmente em decorrência do PAG.

Contudo, considerando que o principal foco do presente trabalho consiste em um instrumento de planejamento estratégico, que é o PAG, julgamos fundamental iniciar o desenvolvimento do mesmo a partir de algumas breves considerações conceituais e históricas a respeito do planejamento propriamente dito, o seu surgimento no mundo contemporâneo e a sua transposição para a esfera governamental e das organizações, evoluindo para o planejamento estratégico. Todas essas observações são calcadas em pesquisa bibliográfica.

Manifestamos ainda o entendimento de que para uma abordagem correta de todos os aspectos que envolveram a introdução e o desenvolvimento do planejamento estratégico no âmbito do TJERJ, é fundamental promover um vôo panorâmico através de pesquisa bibliográfica que se focou nas principais mudanças ocorridas no cenário jurídico nacional, principalmente, nas áreas do Direito Constitucional e Financeiro, representadas pela promulgação da CRFB/88 e da LRF, uma vez que os novos estatutos legais determinaram uma profunda mudança de rumo na Administração Pública Brasileira, e, certamente impuseram, também à Justiça fluminense, a obrigação de rever antigos métodos, conceitos e paradigmas, o que evidentemente contribuiu para a revolução gerencial sobre a qual já nos referimos e que será analisada detidamente ao longo do presente trabalho.

Finalmente, é importante registrar que, ao longo do desenvolvimento do trabalho iremos nos referir aos órgãos internos da estrutura orgânica do TJERJ, sem considerar as alterações de suas respectivas denominações, decorrentes da reestruturação organizacional em curso na Administração Judiciária, uma vez que a mesma ainda não havia sido totalmente implementada até a conclusão da fase de coleta de dados.

2 . O CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Sem sombra de dúvida o Plano de Ação Governamental do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PAG) é o principal instrumento de planejamento utilizado atualmente no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ). O Plano em si e as suas repercussões no processo de planejamento da instituição serão o foco principal do presente trabalho, portanto, julgamos ser imperativo iniciarmos nossa narrativa apresentando algumas breves considerações sobre o conceito do planejamento e o que significa essencialmente planejar obtidas através de pesquisa bibliográfica.

Genericamente, o planejamento pode ser conceituado como um processo racional, sistêmico e flexível que visa à facilitação da tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado.

Trata-se de um processo racional porque o mesmo é constituído por uma seqüência de etapas, coerentemente organizadas, praticadas com o objetivo de alcançar fins previamente determinados.

É também um processo sistêmico porque as etapas que o constituem formam um conjunto de ações interdependentes e interativas.

Além disso, é muito importante sublinhar que o todo o processo de planejamento deve ser flexível, tendo em conta que o seu desenvolvimento deve incluir a certeza de que é necessário que o mesmo seja constantemente reavaliado em razão de modificações no ambiente ou da ocorrência de circunstâncias excepcionais imprevistas.

O planejamento pode ainda ser conceituado como um processo racional de intervenção na realidade a partir de um modelo pré-concebido da situação ideal a ser atingida, objetivando essencialmente a redução de situações imprevistas através da avaliação cuidadosa de

alternativas e pelo controle do processo de redução de incertezas, utilizando os meios considerados ideais para atingir os objetivos fixados.

Aplicado à esfera do poder público, o planejamento ainda pode ser definido “como uma técnica de tomada de decisão que enfatiza a escolha dos objetivos explícitos e determina os meios mais apropriados para sua execução, a fim de que as decisões tomadas possam ser adequadas aos objetivos da população e legitimar programas efetivos para sua realização” (RATTNER, 1979:8).

Inspirando-se nas ciências econômicas pode-se também inferir que a técnica de planejar consiste em assegurar o equilíbrio entre os níveis de produção e a demanda dos bens, considerando-se a oferta de fatores de produção, de forma a atingir certos objetivos básicos.

Nesse diapasão verifica-se, em síntese, que cabe ao planejamento: a) dar coerência aos objetivos previamente identificados; b) prever o crescimento da demanda, caso esses objetivos sejam atingidos; c) assegurar o atendimento das demandas usando os recursos disponíveis com a máxima eficiência; d) assegurar o crescimento da oferta de fatores de produção.

Auguste Comte, de forma brilhante, conseguiu condensar a diversidade de conceitos que possui o planejamento em apenas uma frase: *Savoir pour prévoir et prévoir pour pouvoir* (Conhecer para prever e prever para prover).

De maneira ainda mais sintética pode-se concluir ainda que PLANEJAR É SUBSTITUIR O ACASO PELA PRÉ-DETERMINAÇÃO.

3 - O SURGIMENTO DO PLANEJAMENTO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

É igualmente importante explicar de forma sucinta como se deu o surgimento do planejamento no mundo contemporâneo, uma vez que a sua utilização é relativamente recente.

A União Soviética foi o primeiro país a adotar um plano quinquenal, em 1929, e era, antes da guerra, o único a utilizar o planejamento de maneira sistemática.

As primeiras discussões sobre a possibilidade teórica do planejamento datam da década dos vinte.

Naquela ocasião os debates limitavam-se a viabilidade do planejamento nos países socialistas e nos países capitalistas.

Este debate nunca trouxe conclusões definidas sobre a superioridade de um sistema sobre o outro, contudo, representou um marco histórico do surgimento efetivo da teoria do planejamento.

Até o início da década dos trinta, prevaleceu o conceito de que a adoção do planejamento era efêmera. Era a convicção de que o automatismo de mercado e o simples jogo de suas forças, com pequena intervenção estatal, seria capaz de proporcionar à sociedade os resultados que ela almejava.

Paulatinamente este conceito foi sendo superado, uma vez que a necessidade de atingir objetivos prementes na esfera econômica e social fizeram surgir, nos países capitalistas, a idéia do planejamento.

4 - A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO NO BRASIL ATÉ A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

No que tange ao planejamento governamental, a Constituição Federal de 1988 inequivocamente pode ser considerada um divisor de águas. Todavia, desde a década de 30, registra-se que diversos governos brasileiros tentaram implementar alguns instrumentos de planejamento. Por esta razão, cremos que seja bastante proveitoso e oportuno para os objetivos deste trabalho apresentarmos uma breve retrospectiva sobre a introdução do planejamento governamental no contexto da realidade político-econômica brasileira.

Afinal, discorrer sobre os acanhados sucessos e repetitivos fracassos do planejamento governamental no Brasil até o advento da Constituição Federal de 1988 nos permitirá compreender com maior facilidade algumas características e mazelas marcantes do planejamento governamental brasileiro na atualidade.

O período que antecede a Revolução de 30 caracteriza-se pela ardorosa e apaixonada preocupação da inteligência brasileira com a análise das relações entre Estado e Nação, refletidas na forma de organização sócio-política do país.

Em outras palavras, passou-se a admitir, o aperfeiçoamento de mecanismos de intervenção deliberada e abrangente. Surgem então os primeiros defensores de uma intervenção planejada, que serviria para o propósito de alcançar-se uma sociedade industrializada, racional e desenvolvida, preconizando-se o que chamavam de uma Ditadura Republicana.

A pretendida intervenção tinha o escopo de obter ordem e progresso, pressupondo a existência de um poder central, forte, com predominância total do executivo, capaz de reestruturar a sociedade, impondo as regras de seu funcionamento de forma racional.

Os positivistas entendiam que a ordem política deveria preponderar como fator de estabilização do ambiente econômico, considerando, por via de consequência, o planejamento como uma alternativa gradual às mudanças radicais pregadas pelos anarquistas, e, mais tarde, por marxistas e leninistas.

Em síntese, foi a semente da Revolução de 30, que criou as pré-condições institucionais, para adotar-se o planejamento governamental no Brasil. A elite modernizante no poder não tinha como finalidade principal adotar o planejamento estatal no sentido já usado na Europa. A pretensão era a de simplesmente manter o controle do aparato estatal centralizado na União alastrado nos níveis periféricos da Federação, através da burocracia.

Registra-se, em 1932, a criação da primeira célula organizacional brasileira, cuja atividade envolveu atividades de planejamento.

Esta célula foi uma Comissão de Estudos Financeiros e Econômicos, que teve como objetivo promover, por ordem do Governo Federal, a avaliação econômico-financeira dos estados e municípios, viabilizando a consolidação de suas dívidas internas e externas.

Em 1934, é criado o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 1937, o Conselho Técnico de Economia e Finanças (CTEF), e, em 1938, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que podem ser considerados marcos na evolução do planejamento em nosso país.

Ao IBGE cabia a missão de obter informações sobre a realidade brasileira a partir do conhecimento do território habitado, da fixação das fronteiras nacionais e da produção de estatísticas sócio-econômicas. Ao CTEF, foi dada a missão de disseminar conceitos e técnicas na área orçamentária e contábil, facilitando a padronização dessas no âmbito dos estados e municípios, gerando, assim, informações para o planejamento no país. Ao DASP coube a institucionalização de conceitos e processos modernizantes das estruturas

administrativas, com ênfase nos princípios da equanimidade, economia e eficiência aplicados ao serviço público.

A queda de Getúlio Vargas viabilizou um ambiente institucional favorável ao planejamento, pois a negação ao seu regime e estilo pessoal de exercer o poder colocou em destaque a imperiosidade do início de um processo de descentralização econômica e política.

O Governo Federal lança, em 1948, o plano SALTE (abreviação de Saúde, Alimentação, Transporte e Energia).

O plano foi aplaudido pelas principais lideranças políticas brasileiras, incluídas as oposicionistas, sendo profundamente seletivo nos propósitos e o mais ambicioso até então concebido na América do Sul.

Este plano foi relativamente bem sucedido no que diz respeito aos projetos nas áreas de transporte e energia. Todavia, no conjunto, revelou-se um esquema extraorçamentário frágil e irrealista, sendo, por tal, neutralizado dois anos depois pelas burocracias setoriais interessadas em controlá-lo, sendo liquidado por determinação do Presidente Getúlio Vargas que retornava ao poder.

É nesta época que a prática do planejamento passa a ser utilizada pelo Estado como forma de condução para implementação de suas políticas. O planejamento era pautado pela racionalidade e funcionalidade, que constituía a base teórica para legitimar a atuação intervencionista na sociedade, tendo no isolamento das instituições, através do insulamento burocrático, o corpo técnico e racional que faria isso possível (LAFER, B. M., 1975 e NUNES, 1997).

No conturbado período do segundo mandato de Vargas, tragicamente terminado em 1954, o planejamento estatal criou mecanismos de pré-condições, entre os quais se destacaram os Fundos com receitas vinculadas, como o Fundo Nacional de Eletrificação, e, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), surgido em 1952.

Em 1956 assume o poder Juscelino Kubitscheck, que, por seu turno, adotou um Programa de Metas que conferia prioridade absoluta à construção dos estágios superiores da pirâmide industrial verticalmente integrada e do capital social de apoio a esta estrutura. A cada meta do programa correspondia uma estrutura extraburocrática – os Grupos Executivos – com poderes delegados amplos e flexíveis para implementá-la.

O efêmero governo de Jânio Quadros discutiu o planejamento, fundamentalmente, no ângulo da legitimidade da participação societária ampla, tomando-se como modelo a experiência francesa. Dessas discussões surgiu a Comissão Nacional de Planejamento (CONPLAN), em 1961, que não teve tempo de nada propor em concreto.

João Goulart, ao suceder Jânio, inspirado nos ideais do economista Celso Furtado, adotou um Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social, para o período compreendido entre 1963 e 1965. Este plano caracterizou-se primordialmente pelo esforço de compatibilizar a meta global de aumento da economia e a taxa histórica de crescimento com um esforço de estabilização.

O apoio das autoridades ao Plano Trienal foi meramente formal e, assim, o próprio presidente o inviabilizou, cedendo às pressões derivadas das reivindicações salariais que caracterizaram as reformas de base.

No Governo Castello Branco, o embrião do novo modelo econômico é lançado através do Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG) para o período 1964-1966.

Buscou-se com este plano a conciliação entre o desenvolvimento com o saneamento econômico – este visando precisamente o controle da inflação – que já se caracterizava em virtude da desorganização do regime então instituído. Este plano, contudo, configurava-se claramente como um instrumento-tampão, cujo escopo era o de criar condições de estabilização indispensáveis à transformação econômica do país pelas administrações que iriam suceder a que o instituiu.

Para o período 1967-1969, Costa e Silva adotou o Programa Estratégico de Desenvolvimento, que pretendia oferecer condições adequadas ao desenvolvimento harmônico interno e externo do País. O plano frustrou-se com o falecimento de seu idealizador, tendo sido substituído pelo que se convencionou denominar PNDS, que alcançou relativo sucesso no cumprimento de seus objetivos quantitativos globais.

O PNDS foi sucedido pelo II Plano Nacional de Desenvolvimento, aprovado no Governo Geisel para o período 1975-1979. A crise do petróleo já se encontrava instalada e o Plano tinha como diretriz principal a redução das importações de energia e o aumento das exportações para fazer frente à crescente dívida externa.

Em plena aceleração do processo inflacionário, da expansão significativa da dívida externa e da insistente alta do preço do petróleo, o III Plano Nacional de Desenvolvimento (1980-1985), reflete a descrença generalizada, dentro e fora do governo, quanto ao sucesso do planejamento estatal.

Há registro do PND da Nova República, mas este foi inapelavelmente infectado pela descrença absoluta que reinava no país, sendo absolutamente irrelevante tecermos qualquer comentário sobre o mesmo em razão de sua insignificância.

Esse pequeno vôo panorâmico sobre a introdução do planejamento na esfera governamental brasileira, desde os seus primórdios, na década de 30, nos permite concluir que o planejamento no Brasil, até o advento da Constituição Federal de 1988, tem sido parcialmente utilizado uma vez que possui gravíssimos fatores críticos de sucesso.

A realidade brasileira tem reiteradamente demonstrado que os principais fatores críticos de sucesso para utilização plena do planejamento no âmbito governamental são o baixo grau de conhecimento sobre a realidade a ser considerada, instrumentos de intervenção e controle inexistentes e/ou ineficientes, a descontinuidade administrativa e a fraqueza da autoridade planejadora.

5 - O PLANEJAMENTO APÓS O ADVENTO DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988.

A análise do planejamento governamental brasileiro sob a égide da Constituição Federal de 1988, obrigatoriamente, deve ter seu primeiro passo voltado para o seu artigo 165, que cria o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e unifica os orçamentos anuais (Fiscal, Seguridade Social e de Investimentos nas Estatais) no Orçamento Geral da União (OGU).

... A lei que instituir o Plano Plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de natureza continuada” (art.165, § 1º). O PPA é concebido para abranger o lapso de tempo que vai do segundo ano de um mandato presidencial ao primeiro ano do mandato subsequente (art.35 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias). A LDO é delineada para fazer a articulação e o ajustamento conjuntural do PPA com o orçamento. Diz o texto constitucional: “A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual (LOA), disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento... (art.165, §2º).

A leitura dos dispositivos inerentes ao planejamento inseridos na Constituição nos permite concluir que as LDO e os orçamentos anuais têm de ser compatíveis com o disposto no PPA, bem como todos os outros planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos na Constituição ou quaisquer outros instituídos em um período de governo. Nenhum investimento cuja execução ultrapassar um exercício financeiro poderá ser iniciado sem prévia inclusão no PPA ou sem lei que autorize tal inclusão, sob pena de responsabilidade. As emendas parlamentares a LDO e ao orçamento somente serão apreciadas pela comissão mista pertinente do Congresso Nacional se compatíveis com a lei do PPA (artigos 165, 166 e 167 da Constituição Federal). Ou seja, o PPA é concebido com

um inequívoco caráter coordenador das ações governamentais e como o poder de subordinar a seus propósitos todas as iniciativas que não tenham sido inicialmente previstas.

A interpretação literal desses dispositivos constitucionais leva a constatação de que não se conseguiu superar a índole normativa e reducionista do planejamento governamental herdada dos militares, muito pelo contrário.

Talvez esta circunstância possa ser explicada pelo fato de que a elaboração do texto da Carta Política vigente pela Assembléia Nacional Constituinte, instalada em fevereiro de 1997, foi marcada por um ambiente de forte crise econômica e desequilíbrio das finanças públicas nacionais e pela pressão de reivindicações populares antes reprimidas. Desta forma, o foco da visão dos constituintes foi a criação de instrumentos que permitissem maior transparência das intenções dos governos, dando coerência às ações governamentais ao longo do tempo, permitindo e organizando, concomitantemente, as intervenções parlamentares nos orçamentos. É também bastante evidente a preocupação com a criação de condições para o exercício regular da avaliação e do controle das ações de governo, e, em particular, das despesas públicas. É que os anos de autoritarismo e economicismo deixaram profundas cicatrizes que influenciaram marcadamente as visões sobre o tema por parte dos intelectuais, técnicos e políticos eleitos diretamente pelo povo para compor a Assembléia Nacional Constituinte.

A contaminação das regras que norteiam o planejamento governamental inseridas na Constituição em vigor pelo caráter normativo e reducionista do planejamento governamental idealizado e proposto pelos governos militares pode ser constatada não só pelo conteúdo dos artigos 165, 166 e 167, (já mencionados), mas até mesmo pela localização do assunto na estrutura que organiza o texto constitucional. Os artigos integram o Título VI - Da Tributação e do Orçamento, Capítulo II - Das Finanças Públicas, Seção II, Dos Orçamentos.

A inteligência dos citados artigos revela ainda que os avanços representados pela democratização do país, pelo aumento do espaço e da importância da política como consequência da revitalização da democracia, pela difusão de novas tecnologias, e, finalmente, com a rápida mudança de valores culturais, não foram fatores determinantes para afastar a utilização da mesma ótica normativa e economicista dos governos militares para idealização das diretrizes do planejamento governamental brasileiro.

6 – A INTRODUÇÃO DO PLANEJAMENTO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O PAG incontestavelmente é um instrumento de planejamento estratégico, uma vez que através dele são traçadas as diretrizes da gestão estratégica do Poder Judiciário Fluminense. Portanto, para abordarmos de maneira adequada as suas principais repercussões é igualmente importante explicarmos como as técnicas de planejamento, além de serem utilizadas nas esferas econômica, política e governamental, foram também introduzidas na rotina gerencial das mais diversas organizações empresariais do Brasil e do mundo.

A palavra estratégia tem origem na Grécia e servia para discriminar as funções administrativas do generalato. Eram os comandantes estrategistas que projetavam as manobras militares para a consecução de um fim específico e previamente determinado. Assim, desde a sua origem, ocorrida a cerca de 500 anos a.C., o conceito de estratégia sempre esteve associado ao meio militar.

Muito tempo depois, na década de 50, o termo estratégia passou a ser utilizado em administração, com a finalidade de proporcionar-lhe um enfoque científico, ocorrendo então o fenômeno da transposição do conceito de estratégia do sentido militar para a esfera gerencial. Este fenômeno propiciou inicialmente a adaptação de uma série de idéias e métodos de planejamento de operações militares, acumulados durante séculos de pensamento militar estratégico para a gerência empresarial.

Portanto, é certo que a aplicação de métodos utilizados originalmente para planejamento de operações militares para a gestão de organizações requereu a necessidade de traçar as diferenças fundamentais entre a arte da guerra e a gerência empresarial.

Desta forma, após a sua transposição da visão militar para a gerencial, o conceito de estratégia passa a ter outra perspectiva, tornando-se um conjunto de decisões estabelecidas no plano de uma organização, onde é definida a sua missão, ou razão de existir, os seus objetivos e seqüência de ações, que devem ser praticadas em um determinado lapso de tempo, com a finalidade de alcançar-se metas previamente delimitadas.

A partir da década de 60 o conceito de estratégia, associado ao planejamento, passa a ser popularmente difundido no meio empresarial. Surge o termo planejamento estratégico.

O planejamento estratégico considera que as organizações estão imersas em um ambiente essencialmente dinâmico, em constante mutação, sujeito, portanto, a inúmeras turbulências. Assim, partindo-se da idéia do dinamismo da ambiência, a perspectiva do planejamento estratégico exige um processo contínuo de formulação de objetivos, baseado num conjunto de informações sobre a maneira da organização interagir com o ambiente, que podem determinar alterações na missão sócio-econômica da organização.

Portanto, o planejamento estratégico pode ser definido como uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão, e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar e evitar riscos.

7 - A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 E A AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO PODER JUDICIÁRIO

Apesar de constatar que a Constituição Federal de 1988 não inovou significativamente no que diz respeito ao planejamento governamental, porquanto não superou a ótica essencialmente reducionista e normativa utilizada anteriormente pelos governos militares, constata-se que o Texto Fundamental em seu artigo 99 assegurou ao Poder Judiciário a sua autonomia administrativa e financeira, condição *sine qua non* para a elaboração e implementação do PAG no âmbito do Poder Judiciário Fluminense, que é o foco principal desta narrativa.

O eminente jurista Jessé Torres Pereira Júnior, Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, ao proceder à palestra de encerramento de seminário sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal promovido pela Escola da Magistratura e pela Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, aos 03.07.2002, proferiu as seguintes palavras em relação à autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário prevista na Carta Política de 1988:

... O Poder Judiciário deve ser efetivamente cioso da autonomia administrativa e financeira que lhe assegura a Constituição da República em seu art. 99. Há pelo menos duas razões objetivas que tal justificam.

A primeira é de que o Judiciário é, dentre os Poderes Constituídos no peculiar modelo a que afeiçoou o federalismo à brasileira, o único que porta organicidade nacional. Todos os tribunais judiciais do País são órgãos do Poder Judiciário, seja o Supremo Tribunal Federal, sejam as Cortes Superiores de jurisdição especializada, sejam os Tribunais de Justiça dos Estados. Assim dispõe art. 92 do Texto Fundamental, com a conseqüência, entre outras, de que há uma Justiça e uma Magistratura nacionais, regidas por lei orgânica complementar e devendo aplicar o mesmo direito em todo o território brasileiro. Por isto que, guardadas as naturais diversidades de organização e divisão judiciárias internas, tudo quanto afete a autonomia administrativa e financeira do Judiciário, afeta-o por inteiro, em Federação de dimensões continentais.

A segunda razão é a de que essa autonomia administrativa e financeira é garantia que carece, ainda, de maior nitidez conceitual e operacional. Da regra constitucional que manda os Tribunais elaborarem suas propostas orçamentárias “dentro dos limites estipulados conjuntamente com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias” (art. 99, §1º) não decorre esclarecimento pleno acerca do sentido da expressão “estipulação conjunta”, cujo teor deveria sugerir procedimentos de articulação e negociação, mas que é interpretado como estipulação sujeita às disponibilidades ou indisponibilidades alegadas pelo Poder Executivo, sem demonstração objetiva.

A mesma Constituição de 1988, retalhada e a caminho da assistematização em menos de três lustros, identificou as instituições e os órgãos que desempenham as funções essenciais à Justiça – o Ministério Público, a Advocacia e a Defensoria Pública (arts. 127-135). A autonomia administrativa e

financeira do Judiciário também interessa a esses órgãos e instituições, tanto quanto interessa aos jurisdicionados. Porque sem a integração de todos é a distribuição da justiça que não se faz, ou se faz de modo precário e insuficiente... .

A autonomia administrativa e financeira assegurada ao Poder Judiciário pela Carta Magna de 1988 e o advento das inovações inseridas no contexto do planejamento governamental principalmente pelos seus artigos 165, 166 e 167 (PPA, LDO e LOA), sobre as quais discorreremos no item anterior, repercutiram de imediato no Poder Judiciário Fluminense, exigindo a criação de um órgão administrativo central de planejamento e controle. Surge a partir daí a Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças (SP).

8 - AS ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO DESENVOLVIDAS PELA NOVA SECRETARIA

O Regimento de Atribuições do TJERJ, editado em 1991, ou seja, pouco após a criação da Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças estabelecia que lhe cabiam as seguintes atribuições:

a) Colaborar no planejamento e na sistematização das determinações presidenciais em termos de desenvolvimento, programação setorial e orçamento das atividades e projetos específicos bem como controlar sua execução;

b) Assessorar o Presidente, especialmente, quanto à utilização dos recursos, no que se refere às determinações contidas nos instrumentos normativos e de apoio técnico e financeiro de iniciativa dos demais órgãos do Tribunal incluídos os procedimentos de organização e métodos e de planejamento da infra-estrutura;

c) Colaborar com os esforços do conjunto das Secretarias na integração das ações setoriais dos diversos planos e programas gerais do Tribunal de Justiça;

d) Realizar as pesquisas e os controles indispensáveis ao planejamento das atividades e projetos, visando racionalizar a aplicação dos recursos e o aumento da produtividade administrativa;

e) Coordenar a elaboração do orçamento anual do Tribunal de Justiça, controlar a sua execução e providenciar, quando necessário, os meios legais e prévios à liberação de créditos suplementares, avaliando a gestão orçamentária e financeira, realizando análises sobre a situação financeira e estabelecendo os parâmetros de rendimentos que necessitem ser implantados, de acordo com os dados fornecidos e as solicitações dos diversos órgãos do Tribunal.

Uma detida análise das atribuições que, consoante o Regimento de Atribuições, competiam à SP em período próximo à sua criação, demonstra que àquela época não havia no âmbito do Poder Judiciário Fluminense, sequer um instrumento técnico de planejamento voltado para sua própria e específica realidade, por mais simples que fosse, pois, se houvesse, ele obrigatoriamente teria de ser citado para fixação das competências atribuídas ao órgão central de planejamento.

Isto se explica, pois apesar de gozar da prerrogativa de autonomia administrativa e financeira, na prática, o Poder Judiciário funcionava a semelhança de um mero órgão integrante da estrutura administrativa do Poder Executivo, pois, apesar de ter orçamento próprio, dependia dos repasses financeiros mensais a serem efetuados pelo próprio Poder Executivo, de seus duodécimos orçamentários que eram utilizados para fazer face à execução de todas as suas despesas de pessoal, custeio e capital.

A atenta observação das atribuições da SP nos permite concluir ainda que a gestão orçamentária e financeira representava primordialmente o foco de sua atuação, uma vez que a atividade de planejamento preponderante no âmbito interno do TJERJ era a elaboração da proposta orçamentária anual do Poder, ocasião única em que as principais unidades de despesa eram instadas a apresentar a estimativa de despesas a serem executadas durante o ano.

Em razão da inexistência de instrumentos de planejamento específicos para a realidade do Poder Judiciário, que, evidentemente possui necessidades e especificidades completamente diferentes das dos Poderes Executivo e Legislativo, em decorrência da sua atividade-fim de entregar a prestação jurisdicional para contribuir para a promoção da paz social, os instrumentos de planejamento utilizados naquela época eram apenas o Plano Plurianual de Investimentos do Governo do Estado do Rio de Janeiro (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei de Orçamento Anual (LOA).

Todavia, a SP participava timidamente da elaboração dos referidos instrumentos. A LDO e a LOA eram propostas pelo Poder Executivo e votadas pela Assembléia Legislativa com participação mínima do TJERJ, que ficava praticamente a margem de todo o processo de negociação política tendente à sua aprovação pelo Poder Legislativo.

Assim, todos os eventuais projetos de interesse do Poder Judiciário, como, por exemplo, a construção de um fórum ou a criação de uma comarca, tinham que primeiramente constar da proposta do PPA do Governo do Estado do Rio, para somente então, em momento posterior, ser contemplado no orçamento.

Por tal, a única oportunidade que o Poder Judiciário tinha para propor a execução de projetos que visavam atender às suas necessidades específicas, em tese, era a inclusão dos mesmos na Proposta de PPA para o Poder Executivo, elaborada de três em três anos apenas.

Desta forma, conclui-se, que àquela época, era absolutamente impossível jurídica e tecnicamente estabelecer diretrizes e metas de planejamento e controle específicas para o Poder Judiciário, que, por seu turno, encontrava-se atrelado irremediavelmente às diretrizes de planejamento do Poder Executivo, insertas no PPA, na LDO e na LOA, uma vez que, conforme já explicado, o Poder Judiciário participava timidamente de todo o processo de elaboração e aprovação desses macroprocessos de planejamento.

Tal situação estendeu-se até o meado da década passada, ocasião em que o Fundo Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (FETJ) passou a responder por todas as despesas de capital e custeio do Poder Judiciário Fluminense, representando a sua independência administrativa e financeira de fato, tendo em conta que a de direito, apesar de assegurada no Texto Fundamental, só foi efetivamente conquistada através do FETJ, como a seguir explicaremos.

9. O FETJ

Em 1991, através do então Corregedor Geral da Justiça, Desembargador Polinício Buarque de Amorim, foi elaborado o primeiro anteprojeto de Lei visando criar um Fundo que proporcionasse ao TJERJ a possibilidade de aplicar potenciais recursos financeiros advindos principalmente do recolhimento de custas e emolumentos judiciais, entre outras receitas, ao seu processo de modernização e reaparelhamento. Assim, após profundas negociações com os demais Poderes do Estado, foi sancionada pelo então Governador do Estado do Rio de Janeiro, Marcello Alencar, a Lei nº 2.524, de 22 de janeiro de 1996, que criou o Fundo Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (FETJ).

O artigo 2º do texto da precitada lei vinculou a aplicação dos recursos do FETJ à elaboração e execução de programas e projetos, à construção, ampliação e reforma dos prédios próprios do Poder Judiciário e de imóveis objeto de comodato, bem como despesas de capital ou de custeio voltadas para a ampliação e modernização dos serviços informatizados e aquisição de material permanente.

Por imposição legal é vedada a aplicação de receitas do FETJ em despesas de pessoal e seus respectivos encargos.

O FETJ resultou do somatório de esforços de uma década inteira, em que cinco administrações sucessivas do Tribunal de Justiça – as dos Presidentes Jorge Fernando Loretto, Antonio Carlos Amorim, José Lisboa da Gama Malcher, Tiago Ribas Filho e Humberto de Mendonça Manes – se dedicaram a tornar de fato real, no Estado do Rio de Janeiro, a autonomia administrativa e financeira garantida ao Poder Judiciário no artigo 99 da Carta Política Brasileira.

Todavia, apesar de ter significado extraordinário avanço (o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID – ao arrematar estudos sobre o Poder Judiciário Brasileiro, no segundo semestre de 2002, considerou a existência do Fundo no Judiciário Fluminense, como instrumento de autonomia financeira, um dado extremamente positivo) as receitas vertidas ao FETJ eram pouco significativas até o advento da Lei nº 3.217, de 27 de maio de 1999, que lhe transferiu as receitas decorrentes do pagamento da taxa judiciária e dos emolumentos devidos ao Estado pelos tabelionatos, até então recolhidos ao caixa único do Estado.

Dados disponibilizados na Intranet do TJERJ, através do *link* “A Reforma Silenciosa da Justiça”, demonstram que no primeiro ano de arrecadação (1996) a receita média mensal vertida ao FETJ foi da ordem de R\$ 1,34 milhão, o que representou uma receita anual aproximada de R\$ 4,03 milhões, havendo que se considerar que a arrecadação só foi efetivada no segundo semestre do ano.

Somente para se ter uma idéia do incremento que as receitas do FETJ experimentaram ao longo dos últimos anos, é importante registrar que em 2002 a média arrecadada mensalmente alcançou a cifra dos R\$ 15,9 milhões, o que significou um total anual arrecadado de aproximadamente R\$ 190,7 milhões (os números exatos são indicados adiante).

Desta forma, o FETJ passou a responder por todas as despesas de custeio e de investimentos do Judiciário Fluminense, excetuadas as de pessoal, traduzindo a autonomia administrativa e financeira a que se refere o artigo 99 da Constituição da República.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro é pioneiro no Brasil a possuir um Fundo capaz de custear todas as suas despesas de capital e custeio, portanto, é o primeiro órgão do Poder Judiciário Nacional a experimentar a real autonomia administrativa e financeira assegurada pela Constituição Federal, este é o bônus.

Quanto aos ônus, podemos inferir que a gestão e a aplicação de verba própria posta sob a custódia do Judiciário fluminense exigirá de seus administradores aptidão e preparo para a gestão amadurecida dos recursos que geraram com o seu próprio trabalho. É conveniente sublinhar que a lei exige e se espera de todos rigorosa fiscalização do recolhimento das custas e taxas devidas, cujo valor garantirá um nível de arrecadação compatível com as necessidades materiais de apoio à entrega de prestação jurisdicional rápida e eficaz, a partir de equipamentos, serviços e instalações condignos para o exercício da judicatura.

Em síntese, o TJERJ não pode falharmos ao enfrentar este desafio, pois, se esta hipótese vier a se concretizar, atrairemos para a nossa instituição a permanente pecha de incompetência administrativa e imaturidade para exercer a autonomia que a Sociedade brasileira nos confiou através da Constituição, retornando, com certeza, à velha política do pires-na-mão.

Em verdade, o Judiciário Fluminense sempre esteve cômico dessa realidade, pois o surgimento formal de um dos primeiros instrumentos de planejamento inspirado na realidade do TJERJ ocorreu através do **“Plano de Aplicação de Recursos do Fundo Especial”** e do **“Quadro de Acompanhamento da Aplicação de Recursos do Fundo Especial”**, instituídos através do artigo 7º do Ato Normativo nº33/96, de 12 de dezembro de 1996, que foi editado com o objetivo de instituir uma rotina para o planejamento, aplicação e prestação de contas dos recursos financeiros destinados ao Fundo Especial.

A leitura do aludido artigo demonstra que, a época, coube ao Departamento Geral de Planejamento e Controle (DGPC) da Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças do TJERJ efetuar mensalmente o planejamento da aplicação dos recursos do FETJ nos programas e projetos integrantes do plano global do TJERJ. Este relatório era submetido ao Juiz-Gerente, que, por sua vez, o submetia a aprovação do Desembargador Presidente, para posterior publicação no Diário Oficial.

O Quadro de Acompanhamento da Aplicação de Recursos do Fundo Especial era elaborado pela Superintendência de Organização e Finanças (SOF) e se destinava ao registro e controle das aplicações efetuadas. O quadro era atualizado mensalmente, de acordo com as receitas arrecadadas e as despesas realizadas, na conformidade do Plano de Aplicação, realizando-se as apropriações dos valores de receita e despesa no mês de referência e acumulados no exercício.

Estes primeiros instrumentos de planejamento representaram um profundo avanço para a época, possuindo relevante importância histórica, pois inauguraram a prática do planejamento na ambiência interna do TJERJ. Todavia, em verdade, tecnicamente falando, podemos considerá-los pouco significativos, a uma, porque se restringiam apenas às receitas e despesas do FETJ, pouco relevantes neste período, quando as despesas de capital e custeio do TJERJ eram quase em sua totalidade custeadas através do repasse de verbas provenientes do Poder Executivo, e, a duas, **porque não possuíam qualquer conteúdo estratégico**, uma vez que se tratavam apenas de planos de aplicação de recursos elaborados a cada mês.

Dados e informações obtidos através da leitura do circunstanciado Parecer elaborado pelo atual Gestor do FETJ, Desembargador Jessé Torres Pereira Júnior, acostado nos autos do processo administrativo TJERJ nº 13.110/2003 e no Relatório de Atividades da Presidência para o Biênio 2001/2002, demonstram que é uma tendência impostergável a estabilização das receitas e a expansão das despesas suportadas pelo FETJ.

Em 2001, o FETJ arrecadou um total de R\$ 168.325.731,12 (cento e sessenta e oito milhões, trezentos e vinte e cinco mil, setecentos e trinta e um reais e doze centavos). Houve um incremento de 17,35% considerado o total arrecadado em 2000.

Em 2002, o total arrecadado saltou para R\$ 190.706.691,34 (cento e noventa milhões, setecentos e seis mil, seiscentos e noventa e um reais e trinta e quatro centavos). Assim, pode-se inferir que as receitas cresceram **13,30%**, de um exercício para o outro.

Quanto às despesas, observamos que as mesmas, que foram de R\$ 100.479.847,69 (cem milhões, quatrocentos e setenta e nove mil, oitocentos e quarenta e sete reais e sessenta e nove centavos) -cálculo com base na média mensal de R\$ 8,4 milhões em 2001, passaram a R\$ 153.374.994,34 (cento e cinquenta e três milhões, trezentos e setenta e quatro mil, novecentos e noventa e quatro reais e trinta e quatro centavos) -cálculo com base na média mensal de R\$ 12,8 milhões em 2002, o que representa um crescimento de **52,64%**.

Assim, no ponto de vista do Gestor do FETJ, caso fossem mantidas estas condições de forma linear durante os próximos anos, as despesas empatariam com as receitas ao cabo de dois anos, e as superariam em 2005.

Para explicar o seu entendimento, nos autos do processo nº13110/2003, o Ilustrado Magistrado esclarece:

... Do ponto de vista das receitas, o quadro atual tem raiz na Lei nº3.217/99, que fixou como verbas do FETJ ingressos até então destinados ao tesouro estadual, embora fossem gerados pela atividade do Poder Judiciário(taxa judiciária, custas processuais e polícia administrativa sobre serventias extrajudiciais). Não se divisa que outras leis venham a direcionar para o FETJ novos itens de receitas, seguindo-se que a expansão dos itens existentes dependerá de alternativas inovadoras dentro do quadro presente, sujeito, a seu turno, ao desempenho da economia estadual, capaz de fomentar mais ou menos atividades que demandem a intervenção da tutela jurisdicional, que é a matriz daquelas receitas. Se fraco ou estático aquele desempenho, as receitas do FETJ tendem à estabilização ou a queda, sendo cogitável que, a partir de determinado momento, a expansão das receitas seja meramente vegetativa, em função de fatores externos ao Poder Judiciário. Mas como se verá adiante, longe se está do esgotamento das possibilidades de expansão das receitas do FETJ, por exploração de fontes internas ou externas, estimuláveis por iniciativa da administração judiciária.

Sob a perspectiva das despesas, a mais evidente das causas de sua expansão é o expressivo crescimento dos serviços judiciários na última década, quando foram criadas Comarcas, Varas e Juizados Especiais, em todo o Estado, com o conseqüente incremento das despesas de capital (obras e equipamentos), e de instalação, operação e manutenção (custeio), o que aumentou notavelmente e como de rigor, a capacidade de atendimento aos pleitos da população. Haverá momento em que declinará a necessidade de multiplicação dos órgãos e serviços, mas tal momento não se identifica a curto prazo... .

Com efeito, a situação de autonomia administrativa e financeira, plena, real e única no cenário nacional, alcançada pelo Judiciário Fluminense a partir do advento do FETJ, considerando as tendências e perspectivas as quais nos referimos anteriormente, exige que os gestores do TJERJ se empenhem em aprimorar continuamente todo o seu processo de planejamento organizacional, uma vez que o sucesso na condução do mesmo, ao longo das sucessivas gestões, será fundamental para garantir que as receitas do FETJ continuem sendo suficientes para fazer face a todas as despesas de capital e custeio, seja através da estimulação da criação de novas oportunidades para incrementar as receitas vertidas para o FETJ, cuja tendência é de estabilização, seja para definir os critérios para utilização racional dos recursos financeiros disponibilizados.

O FETJ tem despertado atenção da imprensa e de outros tribunais do país, conforme é possível inferir pelo teor publicado recentemente em veículo de comunicação de alcance nacional (MELO, Liana. Brasil. Justiça II. **Revista Isto É**, Rio de Janeiro, v.1779, p. 92, novembro de 2003):

... A história começou a mudar em 1999, graças a uma lei do então governador, Anthony Garotinho (PMDB) destinando 20% da arrecadação de todos os cartórios para o Fundo Estadual do Tribunal de Justiça. O Fundo fora criado no governo Marcello Alencar (PSDB), com fontes que iam de custas judiciais a verbas de concursos públicos, mas o pulo do gato foi mesmo a transferência do dinheiro dos cartórios. “Foi nossa libertação, deixamos de andar com pires na mão”, comemora o desembargador Miguel Pachá. Com dinheiro em caixa, o TJ não precisa se submeter às limitações da Lei de Responsabilidade Fiscal, que engessa tribunais país afora...”; “A arrecadação do TJ do Rio não pára de crescer. A média mensal de arrecadação este ano está em R\$ 18 milhões, R\$ 2 milhões a mais do que a média de 2002. É tanto dinheiro que o TJ se dá ao luxo de emprestar uns trocados ao seu antigo provedor, o governo estadual: antecipou parte dos royalties do petróleo em 2002, e, no começo deste ano emprestou R\$ 120 milhões... .

10 – O PLANO DE INVESTIMENTOS DO PODER JUDICIÁRIO PARA O BIÊNIO 1999-2000

O Plano de Investimentos do Poder Judiciário Fluminense para o Biênio 1999-2000 foi aprovado através do Ato Executivo nº12/99, publicado no Diário Oficial de 19 de março de 1999.

O Plano representou medida preparatória para a então iminente promulgação da Lei Estadual nº 3.217, ocorrida em 27 de maio daquele mesmo ano. Conforme já assinalamos no item anterior, a edição da aludida lei trouxe significativo incremento às receitas do FETJ propiciando a autonomia do Judiciário Fluminense.

O Plano de Investimentos previa uma aplicação global de recursos da ordem de R\$ 76 milhões, em 72 (setenta e dois) projetos, identificados, justificados e divididos em ordem de prioridade.

A leitura dos considerandos da exposição de motivos justificadora do Ato Executivo Presidencial que aprovava o Plano de Investimentos revela que a principal preocupação gerencial estratégica, àquela época, era a desproporção entre o aumento da demanda pelos serviços judiciários e a capacidade destes para atendê-la, que chegava a termos alarmantes, uma vez que, enquanto a população brasileira triplicara nas últimas décadas, enfrentando problemas sociais, econômicos e culturais de toda sorte, que elevam o potencial de conflitos em proporções geométricas, o número de comarcas, foros, serventias, juízos, magistrados e serventuários experimentou discretíssimo aumento.

Tanto é que a maioria dos projetos inseridos no Plano incluía obras e serviços de recuperação ou de reformas em prédios existentes ou por edificar na Comarca da Capital e nas Comarcas do Interior. Apenas para cumprimento do Plano Bienal, havia a previsão da necessidade de 50 mil metros quadrados aproximadamente de projetos de arquitetura,

urbanismo e instalações prediais e 60 mil metros quadrados em projetos de reforma e adequações.

Ao iniciar os comentários a respeito do Plano Bienal de Investimentos, é fundamental destacar que a uma de suas principais características foi a de ter representado a posição de vanguarda já ostentada pelo Judiciário Fluminense àquela época, uma vez que através do Plano este já buscava o seu ajustamento inicial às principais normas e diretrizes que só iriam ser convertidas em lei mais de um ano depois, em 04 de maio de 2000, através da Lei Complementar nº101, conhecida popularmente **Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)**.

O Plano de Investimentos para o Biênio 1999/2000, representou um divisor de águas na história recente do Poder Judiciário Fluminense. Afinal de contas, foi através dele que a Administração Judiciária ingressou efetivamente na realidade do planejamento estratégico contemporâneo, eis que a partir daí passou a possuir o seu primeiro instrumento de planejamento totalmente concebido de acordo com a sua realidade institucional, voltado para o atendimento de suas principais carências. À época a Administração Superior considerava prioritário promover a recuperação e ampliação das instalações físicas do Poder Judiciário, conforme já assinalamos nos parágrafos anteriores. Portanto, é forçoso concluir que o Plano Bienal de Investimentos foi basicamente um Plano de Obras.

Apesar das suas limitações técnicas e de ser a primeira experiência dos gestores do Tribunal no efetivo exercício de planejar e executar, ao final do ano de 1999, qual seja, na metade do período de sua execução, já havia sido aplicado 55,35%, ou seja, pouco mais da metade da verba prevista no plano, o que demonstrou haver coerência, prudência, proporcionalidade e maturidade na condução de sua efetiva execução.

Indubitavelmente o primeiro Plano Bienal representou inestimável avanço para o Judiciário Fluminense. Passados, cinco anos de sua elaboração (iniciada no final do exercício

de 1998), podemos diagnosticar que a existência do plano foi primordial para a consolidação da situação de autonomia administrativa e financeira recentemente conquistada. Afinal o que teria sido do FETJ e do Poder Judiciário fluminense se este último não possuísse sequer um norte, um referencial de planejamento estratégico no momento em que tivesse a sua disposição a considerável massa de recursos representada pelo considerável incremento das receitas recém vertidas ao FETJ? Afinal de contas, o afã de expandir os serviços judiciários, com o fim de reduzir a demanda reprimida dos serviços judiciários pela população, não pode perder de vista a correlação entre as receitas e as despesas, nestas compreendidas os investimentos, mas também, e não menos importante, o custeio.

É evidente que o Plano possuía grandes limitações técnicas, apesar disso foi sem dúvida o melhor que se poderia extrair da realidade do Tribunal àquela época. Aliás, é fundamental assinalar que a sua concepção só foi possível em razão do desprendimento, do esforço e da persistência dos gestores da Administração Judiciária, considerada a carência de dados, informações gerenciais e recursos da tecnologia da informação disponibilizadas aos técnicos da área de planejamento e gestão.

Em primeiro lugar é forçoso destacar que à época sequer havia informações consolidadas a respeito dos custos que propiciassem aos técnicos e gestores envolvidos na tarefa de planejar, proceder a uma mera estimativa das despesas decorrentes da implantação dos projetos. Tal carência certamente conduzia a uma visão estretégico-gerencial incompleta, uma vez que as estimativas referiam-se tão somente às despesas de investimento, representadas pelo custo efetivo das obras de construção e reforma.

É certo que o Plano Bienal foi basicamente um plano de obras, consideradas as prioridades da Administração, uma vez que os valores previstos para informatização e aquisição de materiais permanentes foram pouco significativos. Todavia não há dúvida de que era profundamente angustiante para os gestores responsáveis projetar a construção de um

novo fórum, a criação de uma nova comarca, ou a ampliação dos serviços judiciais já prestados em uma serventia, e, efetivamente, não ter informações gerenciais, com o mínimo razoável de precisão e credibilidade a respeito de quanto custaria para equipar, prover os cargos de magistrado e serventuários decorrentes da ampliação dos serviços, enfim, manter as novas instalações. Assim, em quanto poderíamos estimar as despesas decorrentes da implantação do Plano Bienal? Esta interrogação certamente preocupou, e muito, aqueles que se encontravam na Administração Superior neste período. Mas, não podíamos nos dar ao luxo de parar, pois o Judiciário tinha carências impostergáveis a espera de satisfação e não havia outra alternativa a não ser ousar e prosseguir.

A quase total falta de informações gerenciais foi, sem dúvida, uma das mais graves deficiências do Plano Bienal 1999/2000, que, contudo, só não teve repercussões mais relevantes, em razão do alto espírito público, do zelo e coerência dos técnicos e gestores do Tribunal na condução do Plano Bienal e, também, pelo fato de que as receitas do FETJ apresentavam considerável incremento positivo, tendo sido suficientes, com boa margem de segurança, para prover o aumento de custos, pois, em caso contrário, em momento posterior a implementação dos projetos previstos no Plano, poderíamos ter tido a desagradável surpresa de não dispor de recursos próprios suficientes para arcar com as despesas de custeio decorrentes da ampliação dos serviços prestados à população e das nossas instalações físicas.

A partir do segundo semestre de 1999, a instituição do Centro de Controle de Custos da Secretaria de Planejamento, a Administração pode passar a contar com informações consolidadas de custo, que permitiram aos gestores tomar conhecimento do custo mensal efetivo de cada órgão, foro e comarca, de maneira a evidenciar, despesa por despesa (discriminado cada item de pessoal, custeio e investimento) eventuais acréscimos de custos, desencadeando imediata atuação preventiva e corretiva, se tais distorções fossem injustificáveis ou decorrentes de mau funcionamento.

Entretanto, o primeiro Relatório de Acompanhamento de Custos, referente aos dois primeiros quadrimestres de 1999, só foi disponibilizado no final do segundo semestre daquele exercício, ou seja, após o transcurso de metade da aplicação do Plano Bial de Investimentos, circunstância que nos permite inferir que o novo instrumento de planejamento e controle não chegou a tempo de remediar esta grave deficiência técnica do Plano de Investimentos 1999/2000. Todavia, os Relatórios de Acompanhamento de Custos (RAC's), tornaram-se valiosos instrumentos para a elaboração, execução e acompanhamento dos Planos de Ação Governamental para o Biênio 2001/2002 e 2003/2004, conforme explicaremos oportunamente.

Outra grande limitação do Plano Bial de Investimentos foi a previsão da reserva de contingência, cuja finalidade foi exatamente permitir a Administração Superior a possibilidade técnica de promover os ajustes necessários, durante a execução do Plano, contemplando eventuais necessidades de implementar projetos prioritários não previstos originalmente.

Assim, em razão das limitações e deficiências, o que era exceção passou muitas vezes a ser regra, uma vez que, ao longo da execução, ao invés de serem promovidas as necessárias alterações no Plano Bial suprimindo projetos tidos como não prioritários para inserção de outros considerados estrategicamente mais relevantes, passou-se rotineiramente a utilizar a reserva de contingência para inclusão de novos projetos não previstos.

Enfim, a inserção de um determinado projeto no Plano de Investimentos naturalmente causava uma expectativa de implementação, que muitas das vezes não se realizou, uma vez que outros projetos não previstos originariamente foram executados através da rubrica da reserva de contingência. Desta forma, o Plano de Investimentos, no nosso ponto de vista, não possuiu o condão de servir de instrumento norteador das políticas da Alta Administração, não

atendendo, por conseguinte, a todas as expectativas esperadas de um instrumento de planejamento, principalmente, no que diz respeito à transparência.

A inviabilidade de estimar as despesas decorrentes de cada projeto e a utilização indiscriminada da reserva de contingência foram naturalmente corrigidas para o Plano de Ação Governamental elaborado para o Biênio seguinte. Primeiramente, por que a Lei de Responsabilidade Fiscal, em seus artigos 15, 16 e 17 impõe a obrigatoriedade da indicação das despesas decorrentes de cada ação governamental para o exercício financeiro em curso e para os dois subseqüentes, e, também, pela experiência adquirida na execução do Plano anterior, que demonstrou a inconveniência da manutenção da reserva de contingência.

A correção de rumo veio em boa hora, pois a continuidade de tal prática poderia ter dado margem a um baixo nível de comprometimento por parte dos gestores e agentes políticos da Administração Judiciária no cumprimento das metas de planejamento estratégico previstas para cada Gestão, o que efetivamente não ocorreu.

É forçoso reconhecer, todavia, que a excessiva utilização da reserva de contingência não teve nenhuma repercussão de caráter orçamentário ou financeiro, uma vez que foi respeitado o limite de aplicação dos valores previstos no respectivo programa. Todavia, as experiências adquiridas durante a elaboração e a implementação do Plano Bienal foram preciosas para a correção dessas principais distorções as quais nos referimos nos Planos posteriores.

No final do exercício de 2000 encerrou-se a fase de aplicação com execução de 82,4% do Plano Bienal de Investimentos, realizando 70 projetos previstos e outros sem previsão, através da reserva de contingência, como já explicado.

Finalmente, para arrematar, é extremamente importante esclarecer que o Plano Bienal padeceu também de uma grave deficiência operacional decorrente da falta de um sistema operacional (*software*) desenvolvido especialmente para a gestão das informações e dados que

eram colhidas em campo pelos técnicos da área de planejamento. Assim, mais uma vez se teve que recorrer – a título precário – ao Microsoft Excel, que não é um sistema operacional, como todos sabemos, mas apenas e tão somente um aplicativo para confecção de planilhas financeiras. Infelizmente, tal realidade ainda persiste em relação ao PAG, uma vez que o Plano de Ação Governamental para o Biênio de 2001/2002 foi totalmente elaborado e executado através de planilhas de Excel.

O Plano de Ação Governamental para o Biênio 2003/2004 foi totalmente elaborado e vem sendo executado até o presente através de planilhas de Excel. Somente agora, conforme explicaremos detalhadamente mais adiante, a Administração iniciou as tratativas para a informatização do PAG, através de convênio de cooperação técnica com a Fundação Leonel Franca, a exemplo do que já ocorreu com os Relatórios de Acompanhamento de Custos (RAC's), como explicaremos a seguir.

11 – O CENTRO DE CONTROLE DE CUSTOS DO PODER JUDICIÁRIO FLUMINENSE. MAIS UM PASSO EM DIREÇÃO AO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL.

Antes de discorrer sobre os Planos de Ação Governamental para os biênios 2001/2002 e 2003/2004 e suas principais repercussões no processo de planejamento do TJERJ, enfoque principal do presente trabalho, consideramos fundamental explicar como se deu a implementação do Centro de Controle de Custos e da conseqüente rotina de disponibilização dos Relatórios de Acompanhamento de Custos do Poder Judiciário Fluminense (RAC's), considerando que todo o processo de elaboração e execução dos Planos de Ação foi calcado em informações colhidas através dos aludidos RAC's.

Em meados do exercício de 1999 a Administração do Judiciário Fluminense deu mais um importante passo em direção ao novo paradigma de gestão estratégica caracterizado pela ênfase no modelo gerencial ao instituir o Centro de Controle de Custos na Secretaria de Planejamento.

Esta iniciativa, conforme já mencionado, revela a posição vanguardista e pioneira do Poder Judiciário Fluminense, uma vez que a instituição do Centro de Controle de Custos possuiu significativa importância estratégica para o ajustamento inicial da Administração Judiciária às novas regras que seriam impostas no ano seguinte pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

A principal repercussão da implantação do Centro de Custos, sem sombra de dúvida, foi a possibilidade do TJERJ se autoconhecer, ou seja, permitiu-se ver sua própria imagem delineada em um espelho.

O primeiro relatório disponibilizado (referente ao período compreendido entre janeiro e agosto de 1999) demonstrou que no Estado do Rio de Janeiro a distribuição de justiça não é

um serviço público tão caro e inacessível quanto se supunha, o que é uma informação relevantíssima. Dados relativos às comarcas de entrância especial (Região Metropolitana, excluindo-se a capital) demonstram que o custo médio de um processo nessa região é de R\$ 127,85 (cento e vinte e sete reais e oitenta e cinco centavos) e que o custo do processo por habitante da região é de R\$ 5,70 (cinco reais e setenta centavos).

O relatório também disponibilizou informações congêneres em relação a cada comarca, o que nos permitiu, finalmente, responder a uma célebre sempre dirigida ao Poder: **“Quanto custa um processo na Justiça do Rio de Janeiro?”**.

O Centro de Controle de Custos nos permitiu apresentar e comprovar a nossa resposta.

A instituição do Centro também foi capaz de disponibilizar informações sobre o custo da instalação de uma nova comarca ou o custo de acréscimos ou supressões de serviços em comarcas já instaladas. Esta nova possibilidade veio suprir, embora não completamente, uma das angustiantes deficiências do Plano de Investimentos do Biênio 1999/2000, conforme já abordamos. Daí pode-se concluir, sem medo de errar, que os Relatórios de Acompanhamento de Custo foram e continuam sendo valiosos instrumentos de controle e planejamento sem os quais seria impossível projetar as despesas decorrentes da implementação de cada projeto, o que atualmente é uma exigência da LRF.

Assim, ao cogitar a criação de uma nova comarca, seja ela de Primeira ou Segunda Entrância, o Judiciário Fluminense já tem condições de precisar todos os custos envolvidos, sejam eles decorrentes de despesas com pessoal, custeio e investimentos. Não se tem notícia de que outro órgão da Administração Judiciária seja ele pertencente à Esfera Federal ou Estadual, já esteja em condições de conhecer e disponibilizar tais informações com tal nível de precisão.

Esta foi mais uma importante repercussão da instituição do Centro de Controle de Custos, uma vez que, a partir daí, passou a ser exigido por expressa determinação presidencial

constante de Ato Executivo Ordenatório, que cada propositura de Projeto de Lei para criação de uma nova Comarca fosse encaminhada para votação na Assembléia Legislativa, fosse antecedida de criteriosa estimativa dos custos da instalação, bem como das despesas decorrentes.

Outra importante informação gerencial proporcionada pelo Centro foi disponibilizada através dos relatórios elaborados ao final do exercício de 2000, de onde podiam ser extraídos dados que conduziam a convicção de que a receita atribuível a cada comarca é, em média, 55,47% superior à despesa, e que 67,95% das comarcas apresenta arrecadação superior à despesa. Em outras palavras, nenhuma das 75 (setenta e cinco) comarcas instaladas no Estado, á época, apresentava custo de manutenção sem cobertura da respectiva receita. Esta é uma informação relevantíssima e permitiu ao Judiciário fluminense passar a ter o conhecimento de uma realidade até então desconhecida. Além de ser independente o Judiciário descobriu que se autocusteava, sem dúvida uma agradável constatação, uma vez que, em outras esferas da Administração, não era raro encontrar gestores literalmente se descabelando ante a iminência da vigência da austera Lei de Responsabilidade Fiscal.

Após realizarmos pesquisa de campo junto aos Analistas de Custo do Centro de Controle de Custos da Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças, Srs. Fábio De Weck Vianna e Felipe Santos Carvalho, e, entrevista em profundidade com o Diretor Geral do Departamento Geral de Planejamento e Controle, Dr. André Luiz de Saboya Moledo, líder do projeto de acompanhamento de custos, e, também, com o Diretor do Departamento de Planejamento e Controle, gerente operacional do projeto de controle de custos, Dr. Fernando José Roriz Resende, concluímos que é primordial, antes de qualquer consideração, destacar o pioneirismo da iniciativa. Não há registro na Administração Judiciária Brasileira de precedente semelhante. Todo o procedimento de coleta de dados, produção de informações, enfim, todo o processo foi idealizado, concebido e implantado por técnicos da SP.

Os técnicos da Secretaria de Planejamento esclarecem que um dos fatores críticos de sucesso mais relevantes para o estabelecimento do Centro de Controle de Custos foi a ausência de um sistema operacional de informática concebido especialmente para o desenvolvimento das atividades de aferição dos custos de cada unidade da Administração.

Consultado o mercado, os profissionais envolvidos no projeto constaram que não havia disponibilidade comercial de um *software* de gestão de custos que atendesse às necessidades e especificidades da Administração Judiciária, razão pela qual a única opção técnica seria o desenvolvimento de um sistema operacional especificamente projetado para a gestão de custos do Poder Judiciário fluminense. Lamentavelmente, até os dias de hoje, os órgãos do TJERJ incumbidos de gerir a tecnologia de informação da instituição ainda não puderam atender a este anseio da SP.

Todavia, a Administração Superior do Tribunal exigia providências urgentes e imediatas para a implantação do Centro de Custos, considerada prioridade estratégica, razão pela qual não se podia aguardar o desenvolvimento de um sistema específico pela Superintendência de Organização e Informática, o que certamente demandaria considerável lapso de tempo, haja vista o ineditismo da proposta e a ausência de precedentes em todo o Judiciário Brasileiro.

Daí, a única opção considerada viável foi a utilização de planilhas desenvolvidas em Microsoft Excel pelos técnicos da Secretaria de Planejamento, de acordo com as especificidades de todas as unidades de custo: Assessoria Especial de Locações, Arquivo Geral, Biblioteca, Coordenadoria Militar, Departamento Geral de Obras e Instalações, Departamento de Saúde, Departamento de Patrimônio e Material, Departamento de Serviços Gerais, Departamento de Transportes, Divisão de Telecomunicações, Escola de

Administração, Gabinete da Presidência, Serviço de Alimentação da Presidência e Protocolos de Primeira e Segunda Instâncias.

Em linhas gerais, os Analistas de Custo esclareceram que, operacionalmente, o procedimento consistia no encaminhamento mensal por cada unidade de despesa, via e-mail, das planilhas devidamente preenchidas, onde eram inseridos todos os dados de custos da unidade.

A partir do recebimento das planilhas os dados de cada documento eram consolidados mensalmente e cruzados. A partir de todas as intercessões e da análise comparativa, elaborava-se então, através dos aplicativos do Excel, o Relatório de Controle de Custos, ao final de cada mês, consolidando-se as suas informações para publicação ao final de cada quadrimestre.

De acordo com o informado pelo líder e pelo gerente do Projeto, a expansão do Poder Judiciário Fluminense ao longo dos últimos anos e o aumento da arrecadação do FETJ culminaram com significativo aumento do número de obras, aquisições de equipamentos e materiais, contratações de serviços e admissão de pessoal através de concurso público, o que levou o sistema operacional inicialmente concebido em Excel a sua estagnação técnica.

Enfim, não havia mais condições de expandir o sistema e de manipulá-lo adequadamente em virtude de suas gigantescas proporções, o que já exigia a inserção diária de novos dados e informações de custo e conferência, praticamente a todo o momento, haja vista a infinidade de fórmulas utilizadas para cálculo das estimativas dos respectivos custos.

Além disso, conforme esclarecido pelos *experts*, o sistema, por ter sido concebido em Excel, não permitia a criação de alarmes automáticos indicativos de determinadas distorções consideradas relevantes, como, por exemplo, o fato de que as despesas de uma comarca, em determinado mês, terem superado a estimativa de receita. Tais distorções para serem percebidas exigiam que o relatório mensal fosse concluído.

O esgotamento do sistema operacional desenvolvido a título precário pelos técnicos do Centro obrigou a Administração Superior do Tribunal considerar prioritário o “**Projeto de Informatização do Centro de Controle de Custos**”, executado recentemente através da celebração de Convênio de Cooperação Técnica com a Fundação Padre Leonel Franca.

Os técnicos do Centro informaram que o Projeto consistiu, primeiramente, em migrar para o novo sistema operacional todos os dados até então inseridos manualmente em Excel.

O novo sistema foi desenvolvido através da utilização de tecnologia conhecida como Cubos, passando a ser chamado de “**Sistema de Gestão de Custos**”.

A equipe de trabalho do Centro de Controle de Custos esclareceu que as principais repercussões da informatização dos antigos “Relatórios de Acompanhamento de Custos” (RAC’s) foram as seguintes:

- Agilidade no processamento das informações;
- Maior nível de precisão na consolidação dos dados;
- Possibilidade de gerar qualquer relatório comparativo solicitado a partir do uso das facilidades da tecnologia Olep Cubos;
- Possibilidade da criação de alarmes para diagnosticar e corrigir desvios na gestão de custos em qualquer unidade de despesa;
- Possibilidade da disponibilização de consulta a parte do Sistema de Gestão de Custos pelos gestores da Administração Judiciária, através da utilização de senhas de acesso, disponibilizada em diferentes níveis de acesso;
- Possibilidade de inserção de qualquer novo dado a qualquer momento (no sistema antigo caso fosse necessária alguma alteração na planilha de custos enviada pela unidade esta só seria possível após o fechamento do Relatório);

- Maior facilidade e praticidade para inserção de dados pelas unidades de custo (com a nova tecnologia utilizada as unidades de despesa poder inserir os dados *on line*, através da utilização de *data entry* na *Intranet*);
- Inclusão de dados através de *data entry* próprio para a Superintendência de Organização e Informática, Subsecretaria Judiciária, Secretaria de Gestão de Pessoas, Departamento de Contratos e Atos Negociais e Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro, gerando informações específicas para cada unidade (em razão das limitações técnicas da tecnologia utilizada anteriormente, os dados de custos destas unidades eram consolidados com os de outras, o que tornava as informações disponibilizadas menos precisas).

Todavia, a principal repercussão do novo “Sistema de Gestão de Custos”, em conformidade com opinião unânime do líder, gerente e analistas de custo do Centro, é que a nova tecnologia utilizada permite que as unidades que já possuem sistema de gestão próprio - como no caso da Superintendência de Orçamento e Finanças (Sistema SOF) e do Departamento de Patrimônio e Material (Sistema SIGAF) – não precisem mais inserir os seus dados de custos no sistema através de *data entry*. É que a tecnologia Olep Cubos viabiliza a compatibilidade entre o novo sistema de gestão e os sistemas operacionais de cada órgão. Enfim, o novo sistema “fala”, com os sistemas operacionais que já funcionam no Tribunal, o que viabiliza que os dados de custos específicos desses setores sejam buscados automaticamente pelo sistema de gestão.

Desta forma, a grande perspectiva para o futuro é que, a partir do momento que haja um sistema operacional para cada unidade, ou mesmo um sistema operacional consolidado para toda a Administração, o “Sistema de Gestão de Custos” poderá funcionar de forma totalmente automatizada dispensando a inserção manual de dados.

12 – A LRF. UMA HOMENAGEM AO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL. UM NOVO TEMPO NO JUDICIÁRIO FLUMINENSE.

A LRF envolve texto extremamente extenso, denso e complexo a exigir para sua interpretação contribuições de ramos variados do direito público, e também da administração, aplicados diretamente à gestão financeira e patrimonial do Poder Público, exigindo, portanto, extensos comentários que certamente nos desviariam do enfoque deste trabalho. Entretanto, atualmente, não se pode falar de forma séria de planejamento governamental em nosso país, esquivando-se de enfrentar as principais repercussões advindas da Lei de Responsabilidade Fiscal, razão pela qual achamos relevante tecer alguns comentários a respeito deste novel diploma legal, que indubitavelmente revolucionou a prática do planejamento na administração pública brasileira.

Vamos iniciar nosso pequeno comentário abordando alguns aspectos jurídicos a respeito da LRF.

A Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000, “estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal”, por isso conhecida popularmente como Lei de Responsabilidade Fiscal, ou simplesmente, LRF.

É a lei complementar às disposições constitucionais dispostas no artigo 165, § 9º, da Carta Política, com duas vertentes: “I – dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual; II – estabelecer normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta, bem como condições para a instituição e funcionamento de fundos”.

De acordo com o disposto em seu artigo 73, a LRF tem efeitos desde sua publicação, ocorrida no Diário Oficial da União de 05 de maio de 2000.

A eficácia imediata da lei trouxe imenso desconforto aos administradores públicos em todas as esferas de governo e uma grande efervescência no cenário jurídico nacional. Além disso, pretende ainda remodelar institutos e criar figuras de cujo funcionamento não se tem qualquer experiência prática. Enfim exige uma nova forma de postura gerencial decorrente de seu denso sistema de comandos e controles.

As normas da LRF têm amparo nos artigos 163 a 169 da Carta Política, que tratam especificamente das finanças públicas, sendo necessário lembrar que a Emenda Constitucional nº 19/98 já introduzira substanciais alterações, concentradas nos artigos 167 a 169, com o escopo de limitar as despesas com pessoal.

Os artigos 1º, § 2º, 2º, e 20, impõem a obrigatoriedade do ajustamento às suas regras para todos os órgãos subordinados e entidades vinculadas de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, estendendo-se a todos os Tribunais de Contas e também ao Ministério Público.

Portanto é evidente que a LRF alcança o Poder Judiciário, ao qual faz expressa alusão nos aludidos artigos, inclusive identificando, como destinatários específicos do artigo 20 (limita despesas com pessoal) os Tribunais de Justiça dos Estados (§2º, III, “b”).

Após concluir de forma bastante sintética um breve comentário sobre alguns aspectos jurídicos da LRF, vamos passar a abordar as principais repercussões da lei no âmbito interno do TJERJ.

Toda esta efervescência técnica e jurídica acerca da complexidade e das medidas restritivas e austeras impostas à Administração Pública pela LRF contamina o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, como não poderia deixar de ser.

Em 03 de julho de 2000, a Escola da Magistratura e a Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, em importante iniciativa na busca ao ajustamento inicial à Lei no âmbito do

Rio de Janeiro, promoveram, no auditório Antonio Carlos Amorim, o “Seminário sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal”, ao qual tivemos a honra de comparecer.

Grandes juristas participaram do evento, destaca-se a brilhante palestra do Doutor Ricardo Lobo Torres, eminente Procurador do Estado do Rio de Janeiro, que teceu comentários relevantíssimos sobre a origem da LRF, inspirada na Legislação da Nova Zelândia, bem como sobre fatos ocorridos durante à tramitação do projeto de lei que lhe deu origem no Congresso Nacional. A palestra proporcionou rara oportunidade de compreender uma série de novos princípios, instrumentos e regras impostas pela LRF.

Todavia, a repercussão mais importante do seminário para o enfoque do presente trabalho, foi a de ter permitido a percepção do clima interno que, à época, podia ser sentido na Administração Superior do Poder Judiciário Fluminense, o que descortinava um novo tempo no TJERJ.

Ao proferir a palestra de encerramento do evento o então Juiz de Direito Auxiliar da Presidência, Dr. Jessé Torres Pereira Júnior revelou que há tempos o então Desembargador Presidente lhe havia determinado proceder aos estudos preliminares sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal e de como promover o ajustamento inicial do TJERJ ao novo regramento. O resultado dos estudos foi materializado através de diversas proposições estratégicas, gerenciais e operacionais dirigidas pelo Magistrado à Alta Administração do TJERJ, o que demonstrou que indubitavelmente a LRF não colheu de surpresa o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

A realização, com a necessária antecedência, das primeiras providências para o enquadramento à LRF, criou na ambiência interna do TJERJ um clima de grande cooperação entre a Administração Superior, os técnicos da Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças e todos os gestores de todas as outras áreas da Administração Judiciária, o que

propiciou terreno fértil para a consolidação do planejamento na cultura interna da organização.

Em verdade todos estavam cômnicos de que a LRF surgiu no cenário da Administração Pública como uma homenagem ao planejamento governamental, o que fica expressamente demonstrado através de seu artigo 1º, §1º, que estabelece a ação planejada como um de seus pressupostos.

Hoje, passados mais de três anos da vigência da LRF e ultrapassada a fase de ajustamento do Poder Judiciário Fluminense às regras da aludida lei, é forçoso concluir que criação deste clima de cooperação interno foi extremamente relevante para fortalecer e aumentar a importância e a valorização por toda a Administração, do planejamento, das finanças e do orçamento no âmbito interno da organização, o que foi uma importante repercussão para a finalização da execução do Plano Bienal de Investimentos para 1999/2000 e para a elaboração do Plano de Ação Governamental para o Biênio 2001/2002.

Para arrematar, é extremamente importante explicitar que, no nosso ponto de vista, o ajustamento do Judiciário Fluminense à LRF não se constituiu problema, muito pelo contrário. O Relatório de Atividades do Poder Judiciário, elaborado no final da Gestão Presidencial do Biênio 1999/2000, informava que:

1. “as despesas globais de pessoal do Judiciário fluminense correspondendo a 5,98% da receita corrente líquida do Estado (é de 6% dessa receita o limite estabelecido na LRF), tal como publicado no Diário Oficial de 13.11.00;
2. execução de 91,44% do orçamento anual, que se aproximou da casa dos oitocentos milhões de reais;

3. integralmente atendidas as despesas de custeio, que se mantiveram estáveis, ao longo de todos os meses do exercício, em todas as Comarcas, como demonstra relatório do Centro de Controle de Custos, em apêndice;

4. o pagamento de todos os créditos constituídos no exercício, no montante de R\$ 96,2 milhões (sem contar despesas com pessoal)

Todavia, podemos concluir com total certeza que a sua maior contribuição da LRF para o TJERJ foi a consolidação definitiva do planejamento na cultura da organização.

É certo que a LRF não vai vigor *ad eternum*, virão outras leis, outras normas, novos conceitos, instrumentos, imposições, controles, mas não podemos nunca esquecer que foi a LRF que lançou no TJERJ o germe da mudança responsável pela consolidação cultural do planejamento no Judiciário Fluminense.

13 – O PAG PARA O BIÊNIO 2001/2002.

O Plano de Ação Governamental biênio 2001/2002 já nasce sob a égide da LRF.

Entrevista em profundidade realizada com a Dra. Angela Augusta Santos Carvalho, Secretária-Chefe da Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças (SP) e com o Dr. André Luiz de Saboya Moledo, Diretor Geral do Departamento Geral de Planejamento e Controle (DGPC) do Tribunal de Justiça, demonstra que o PAG 2001/2002 possui importantes diferenças e evoluções, se o compararmos ao Plano Bienal de Investimentos 1999/2000.

As autoridades ouvidas ressaltaram que o processo de concepção do PAG 2001/2002 marcou a história do planejamento no Judiciário fluminense, por ter sido a primeira oportunidade em que toda a Administração, de forma coordenada, reunia-se para um grande esforço conjunto de planejamento estratégico.

Pela primeira vez foi dada a oportunidade de cada gestor, de cada uma das unidades de despesa do TJERJ, propor – para aquele biênio – os projetos de sua área de atuação que eram considerados relevantes e factíveis, devidamente acompanhado das justificativas para sua implementação e da respectiva estimativa de custos.

De acordo com a Dra. Angela Carvalho, cada projeto apresentado foi precedido de um exame conjunto, através de reuniões realizadas entre o gestor que apresentava a proposta e os gestores das áreas envolvidas para a implementação do projeto.

Assim, caso algum projeto envolvesse a necessidade de obras e equipamentos de informática, por exemplo, era realizada uma reunião posterior com a participação do gestor proponente do projeto e os responsáveis pelas demais áreas que seriam envolvidas para

sua viabilização, qual seja, a Superintendência de Organização e Informática e o Departamento Geral de Obras e Instalações, neste caso.

Desta forma, somente os projetos de cada área considerados prioritários e factíveis pelas demais áreas envolvidas em sua operacionalização foram inseridos em um esboço preliminar do PAG que foi previamente submetido ao crivo estratégico do Desembargador Presidente, dos Três Vice-Presidentes e do Corregedor Geral da Justiça.

Após criteriosa análise, a Alta Administração do TJERJ selecionou, dentro dos respectivos limites orçamentários, os projetos viáveis que foram considerados estrategicamente prioritários, sob a ótica das diretrizes e metas traçadas para a gestão política daquele biênio.

Portanto, no ponto de vista dos entrevistados, o processo de elaboração do PAG 2001/2002 foi o responsável pelo primeiro esforço concentrado de planejamento estratégico coordenado do Poder Judiciário fluminense do qual participaram ativamente todos os gestores, bem como os Agentes Políticos da Administração Superior.

Não há precedente de experiência tão significativa no Judiciário do Rio de Janeiro.

Assim, sem dúvida alguma, concluímos que essa foi a principal e mais importante repercussão do PAG 2001/2002.

Em se tratando de inovação operacional, as autoridades entrevistadas sublinharam que a principal delas foi a disponibilização de informações acerca das despesas trienais decorrentes da elaboração de cada projeto.

Para melhor explicar esta inovação é importante ressaltar que, através de dados e informações colhidas no RAC já era possível estimar os custos decorrentes da execução de cada projeto.

Com efeito, cada projeto, antes de ser incluído no PAG, era precedido de criteriosa estimativa de custos. Assim, quando o mesmo era submetido ao crivo estratégico da Alta

Administração esta já teria condições de atender às diretrizes da Lei de Responsabilidade Fiscal, pois já havia estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que o projeto teria sua execução iniciada, bem como, nos dois subseqüentes. Desta forma, o ordenador da despesa poderia, sem sombra de dúvida declarar que o aumento de custos decorrente da implantação do projeto tinha adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual e compatibilidade com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias.

Daí o ponto de vista do Sr. Diretor Geral do DGPC, no sentido de que toda a ação governamental inserida através de um projeto no PAG já estava ajustada às determinações constantes dos artigos 15, 16 e 17 da LRF, que exige, entre outras providências, aquelas enumeradas no parágrafo anterior.

Portanto, de imediato, já se pode identificar mais uma relevantíssima repercussão do PAG no âmbito do TJERJ uma vez que o mesmo foi um dos mais importantes instrumentos para o ajustamento inicial da Administração do Judiciário fluminense à LRF.

Verificamos assim que o PAG, sem dúvida, foi mais uma vez peça chave para a conquista da posição de vanguarda e pioneirismo do TJERJ no cenário jurídico nacional, uma vez que não há registro de nenhum outro órgão do Poder Judiciário Brasileiro possuidor de um instrumento de planejamento global idealizado e concebido para a sua realidade e voltado para aplicação de receitas próprias, capaz de propiciar a adequação de cada projeto a LRF.

Da entrevista destacamos ainda o trecho em que a Secretária-Chefe da SP cogitou que a inexistência do PAG tornaria penosa e talvez improvável a tarefa de cumprir, naquela época, as diretrizes exigidas pela LRF em relação a cada projeto que envolvesse ação governamental no âmbito do TJERJ.

O Diretor Geral do DGPC esclareceu ainda que o PAG 2001/2002 foi composto de 06 Programas, desdobrados em 29 projetos e estes em 106 subprojetos. Cada projeto foi

adequadamente identificado, acompanhado de sua estimativa de custo, bem como das despesas decorrentes de sua provável implementação.

Assinalou a Secretária-Chefe da SP que, vigente a LRF, a execução de projetos não previstos no plano somente é viável se houver compensação pelo corte de outros previstos, ou se se comprovar aumento de receita que não afete a consecução das metas estabelecidas no Anexo da LDO. Esta é a inteligência dos artigos 15 a 17 da aludida lei.

Daí, inexistente a reserva de contingência, podemos identificar mais esta importante repercussão do PAG, representada pelo fato de que, a partir do biênio 2001/2002, o Judiciário fluminense tornava absolutamente transparente as suas metas, projetos, perspectivas e estimativas de despesas para os contribuintes, jurisdicionados e população em geral.

De acordo com o Diretor Geral do DGPC, outra grande inovação do PAG 2001/2002 foi trazer ao lado de cada projeto a indicação percentual atualizada do valor contratado e do valor executado, o que permitiu o acompanhamento da evolução da execução de cada projeto durante a fase de implementação do PAG.

Advém daí outra importante repercussão do PAG 2001/2002.

É que, a partir desta nova possibilidade, cada gestor do Tribunal passou a ter a chance de utilizar um instrumento de planejamento que lhe permitia prever a necessidade da tomada de providências da esfera de sua competência com razoável antecedência.

Assim, a partir da existência do PAG, os gestores do Judiciário fluminense potencialmente passaram a contar com um importante instrumento para a ação coordenada de toda a Administração, o que é mais uma importante repercussão do PAG.

Somente para exemplificar, podemos trazer a baila a hipótese de que o dirigente do órgão de gestão de patrimônio e material utilize o PAG como fonte de informação gerencial necessária para provisionar o estoque de mobiliário de acordo com a previsão de conclusão das obras de construção de novos fóruns. Isto seria factível, uma vez que o percentual

atualizado de execução de cada obra passou a ser disponibilizado. Este pequeno exemplo pode ser estendido a toda a Administração, que passaria a ter a possibilidade de atuar de forma coordenada em relação à implementação de cada ação governamental.

Desta forma, quando a conclusão de uma obra de construção de um novo fórum estivesse prestes a se concluir já havia possibilidade da tomada providências relacionadas à provisão de mobiliário, telefonia, limpeza/conservação, equipamentos de informática, entre outras, além da previsão de lotação de magistrados e servidores, pelos órgãos respectivamente competentes, o que, sem dúvida alguma abreviaria, e muito, o prazo necessário para a viabilização do funcionamento de novas serventias ou a ampliação de serviços judiciários ou de instalações físicas.

Lamentavelmente, apesar da possibilidade técnica, esta facilidade não pôde ser disponibilizada aos gestores do TJERJ em razão das limitações da tecnologia operacional do PAG – planilhas em Excel – que não viabiliza a disponibilização *on line* e em tempo real aos dirigentes dos órgãos e setores do TJERJ.

A entrevista em profundidade revelou ainda outra repercussão do PAG 2001/2002, que foi a possibilidade da Administração Superior, através do acompanhamento do desenvolvimento dos projetos previstos, utilizar tais informações gerenciais na tomada de decisões de caráter político ou estratégico, como, por exemplo, a determinação da ordem de prioridade de cada projeto, ou mesmo a estipulação de uma determinada estratégia política para aprovação de um determinado convênio, por exemplo.

Além disso, a Alta Administração pôde ainda utilizar o PAG, cujo relatório de execução é publicado trimestralmente, como instrumento de avaliação do desempenho dos gestores respectivamente competentes para o desenvolvimento de determinados projetos, cobrando maior empenho, bem como as necessárias justificativas, no caso da verificação do retardamento de determinados projetos.

Assim, sem dúvida, fica claro que o PAG pode também ser utilizado como instrumento de controle político e indicador do desenvolvimento das metas previstas para a Gestão, uma vez que aprovação do PAG ocorre no início do exercício de cada mandato presidencial.

Infelizmente, conforme já exposto, a inexistência de uma tecnologia operacional mais moderna e de um software amigável para servir de base para o PAG, dificultou a disseminação do mesmo na Administração, apesar de todos os esforços envidados para o envolvimento de todos os segmentos da Administração nas rotinas de planejamento.

Outra grande repercussão do PAG (nascida através do RAC) foi a alteração da rotina para criação e instalação de novas serventias e comarcas, que passaram a ser expressamente previstas, com a respectiva projeção de custos de instalação e despesas decorrentes, o que torna absolutamente transparente e previsível a rotina da expansão dos serviços judiciários. Assim é que, a partir de então, foi expressamente determinado, através de Ato Executivo Presidencial, que todo projeto de lei para criação de nova comarca ou serventia fosse remetido à Assembléia Legislativa para deliberação e votação acompanhado da respectiva projeção de custos e despesas decorrentes.

O PAG 2001/2002 foi composto por 06 (seis) programas:

- Recursos Humanos;
- Atualização Tecnológica;
- Projetos em Execução;
- Edificação, Implantação e Readequação Física de Foros e Serventias;
- Instalação e Criação de Serventias Judiciais;
- Regime Previdenciário do Poder Judiciário Estadual.

Estes programas foram desdobrados em 29 Projetos e estes em 106 subprojetos.

A atenta observação da nomenclatura dos programas revela a preocupação da Administração Judiciária com a estipulação de Regime Previdenciário do Poder Judiciário Estadual, registrada muito antes da atual efervescência ocorrida em relação à Previdência Social. Todavia, lamentavelmente, até agora nenhuma ação governamental neste sentido tenha sido implementada no âmbito do Judiciário Fluminense, o que poderá custar muito caro a todos os magistrados e servidores em futuro não muito distante.

Dados obtidos no Relatório de Atividades da Presidência para Biênio 2001/2002, demonstram que o total de recursos estimados foi da ordem de R\$ 244.930.000,00 (duzentos e quarenta e quatro milhões novecentos e trinta mil reais). As despesas com pessoal, presentes no Programa de Criação e Instalação de Serventias Judiciais, foram custeadas por recursos do Tesouro Estadual e representaram 27,59% do total geral previsto no PAG. As despesas com custeio e investimento representaram, respectivamente, 16,64% e 55,77% e foram custeadas pelo FETJ.

O Programa Recursos Humanos teve 11% de execução, o de Atualização Tecnológica 44%, o de Projetos em Execução 105%, Edificação Implantação e Readequação Física 45%, Instalação e Criação de Serventias Judiciais 20%, Regime Previdenciário do Poder Judiciário Estadual 0%.

A retrospectiva do programa Instalação e Criação de Serventias Judiciais demonstra que, no curso da execução do PAG 2001/2002 foram criadas 35 novas serventias na capital, 19 nas Comarcas de Entrância Especial, 27 nas Comarcas de Segunda Entrância e instaladas 4 nas Comarcas de Primeira Entrância.

Alguns projetos previstos não foram deflagrados e outros foram ou ainda serão finalizados no biênio 2003/2004, através da sua inserção em Programa denominado Projetos em Execução.

Portanto, cabe ainda informar que o Orçamento do Poder Judiciário para o biênio 2001/2002 foi de R\$ 361.772.000,00 (trezentos e sessenta e um milhões, setecentos e setenta e dois mil reais) -excluídas despesas de pessoal - e o previsto no PAG foi de R\$ 244.930.000,00 (duzentos e quarenta e quatro milhões, novecentos e trinta mil reais), sendo que deste total foram contratados R\$ 141.779.000,00 (cento e quarenta e um milhões, setecentos e setenta e nove mil reais) -70%; efetivamente liquidados e pagos R\$ 98.438.000,00 (noventa e oito milhões, quatrocentos e trinta e oito mil reais) - 40%, relativos à execução de contratos em curso previstos no PAG.

Assim, podemos inferir que o PAG 2001/2002 foi um dos grandes e importantes marcos na história do TJERJ.

Todavia, o mesmo, apesar de toda a sua importância, ainda padeceu do mesmo mal do Plano Bienal de Investimentos 1999/2000, qual seja, a inexistência de um sistema operacional de informática concebido especificamente para as necessidades de planejamento.

Mais uma vez a tecnologia da informação foi substituída pela improvisação, pois o PAG 2001/2002 teve como base operacional as planilhas de Microsoft Excel, que tornaram a sua manipulação extremamente penosa e complexa para os técnicos da Secretaria de Planejamento.

Somente para exemplificar os procedimentos onde mais facilmente foi detectado retrabalho, o Diretor Geral do DGPC enumerou três situações.

Na primeira, a inexistência de um sistema operacional de suporte do PAG incompatível com o Sistema da Superintendência de Orçamento e Finanças (SOF), acarretou a necessidade da verificação quase diária, por parte dos técnicos da SP, do lançamento da

liquidação, no sistema SOF, de cada despesa relacionada com os projetos previstos no PAG. Este procedimento se fazia necessário para atualização dos dados financeiros dos respectivos projetos. É extremamente relevante destacar que tais lançamentos já haviam sido efetuados por técnicos da SOF, tendo de ser novamente lançados pelos técnicos da SP nas planilhas de Excel.

Na segunda hipótese, foi detectada outra grande dificuldade operacional em relação ao acompanhamento de todo o processo de criação e instalação de novas serventias judiciais e comarcas. É que tais informações são imprescindíveis para alimentação do banco de dados inerente ao Programa Instalação e Criação de Serventias Judiciais.

Todo o processamento teve de ser acompanhado diariamente através da leitura do Diário Oficial onde são publicadas as autorizações para criação e instalação de serventias e comarcas. Neste caso, certamente a existência de um sistema operacional comum à SP e a Corregedoria Geral da Justiça (CGJ) eliminaria o re-trabalho, uma vez que todas as publicações são digitadas por técnicos daquele órgão.

Além disso, o PAG não possuía integração com o RAC. Desta forma, como os sistemas não se “falavam”, todos os dados colhidos no RAC para indicação das despesas decorrentes da execução de cada projeto tinham de ser novamente lançados no PAG pelos técnicos da SP.

Com efeito, podemos inferir que a simples existência de um sistema operacional integrado com os demais sistemas que operavam à época no TJERJ, certamente teria tornado o acompanhamento e execução dos projetos inseridos no PAG uma tarefa menos penosa e desgastante para os técnicos da SP que trabalharam nas rotinas de acompanhamento e execução do PAG 2001/2002.

Igualmente, a inexistência de um sistema desenvolvido especificamente para as rotinas de planejamento, tornou a operacionalização do PAG pouco amigável para os usuários de

outras áreas do TJERJ, e mesmo para os técnicos da SP que não estavam diretamente envolvidos nas rotinas de acompanhamento, uma vez que a manipulação das planilhas de Excel era extremamente complexa, haja vista as limitações técnicas que as mesmas possuíam e a necessidade da manipulação de dados colhidos em outras planilhas de Excel utilizadas no RAC, bem como de informações colhidas no sistema SOF.

Em conclusão ao assunto PAG 2001/2002, as autoridades responsáveis pela SP destacaram que a inexistência dos meios operacionais viabilizadores de rotinas de planejamento devidamente estruturadas foi superada graças ao alto grau de especialização técnica em informática aliada à criatividade e dedicação dos servidores envolvidos diretamente na rotina de alimentação e manipulação das planilhas.

Encerrando a nossa análise a respeito do PAG 2001/2002, lamentavelmente foi possível constatar ainda que a ausência de um sistema operacional desenvolvido especificamente para as rotinas de planejamento foi, com certeza o principal fator crítico de sucesso para a maior disseminação do PAG entre todos os gestores da Administração Judiciária, uma vez que a utilização de um *software* mais moderno certamente viabilizaria a facilidade do acesso *on line* do PAG por todos os gestores do TJERJ, o que certamente teria proporcionado a todos os administradores uma valiosa ferramenta de trabalho com infinitas possibilidades de utilização para inúmeras finalidades.

14 – O PAG PARA O BIÊNIO 2003/2004

Os responsáveis pela SP – Dra. Angela Carvalho e Dr. André Saboya – ao discorrerem sobre o PAG 2003/2004, esclareceram que, operacionalmente, não existem inovações significativas, se compararmos este com o anterior, isto porque a plataforma de operação utilizada para o PAG atual é a mesma, qual seja, planilhas de Excel. Assim, o sistema encontra-se no limite técnico de sua utilização. Em outras palavras, não admite mais expansão em face do esgotamento da tecnologia utilizada.

É evidente, por tudo o que já foi sobejamente exposto, que a informatização do PAG é um anseio de todos os profissionais que atuam no planejamento do TJERJ, bem como que tal carência deve ser atendida o mais rapidamente possível.

Felizmente, a Alta Administração do TJERJ está sensibilizada e consciente da importância do atendimento de tal necessidade para o desenvolvimento das atividades de planejamento da Casa, e, por tal, autorizou a inclusão no PAG 2003/2004, do Projeto 01.03.01.00, denominado Desenvolvimento do Sistema PAG-RAC-FETJ-CEMERJ, no Programa 03.00, relativo à Atualização Tecnológica. O custo estimado para viabilização completa do projeto é de R\$ 6.300.000,00 (seis milhões e trezentos mil reais).

O projeto tem como objetivo viabilizar o desenvolvimento de sistemas operacionais concebidos especialmente para o atendimento das particularidades da Administração do Judiciário fluminense e da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro, através da utilização de uma tecnologia moderna que viabilize o cruzamento de dados e informações contidos nos diversos sistemas.

A primeira fase do projeto já se encontra realizada e culminou com a informatização do RAC, através de consultoria externa, viabilizada através da contratação da Fundação Padre Leonel Franca, conforme já explicado detalhadamente no Capítulo 7, onde discorreremos sobre o Centro de Controle de Custos do Poder Judiciário fluminense.

Em razão dos excelentes resultados obtidos com a informatização do RAC, os técnicos da SP já iniciaram tratativas com os consultores da Fundação Padre Leonel Franca para que a mesma apresente Projeto para Informatização do PAG. Até o final da pesquisa de campo desenvolvida para conclusão do presente trabalho, o projeto já havia sido apresentado, aprovado pelo corpo técnico da SP e pela área de tecnologia da informação do TJERJ, aguardando tão somente autorização superior para início de sua fase operacional-executiva.

De acordo com os dirigentes da SP espera-se que a partir da informatização do PAG, o principal instrumento de planejamento estratégico do TJERJ possa ser disponibilizado *on line* para os gestores de todas as unidades de despesa, através de uma plataforma operacional amigável e voltada especificamente para atender às principais necessidades do usuário, o que certamente será decisivo para disseminação do PAG em todas as esferas da Administração.

Os responsáveis pela SP esclareceram também que uma das principais diferenças do PAG 2003/2004 em relação ao anterior decorre do disposto no artigo 42 da Lei de Responsabilidade Fiscal, que, por seu turno, veda expressamente a descontinuidade de projetos cuja fase de execução já tenha sido iniciada. Assim, foram transferidos para o PAG 2003/2004, projetos cuja execução foi iniciada no transcurso do PAG 2001/2002. Tais projetos atingem a cifra de R\$ 47.927.000,00 (quarenta e sete milhões novecentos e vinte e sete mil reais).

Todos estes projetos foram incluídos no PAG 2003/2004 no Programa 01.00, denominado Projetos em Execução.

Com efeito, por expressa determinação legal, ao final da execução de cada PAG, todos os projetos iniciados e não concluídos dentro do PAG anterior deverão ser transferidos para o PAG do biênio subsequente.

Assim, em razão de tal necessidade e da experiência adquirida com a execução do PAG anterior, os técnicos da SP concluíram que, a partir do PAG 2003/2004, todos os projetos iniciados ao longo do biênio deverão ser imediatamente transferidos de seu programa original para o Programa atinente aos Projetos em Execução, independente de sua categoria.

Este ajuste operacional viabilizará a otimização da gestão de todos os projetos cuja etapa de execução já tenha sido iniciada, uma vez que os mesmos serão acompanhados em separado dos projetos ainda não iniciados através de tratamento procedimental diferenciado.

Assim, ao final de cada gestão, bastará a transferência dos Projetos já consolidados em um único programa para o programa específico do novo PAG.

Para melhor compreensão do alcance deste ajuste é fundamental destacar que, no PAG 2001/2002, o projeto cuja fase de execução era iniciada continuava sendo monitorado em conjunto com os demais ainda não iniciados, inseridos no mesmo programa, o que acarretou significativas dificuldades, considerando as limitações técnicas operacionais inerentes ao sistema base do PAG (planilhas em Excel).

O PAG 2003/2004 foi aprovado pelo Ato Executivo Conjunto nº 16/2003, com o total previsto de R\$ 329.670.000,00 (trezentos e vinte e nove milhões, seiscentos e setenta mil reais) para aplicação em 06 (seis) Programas, a seguir discriminados:

- **Projetos em Execução**, com valor estimado de R\$ 47,92 milhões;
- **Gestão de Pessoas**, com valor estimado de R\$ 12,2 milhões;
- **Atualização Tecnológica**, com valor estimado de R\$ 106,98 milhões;

- **Aquisição, Edificação e Readequação Física Foros, Serventias e Unidades Administrativas**, com valor estimado de R\$ 162,5 milhões;
- **Regime Previdenciário do Poder Judiciário Estadual**, com valor estimado de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais);
- **Criação e Instalação de Serventias Judiciais**, com valor estimado de R\$ 88,98 milhões.

O exame do Relatório de Execução do PAG atinente ao período compreendido entre outubro de 2003 e janeiro de 2004 demonstra que o Programa Projetos em Execução possui 20 (vinte) subprojetos, cujo valor total alcança R\$ 65.850.000,00 (sessenta e cinco milhões, oitocentos e cinquenta mil reais), dos quais 83,40% já se encontram executados. É importante sublinhar que atualmente o programa possui valor total significativamente superior ao inicialmente previsto, em decorrência da migração dos projetos cuja etapa de execução já foi iniciada, como já explicitamos nos parágrafos anteriores.

O Programa atinente à Gestão de Pessoas, cujo valor total previsto é de R\$ 13.750.000,00 já possui 37,19% deste valor executado, em um total de 06 (seis) projetos.

Igualmente, o Programa relativo à Atualização Tecnológica possui 07 (sete) projetos iniciados e dos R\$ 36,09 milhões previstos já se encontra executado o percentual de 37,90% daquele valor.

O programa atinente às edificações, cujo valor estimado alcança R\$ 62,94 milhões já se encontra com 23,54% deste valor executado.

Em valores totais consolidados, o relatório aponta que o PAG 2003/2004 já se encontra com o percentual de execução de 67,01%, o que equivale a cerca de R\$ 178,64 milhões.

Todavia, os responsáveis pela área de planejamento do TJERJ acreditam que a principal repercussão do PAG 2003/2004 não é operacional, mas sim, gerencial, uma vez que o mesmo registra importante mudança de visão de futuro da Alta Administração. É que já é sabido que as receitas vertidas ao FETJ em decorrência do recolhimento de custas e emolumentos judiciais tendem a manter-se estáveis, enquanto que as despesas de capital e custeio necessárias para o impulso da máquina administrativa do Judiciário, em constante e necessária expansão, de forma a atender a crescente demanda da população, tendem a crescer em progressão significativa. Basta lermos o circunstanciado Parecer do pelo Exmo. Sr. Desembargador Gerente do FETJ no processo administrativo nº13110/03, publicado por determinação do Excelentíssimo Senhor Presidente. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Parte III, 2003.

Esta tendência levou o Judiciário fluminense à conscientização de que é necessário fomentar fontes alternativas de receitas para o FETJ de maneira a proporcionar a possibilidade da Administração Judiciária continuar bancando a totalidade de suas despesas de capital e custeio através de recursos próprios. Daí o PAG 2003/2004 ter indicado expressamente os projetos que poderiam ser executados através da utilização de recursos do FETJ decorrentes das receitas ordinárias derivadas do recolhimento de taxas, custas e emolumentos judiciais e extrajudiciais, bem como os projetos que dependeriam do ingresso de receitas originadas de fontes alternativas.

Sem dúvida alguma o estabelecimento deste marco é extremamente relevante, na medida em que já se conhece com antecedência quais projetos podem ser realizados com recursos ordinariamente vertidos ao FETJ e os que dependerão de fontes alternativas. Tal evolução, sem dúvida, representa, da parte do Judiciário fluminense, demonstração efetiva de uma significativa maturidade e austeridade administrativa e gerencial, bem como, o indicador efetivo de que a busca de fontes alternativas de receitas para o FETJ é tarefa que deve ser

continuamente aprimorada por todos os gestores. É uma questão de sobrevivência e um fator crítico de sucesso para manutenção das atuais condições ostentadas pelo TJERJ.

Já se registram duas oportunidades em que o Judiciário Fluminense obteve êxito na celebração de convênios com duas instituições bancárias, que tiveram como contrapartida o ingresso de receitas no FETJ.

Esta é, sem sombra de dúvida, mais uma importantíssima repercussão do PAG 2003/2004, conforme será mais bem explicado em seguida.

Na primeira oportunidade, ajustou-se com o Banerj S/A, em razão da manutenção da conta pagamento dos servidores e de toda a movimentação financeira do FETJ, uma contrapartida de R\$ 27 milhões, em cinco parcelas, sendo a primeira de R\$ 7,5 milhões e as seguintes de R\$ 6,5 milhões, a serem liberadas em 01/09/05, 01/09/07 e 01/09/09. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. **Termo de Convênio nº003/587/2003 .Processo administrativo nº212329/2003.**

Na segunda ajustou-se com o Banco do Brasil S/A, como contrapartida pela manutenção da permanência do banco como entidade recebedora exclusiva dos depósitos judiciais, o valor total de R\$ 210 milhões, sendo que R\$ 169 milhões deverão ser obrigatoriamente aplicados para execução de projetos previstos no PAG. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Termo de Convênio nº003/471/2003. **Processo administrativo nº179967/2001.**

Nesta oportunidade pode-se colher o ensejo para identificação de outra importante repercussão do PAG, tendo em vista que a utilização pelo TJERJ deste instrumento de planejamento foi decisiva para o sucesso das tratativas com a instituição conveniente. Ou seja, por parte do Judiciário já havia a clara indicação dos projetos incluídos no PAG que necessitariam de recursos oriundos de fontes alternativas para sua execução. Em nosso ponto de vista o resultado seria outro se o TJERJ não dispusesse de um instrumento de planejamento

onde houvesse clara determinação de suas prioridades estratégicas acompanhadas das respectivas estimativas de custo, inclusive das despesas decorrentes da implementação de cada projeto.

A Dra. Angela Carvalho esclareceu ainda que toda esta revolução gerencial ocorrida nos últimos anos na Casa projeta o TJERJ como instituição judiciária modelo do país.

Por solicitação de outros Tribunais do país já foram promovidos diversos encontros, congressos e seminários, onde sempre tem sido abertos módulos específicos para exposição, por parte de representantes do TJERJ, de como ocorreu a conquista efetiva de sua independência administrativa e financeira da instituição, através do FETJ, bem como de que forma foram elaborados os instrumentos de controle de custos e de planejamento estratégico, como é o caso do RAC e do PAG.

Somente para exemplificar o grau de importância e destaque que o assunto desperta em outros tribunais do país, destacamos que, de acordo a matéria de LADISLAU, Valdinéa. Direito e Justiça. Ajuste à LRF. **O Popular**. Goiânia, 3 nov. 2003:

“Angela Augusta Santos Carvalho, diretora-geral de Planejamento, Coordenação e Finanças do TJ do Rio de Janeiro, falará amanhã em Goiânia sobre as estratégias de controle de despesas para adequação à Lei de Responsabilidade Fiscal. O evento é destinado ao pessoal da área financeira do TJ-GO e será realizado no tribunal. Ela falará sobre a importância do Plano de Ação Governamental do Poder Judiciário para atender à LRF, e sobre o Fundo Especial como eficiente controlador de receitas.”

Os responsáveis pela SP informaram ainda que o TJERJ têm recebido delegações de técnicos de outros Tribunais do país interessados em realizar *benchmarking*, com vistas a possível execução de projetos assemelhados ao PAG, ao RAC e ao FETJ nos seus respectivos órgãos.

A Dra. Angela Carvalho informou que, nos últimos meses, o TJERJ recebeu delegações de técnicos em planejamento, orçamento e controle interno dos Tribunais de Justiça dos Estados de Minas Gerais, São Paulo e do Pará, que tiveram a oportunidade de

conhecer *in loco* o funcionamento das rotinas atinentes ao RAC, ao PAG e à operacionalização da arrecadação e gestão das receitas vertidas ao FETJ.

Para finalizar, podemos apontar ainda mais essa repercussão do PAG, qual seja, a de abrir espaço em outros órgãos do Poder Judiciário Brasileiro para, através de *benchmarking*, disseminar o *know-how* adquirido pelo pessoal do TJERJ na elaboração e na implantação do RAC, PAG e do FETJ, uma vez que as técnicas utilizadas contornaram as dificuldades inerentes à realidade do Poder Judiciário e buscaram o atendimento de suas necessidades específicas, que, por seu turno, possuem um grau elevadíssimo de particularidade. Lamentavelmente muitas iniciativas gerenciais adotadas no seio do Judiciário fracassam, pois é comum a utilização de instrumentos e técnicas “importados” da iniciativa privada ou de outras instituições governamentais que quase sempre esbarram nas particularidades inerentes ao Poder Judiciário e por isso malogram. Daí sustentarmos o ponto de vista de que a troca de experiências gerenciais entre técnicos atuantes no Poder Judiciário deve ser continuamente estimulada, pois certamente existem em outros órgãos do Judiciário brasileiro outras experiências, que, a exemplo do RAC, PAG e FETJ, são pioneiras e exitosas e, por isso mesmo, merecem ser divulgadas.

15 – CONCLUSÃO

As informações coletadas na pesquisa bibliográfica que serviram de base para a parte introdutória e conceitual do presente trabalho nos levam a concluir que o planejamento no Brasil tem se caracterizado por um meio termo entre formulação e manipulação de instrumentos de política, de um lado, e ações dirigidas de Governo de outro. Por tal, entre outras razões, é extremamente improvável que a Administração Pública Brasileira desenvolva, a médio ou sequer em longo prazo, uma postura conducente ao planejamento estratégico.

Planejar estrategicamente constitui-se em um estágio avançado do planejamento. As decisões tomadas hoje diminuem significativamente o número de alternativas para o amanhã. Por esta razão este tipo de planejamento requer grande habilidade para o estabelecimento de linhas tendenciais (cenários alternativos), informações e indicadores gerenciais confiáveis e persistência de análise e de ação.

Lamentavelmente, a história do planejamento brasileiro revela a ausência das características acima citadas. Fatores como a descontinuidade administrativa, falta de prestígio e respaldo à autoridade planejadora pelo poder político constituído, a cultura cívica do personalismo e a instabilidade econômica permanente, entre inúmeros outros, nos permitem concluir, sem medo de errar, que somente longínquas gerações futuras poderão colher os frutos das primeiras experiências de êxito do planejamento estratégico nas instituições públicas brasileiras.

Por todos esses motivos, seria absolutamente impróprio concluir que o TJERJ alcançou a excelência em planejamento estratégico através do PAG. Muito pelo contrário. Há muito a ser feito ainda, sem dúvida.

Em nosso ponto de vista, todo o processo de amadurecimento político, administrativo, gerencial e financeiro descrito neste trabalho – que resultou na conquista da autonomia plena do Judiciário fluminense através do FETJ – deve ser considerado pela Alta Direção do TJERJ tão somente como um rito de passagem da era da administração pública essencialmente burocrática para os novos tempos em que se busca a predominância da administração pública gerencial.

É muito cedo para considerarmos uma vitória a posição de pioneirismo e vanguarda que ostentamos hoje entre os demais órgãos do Poder Judiciário Nacional. A manutenção dessa condição dependerá certamente da persistência da Administração judiciária fluminense em aprimorar-se continuamente na gestão dos recursos que lhe são entregues pela sociedade, que, em contrapartida, espera ter em troca uma justiça séria, ímpolita e ágil.

É absolutamente impossível perseguir este objetivo sem o contínuo aprimoramento e permanente fortalecimento e disseminação do planejamento no âmbito da organização. É preciso e urgente envolver o gestor de cada unidade de despesa do TJERJ neste processo. Não há mais espaço para amadorismos e experiências empíricas baseados no antigo, e comprovadamente ineficaz, método da tentativa e erro. Toda ação governamental precisa ser cuidadosamente planejada. Afinal de contas, somos de fato autônomos e independentes. O sucesso ou o fracasso será de nossa inteira responsabilidade.

Creemos que, por excesso de zelo de nossa parte, sublinhamos demasiadamente ao longo deste trabalho que a Administração Judiciária do Rio de Janeiro deve estar especialmente atenta para o fato de que não há no TJERJ sequer um simples *software* desenvolvido especificamente para as atividades de planejamento da instituição.

Todos os instrumentos de planejamento utilizados pela Administração Judiciária fluminense foram concebidos através de um simples aplicativo de informática, o Microsoft Excel. O que é deveras preocupante.

Em plena era da tecnologia da informação (cuja principal característica é o dinamismo de sua evolução técnica que muitas vezes acarreta a obsolescência de *softwares* e *hardwares* em poucos meses) o principal instrumento de planejamento da organização – PAG – ainda permanece sendo desenvolvido através de planilhas de Excel, cuja tecnologia encontra-se no limite técnico de sua utilização.

A obtenção das informações gerenciais utilizadas pelos técnicos da SP para a retroalimentação do PAG tem sido extremamente penosa e complexa, pois não há disponibilização de informações gerenciais centralizadas, onde se possa acessar *on line* informações básicas atinentes a despesas de custeio, estoques ou mesmo compras e obras em andamento. Ou seja, os dados existem sim, mas encontram-se diluídos em diversas unidades da administração.

Por vezes são consumidos dias para a coleta de uma determinada informação, que poderia estar disponibilizada em poucos minutos através da utilização de um sistema onde estivessem centralizados os principais dados e informações gerenciais da instituição.

É absolutamente prioritário que haja um esforço técnico imediato da instituição – utilizando os melhores recursos humanos e materiais disponíveis no mercado – para o suprimento desta importante carência, pois a operacionalização do PAG tem dependido essencialmente da criatividade, persistência e dedicação dos servidores da Casa para contornar as dificuldades enumeradas.

Em nosso ponto de vista, a falta de iniciativa da Administração neste particular, sem sombra de dúvida, poderá resultar na obsolescência e estagnação de todo o processo de planejamento implantado no TJERJ ao longo dos últimos anos em médio prazo, o que

certamente comprometerá a boa gestão e a aplicação otimizada das receitas vertidas ao FETJ, o que, aliás, tem sido uma característica marcante do Judiciário fluminense.

Resta-nos, por ora, torcer apaixonadamente para que o projeto em andamento com vistas à informatização do PAG, através de convênio de cooperação técnica com a Fundação Padre Leonel Franca, atenda às expectativas da área de planejamento do TJERJ, assim como foi com o RAC.

Contudo, não se pode olvidar que todo o sucesso conquistado até o momento nas atividades de planejamento da instituição dependeram, e muito, da qualidade profissional, do esforço, da dedicação, do zelo e do alto espírito público de Magistrados e Serventuários do TJERJ, razão pela qual, não seria justo concluir esta narrativa sem apresentarmos recomendação no sentido de que a instituição permaneça investindo maciçamente no aprimoramento do seu maior patrimônio, qual seja, o seu pessoal, que deve sempre ter os seus conhecimentos jurídicos, profissionais e gerenciais aprimorados através de incessante programa de treinamento funcional, a exemplo do que ocorre neste momento na Escola da Magistratura (EMERJ) e na Escola de Administração (ESAJ).

Superada essas recomendações, que fizemos questão de sublinhar insistentemente em razão de nossa grave preocupação, podemos concluir, em razão de tudo o que foi exposto, que o TJERJ evoluiu de forma impressionante nos últimos anos. Conforme assinalou a Jornalista Liana Melo, ao escrever artigo intitulado Brasil. Justiça II, publicado na **Revista Isto É**, Rio de Janeiro, v.1779, p. 92, novembro de 2003:

... Na busca por mudanças, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro tem servido de fonte de inspiração, como apontou o Secretário Nacional da Reforma do Judiciário, Sérgio Renault. Em entrevista a Isto É, ele elogiou o modelo de autonomia financeira que há quatro anos libertou o TJ fluminense da dependência do governo estadual. Enquanto o cidadão de outros Estados leva até quatro anos para saber em que cartório caiu seu processo, no Rio a distribuição chega a ser feita em 24 horas. O percentual de processos julgados, em relação aos impetrados em um ano chega a 93%, o mais alto índice do País. Em uma reunião prevista para o fim do mês em São Paulo, presidentes dos tribunais vão conhecer detalhes da experiência fluminense. “Só é possível atingir a auto-suficiência com autonomia financeira”, vai receitar o desembargador

Miguel Pachá, presidente do TJ do Rio. Até 2004, ele pretende concluir a informatização do tribunal e completar a marca de 21 fóruns inaugurados. Com a autonomia, o orçamento do TJ do Rio quintuplicou: pulou de R\$ 40 milhões para R\$ 190,7 milhões. A dinheirama serviu para informatizar 98% do sistema, o que permite um controle de qualidade do trabalho dos juizes, incluindo o cálculo de tempo médio que cada um leva para fazer – ou não fazer – seus julgamentos... .

Os dados publicados na imprensa nos permitem inferir que a sociedade já começa a notar os primeiros efeitos desta verdadeira reforma silenciosa pela qual passa o TJERJ.

Afinal, em poucos anos, fomos capazes de evoluir de uma situação de total dependência financeira do Poder Executivo, para uma situação de auto-suficiência com total autonomia, através do FETJ. Este foi o resultado de um esforço ininterrupto de uma década inteira, onde sucessivas gestões do Judiciário fluminense uniram-se na continuidade de um objetivo enfim conquistado, qual seja, a nossa auto-suficiência.

Enquanto alguns falam em caixa-preta do Judiciário, estamos inteiramente ajustados à Lei de Responsabilidade Fiscal. Todas as ações governamentais praticadas no âmbito do Judiciário fluminense ocorrem sob a mais absoluta transparência, uma vez que o PAG e todas as suas alterações, publicadas na Imprensa Oficial trimestralmente, encontram-se acessíveis através da *home page* da instituição na *Internet*.

Todas as licitações públicas destinadas a contratações de maior vulto também encontram-se, de forma transparente, disponíveis através da *Internet*.

Possuímos um Sistema de Gestão de Custos já informatizado através de tecnologia moderna, que nos permite conhecer, com alto nível de precisão, os custos exigidos para o funcionamento de nossa instituição. O PAG é um instrumento de planejamento estratégico relativamente eficaz e somos o Tribunal mais ágil do país (93% dos 100% de processos distribuídos anualmente).

Todas essas circunstâncias nos permitem ter a histórica oportunidade vivenciarmos uma época de apogeu do Judiciário fluminense. Em razão disso, gostaríamos de encerrar o

nosso trabalho, transcrevendo, o Texto de Apresentação do Desembargador Marcus Faver, então Desembargador Gestor do FETJ, ao apresentar o Primeiro Guia Referencial de Procedimentos do FETJ, publicado em 1999:

... O Fundo adquiriu tal relevância para o custeio das atividades do Poder Judiciário fluminense que o conhecimento de suas finalidades e estrutura é do interesse da Administração Judiciária Superior e de cada Magistrado”.

Basta lembrar que, a partir da Lei nº3.217 de 27.05.99, o FETJ passou a responder por todas as despesas de manutenção e de investimentos do Judiciário, permanecendo com o Tesouro Estadual apenas o repasse dos recursos necessários ao pagamento de pessoal.

A autonomia financeira que o art. 99 da Constituição outorgou ao Judiciário foi alcançada, em nosso Estado, graças àquela lei, cuja aplicação adverte para o fato de que passou à nossa exclusiva responsabilidade a fiscalização rigorosa da arrecadação das receitas vertidas ao Fundo, bem como de sua criteriosa gestão.

Em outras palavras, é chegada a hora de os administradores do Judiciário demonstrarem aptidão e preparo para a gestão amadurecida dos recursos que geraram com seu próprio trabalho e que saberão administrar de modo mais favorável à satisfação do interesse público.

Por isto é vital a participação de todos os Magistrados e serventuários na administração gerencial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Especificamente em relação ao FETJ, a lei exige e se espera de todos rigorosa fiscalização do recolhimento das custas e taxas devidas, cujo valor garantirá um nível de arrecadação compatível com o suprimento das necessidades materiais de apoio à entrega de prestação jurisdicional rápida e eficaz, a partir de equipamentos, serviços e instalações condignos para o exercício da judicatura.

Se falharmos, daremos elementos aos que consideram o Judiciário imaturo para exercer a autonomia que a Sociedade Brasileira lhe confiou, através da Constituição. E, talvez, retornemos à velha política do pires-na-mão. O momento é grave e exigente de espírito público. Confio na maturidade da Magistratura e de cada Magistrado... .

Em nosso ponto de vista, apesar de ter sido publicado há mais de três anos atrás, o texto é atualíssimo e deve ainda inspirar intensa reflexão por parte de toda a nossa Administração, em razão de sua profundidade e alta dose de espírito realístico. As palavras falam por si só, dando, enfim, a César o que é de César.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso/** Gilberto de Andrade Martins, Alexandre Lintz. – São Paulo: Atlas, 2000.
- LAFER, B.M. **O Conceito de Planejamento.** In: LAFER B.M. Planejamento no Brasil, São Paulo: Ed. Perspectiva, 1975. p.9-27.
- LAFER, C. **O planejamento no Brasil – observações sobre o plano de metas (1956-1961)** In: LAFER, B.M. Planejamento no Brasil, São Paulo: Ed. Perspectiva, 1975.p. 29-89.
- NUNES, E. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.; Brasília: ENAP,1997.
- O'DONNELL, G. **Democracia delegativa?** Novos Estudos CEBRAP, n.31.p.25-40, out. 1991.
- RATTNER, H. **Planejamento e bem-estar social.** São Paulo Ed. Perspectiva, 1979.
- SENGHAAS, D. **Conceito de sistema e análise de sistemas: problemas analíticos e utilização na ciência política.** In: ANÁLISE de sistemas, tecnocracia e democracia. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 1974 po.19-40.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 14ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- GARCEZ e SILVEIRA, Ariel e José Paulo. **Gestão pública orientada para resultados no Brasil.** Revista do Serviço Público. Brasília, Ano 53, nº4, p.53-76.
- MARCELINO, Gileno Fernandes. **Planejamento estratégico no setor público: uma experiência no Palácio do Planalto.** Revista do Serviço Público. Brasília, Ano 53, nº4, p. 107-122
- FIGUEIREDO, Carlos Maurício C. **Lei de responsabilidade fiscal – o resgate do planejamento governamental.** São Paulo: Dialética,2001, p.27.
- TOLEDO JÚNIOR, Flávio C. de. **Lei de responsabilidade fiscal: comentada artigo por artigo.** 1. ed. São Paulo: NDJ, 2001.
- PINTO, Aluizio loureiro. O planejamento estratégico na administração pública brasileira: rumos e perspectivas. **Cadernos FUNDAP**, São Paulo, Ano 2, nº4, p.04-13, jun.1982.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA . **A Reorganização do Processo de Planejamento do Governo Federal: O PPA 2000-2003.**Texto para discussão nº726, Brasília, 1998.
- GOMES, Cecília de Almeida. O posicionamento estratégico uma abordagem inovadora para a Administração Pública. **Política e Administração**, Rio de Janeiro, volume 3, nº4, p.49-55, novembro 1998.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil (CF/88)/** coordenação Maurício Antonio Ribeiro Lopes – 4ª ed. rev. e atual. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1999. – (RT Códigos).
- SEMINÁRIO SOBRE A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (1º: 2000 :Rio de Janeiro). **Anais.** Rio de Janeiro : EMERJ, 2000.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Regimento de Atribuições.** Rio de Janeiro. 1991.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ato Normativo nº33.** Rio de Janeiro. 1996.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ato Executivo nº12.** Rio de Janeiro, 1999.

- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de Atividades da Presidência Exercício de 1999**. Rio de Janeiro. 2000.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Guia Referencial da Administração Judiciária, Leis, Atos Normativos, Executivos & Resoluções Conjuntas. GRERJ – Guia de Recolhimento de Receita Judiciária**. Rio de Janeiro. 1999/2000.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de Atividades da Presidência Biênio 2001/2002**. Rio de Janeiro. 2003.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Processo administrativo nº 184.308**. Rio de Janeiro. 2002.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Processo Administrativo nº13.110**. Rio de Janeiro. 2003.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ato Executivo Conjunto nº16**. Rio de Janeiro.2003.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Manual do Gestor 2003**. Rio de Janeiro. 2003.
- LADISLAU, Waldinea. Direito e justiça, ajuste à LRF. **O Popular**. Goiânia, 3 nov.1998.
- MELO, Liana. Justiça II. A população agradece. **Revista Isto É**, São Paulo, nº1779, p. 92, novembro 2003.