

# O PLANO DE AÇÃO GOVERNAMENTAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

por  
Angela Maloterno

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

Rio de Janeiro  
2004

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. O PLANEJAMENTO NO BRASIL .....</b>	<b>7</b>
<b>3. A IMPLANTAÇÃO DO PAG NO TJERJ.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. A Autonomia Financeira do TJERJ.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. O FETJ e a LRF: Viabilizadores do PAG.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.1. A criação do FETJ.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.2. A LRF.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3. O PAG.....</b>	<b>32</b>
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>5. ANEXO.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1. Ilustração com o PAG para o biênio 2003/2004.....</b>	<b>44</b>
<b>6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....</b>	<b>66</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as idéias de transformar a sociedade e as instituições por ela criadas têm-se acentuado, sobretudo com a propagação da informação através da globalização. Mudar, questionar o que já existe e construir organizações objetivando a satisfação do interesse coletivo tem sido uma constante que o homem tem buscado alcançar.

Hoje, aquele que administra a coisa pública não mais se compara ao administrador de algumas décadas atrás, haja vista que a sociedade está mais participativa e exigente de seus direitos, reivindicando cada vez mais a atuação do Estado através da máquina administrativa.

Torna-se necessário, àquele que lida com a Administração Pública, a viabilização de instrumentos e mecanismos que possibilitem a correta aplicação dos recursos financeiros necessários à materialização e satisfação dos anseios coletivos.

O planejamento é um instrumento valioso e indissociável do termo “recursos públicos”, de maneira que o mesmo tem sido considerado por muitos como um processo racional, sistêmico e flexível que facilita as tomadas de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária é dedicado ao **Plano de Ação Governamental do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro**, objetivando informar sobre as fases que antecederam e possibilitaram a implantação do mesmo dentro da Instituição, no âmbito da Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças.

Para a concretização do trabalho, tornou-se relevante a **pesquisa bibliográfica** sobre o planejamento, obtendo-se uma sucinta digressão sobre a importância dada ao mesmo e a sua inter-relação com o Estado e a Administração Pública desde os primórdios do país até a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, tendo sido dedicado um item para a abordagem do planejamento no Brasil.

Outro item é dedicado à implantação do Plano no Tribunal de Justiça, contendo o mesmo subitens que procuram descrever os fatores determinantes no processo de elaboração do Plano.

A promulgação da Constituição de 1988 e a consagração da autonomia financeira dos Poderes, entre eles o Judiciário, foi um fator relevante para tornar possível o Plano.

A autonomia foi possível através da criação, por lei, de um Fundo Especial que possibilitou ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro expandir-se e contar com vultosos recursos para as suas atividades de investimento e custeio.

Foram descritas as condições que levaram a Alta Administração do Tribunal a se preocupar, ante a outorga da autonomia financeira, com instrumentos que viabilizassem a melhor aplicação dos recursos que passaram a integrar a receita do Fundo Especial.

Este processo de descrição foi possível através da **pesquisa documental**, obtida pelo exame da legislação publicada no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro – DOERJ, a respeito das fontes de custeio do Fundo Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Utilizou-se também a **pesquisa de campo** com a observação direta, no âmbito da Instituição, na Secretaria de Planejamento, com todos aqueles (os Diretores Gerais da Secretaria, autoridades que participaram de todo o processo de elaboração do Plano e os técnicos lotados na mesma) que lidam, diariamente, com o Plano e as rotinas que lhe são próprias.

O advento da Lei de Responsabilidade Fiscal afetou a todos que lidam com as receitas públicas, tendo sido descrito, no presente trabalho, como um dos fatores que condicionaram o Tribunal de Justiça a implementar o Plano de Ação Governamental.

O Plano de Ação Governamental é recente, foi implantado no biênio 2001/2002 e é considerado pela Alta Administração do Tribunal de Justiça um eficiente instrumento de

planejamento que possibilita a expansão da máquina judiciária com a eficiente aplicação dos recursos que lhe pertencem.

Ilustram o presente trabalho, as planilhas aprovadas e publicadas no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro e que integram o Plano para o biênio 2003/2004, encontrando-se no item Anexo.

O objetivo do TCC permanece o mesmo do projeto de pesquisa: detalhar as fases que antecederam a implantação do Plano no Tribunal.

Espera-se esclarecer àqueles que labutam na Administração Judiciária do Tribunal sobre a importância de um Plano de Ação Governamental como um instrumento de gestão voltado para a realidade institucional.

Oportuno informar que na fase final de elaboração do presente trabalho, foi editada no âmbito do Tribunal de Justiça, Resolução, aprovando a nova estrutura organizacional do Poder Judiciário, decorrente da celebração do convênio de cooperação técnica para a modernização da gestão organizacional com a Fundação Getulio Vargas. Todavia, até o final do prazo para a entrega do presente trabalho, a nova estrutura ainda não havia sido definitivamente implantada, razão pela qual, optamos por utilizar a nomenclatura e o siglário anterior a nova estrutura organizacional.

## 2. O PLANEJAMENTO NO BRASIL

A história do planejamento governamental no Brasil é identificada em publicações esparsas, em sintéticos relatórios de planos elaborados e em raros documentos. Apesar da imensa deficiência documental que prevaleceu no país durante muito tempo, registros de estudiosos do assunto como Costa (1971) inferem que o planejamento nos primórdios da Administração Pública até 1939 era **ocasional**, descontínuo, sem compromisso com os problemas que careciam de resultados.

A falta de continuidade nos problemas que exigiam uma ação constante por parte da Administração evidenciava que as atividades não eram planejadas e o Governo, da mesma forma, não tinha com o Orçamento nenhuma preocupação, limitando-se a escriturar despesas a serem realizadas, apresentadas por cada ministério, sem diferenciação de qualquer natureza e sem operação que fornecesse o seu total. Não existia uma preocupação com a obtenção de receitas e a aplicação das mesmas; o que implicaria conseqüentemente, no precário atendimento às necessidades da população. Essa fase foi caracterizada como a **fase do planejamento ocasional**.

Algumas décadas após, uma nova fase, com substanciais modificações de conteúdo e forma que se foram processando nas ações do governo fez com que o planejamento passasse a ser tratado com maior relevância. A idéia de plano apareceu expressa já no regime republicano onde num esforço concentrado de previsões a longo prazo idealizou-se enfrentar o problema da viação.

Vários planos foram apresentados no período compreendido entre 1869 e 1882, objetivando tratar da questão da viação, mas foi em 1934, através do Plano Geral de Viação Nacional que, no entender do autor “esse plano pôde ser indicado como denotativo da transição que se operava em nosso conceito de planejamento”.

Pode-se inferir como característica marcante deste momento, denominado **fase do planejamento empírico**, o reconhecimento governamental da relevância e mesmo da imperiosidade de calcar os empreendimentos públicos em programas de ação. Contudo, não existia ainda o domínio sobre as técnicas de planejamento; não existia arcabouço administrativo apto e capaz de fornecer os dados necessários à elaboração de planos refinados e, muito menos o de estabelecer o devido controle da execução dos planos.

Portanto, é a ausência de pesquisas, na fase de elaboração dos planos conjugada à ausência de mecanismos coordenadores e controladores na fase de execução dos mesmos que determinaram que estes fossem considerados abstratos, com insuficiência estrutural de elaboração.

O autor entende, para fins de sistematização do estudo, que a **fase do planejamento empírico** iniciou-se em 1939, com uma série de planos federais. Aponta o *Plano Especial de Obras Públicas e Aparelhamento da Defesa Nacional* conhecido como *Plano Especial* sendo o primeiro plano delimitado no tempo – 1939 a 1943. Este plano foi o introdutório do ciclo de planos federais brasileiros, evidenciando o empenho do governo, a partir de 1939, em elaborar programas especiais de longo prazo de investimentos públicos.

Em 1943, quase uma repetição do *Plano Especial*, foi editado o *Plano de Obras e Equipamentos – POE*, para vigorar de 1944 a 1948, tendo assim como o *Plano Especial* a característica de definição geral de objetivos e fixação de limites orçamentários para a sua consecução. Foi extinto em 1946.

Sucedendo os planos *Especial e POE* foi instituído o *Plano SALTE*, tendo sido implantado em 1949, antes de sua sanção definitiva. Este plano tratava dos setores relativos à saúde, alimentação, transporte e energia, considerados pontos críticos do progresso brasileiro. Foi considerado como a experiência de maior vulto de concentração de recursos para a realização dos objetivos governamentais.

O plano seguinte ao *SALTE* traduziu-se na tentativa de mapear globalmente os problemas nacionais a serem enfrentados no processo de desenvolvimento. Foi denominado *Plano de Desenvolvimento Econômico* e finalmente apresentado como *Programa de Metas*. Este Plano representou a manifestação concreta da tendência, que se iniciara em 1952, de se examinar e tentar resolver, sob o aspecto econômico e global, todos os problemas nacionais.

O autor considera que o *Programa de Metas* pode ser incluído na fase denominada de planejamento empírico, mas, reconhece que o mesmo se reveste de características técnicas que possibilitam exemplificar a transição que se operava na concepção de planejamento.

Em uma fase mais próxima aos dias atuais, o planejamento evoluiu significativamente; o processo de elaborar planos para atingir metas definidas passou a obedecer fases lógicas, com formulação clara de políticas e pesquisas exaustivas de dados, considerados relevantes, para então determinar-se o curso da ação a cumprir.

Esta fase é denominada pelo autor como a **fase do planejamento científico** e pressupõe o domínio de instrumentos eficazes de controle, registro e análise necessários ao acompanhamento progressivo dos planos, às reformulações parciais e à elaboração de planos cada vez mais exequíveis e precisos.

Considera-se o período de 1956 em diante como representativo da transição do planejamento empírico para o científico. Essa transição é caracterizada pelo contínuo esforço de aprimoramento dos métodos até então existentes no plano administrativo brasileiro.

Há que se observar que a análise efetuada por Costa (1971) considerou os documentos existentes à época e baseou-se no exame detido de todos os planos que foram documentados.

Todavia, para melhor compreensão do objetivo deste trabalho, torna-se necessário analisar também, outros aspectos que influenciaram as tomadas de decisões por parte do Governo. Até porque



**... o modo pelo qual o Estado e a Economia se relacionam exprime, necessariamente, as relações e influências recíprocas entre o poder político e o poder econômico. Isto é, o exame dos conteúdos ideológicos e práticos da política econômica governamental pode esclarecer a maneira pela qual se organizam, funcionam e transformam as relações de dominação (políticas) e apropriação (econômicas) na sociedade brasileira. (Ianni, 1971, p.4).**

Segundo Lafer (2002), no período de 1822 a 1889, marco do Império no Brasil, a Constituição Imperial outorgava legitimidade ao Imperador e este, exercia o papel de árbitro, assegurando a sucessão e a rotação de cargos no poder, evitando, as lutas acirradas pelo acesso ao mesmo.

**... uma vez nomeadas, as autoridades convocavam uma eleição geral e obtinham maioria parlamentar através da manipulação do sistema eleitoral. Essa manipulação consistia, em poucas palavras, no seguinte processo: até 1881, um número restrito de eleitores votava, por eleição direta, nos membros de um colégio eleitoral que então elegia os deputados e preparava uma lista tríplice da qual o imperador selecionava os senadores vitalícios. O pequeno círculo de eleitores não era estável. Cada eleição determinava um novo tipo de alistamento, cabendo a responsabilidade pelo registro de votantes ao presidente da província, nomeado antes das eleições, e às autoridades policiais, também nomeadas antes das eleições e que, após 1841, passaram a ser controladas pelo Ministério da Justiça. Daí resultava que a legitimidade das autoridades não dependia, portanto, da participação política através do voto; era a legitimidade auto-outorgada do “poder moderador”, aceito por todos os grupos, e que se tornou a pedra angular do regime. (Lafer, 2002, p. 30)**

Deve-se observar a distinção marcante desta época que dizia respeito ao voto rural e ao voto urbano. O processo de participação era, de modo geral, limitado às elites.

O voto rural não era exclusivamente um voto de elite, mas era controlado pela mesma através do sistema coronelista. Os grandes proprietários rurais eram chamados de coronéis e exerciam o monopólio sobre o voto rural recebendo do governo serviços públicos para as áreas de sua jurisdição. Essa troca de favores lhes assegurava a manutenção efetiva do poder local, proporcionando aos mesmos o controle total sobre o voto rural.

Com relação ao voto urbano, este se vinculava não apenas às elites, mas às classes médias. As elites detinham a hegemonia e estavam conscientes de seu papel econômico e político. As classes médias, por sua vez, não detinham expressão econômica significativa.

As pessoas que compunham a classe média precisavam de trabalho, de alguma fonte de renda, e foram cooptadas pelas elites, que as colocaram na Administração Pública, que então funcionava para outorgar legitimidade ao sistema.

Assim, a Administração Pública ampliou-se; cresceu vertiginosamente para atender não às necessidades operacionais do sistema, mas às suas variáveis de participação, ou seja, para absorver uma classe sem função econômica mas com peso político, que precisava de emprego.

Segundo o autor era, pois, o regime do voto de favor barganhado pelo emprego de favor.

Note-se que na década de vinte, o café perfazia mais de 80% (oitenta por cento) do valor global das exportações brasileiras. A crise externa conhecida como a “depressão” de 1929 quase aniquilou o mercado mundial para o café brasileiro fazendo com que seu preço despencasse. As tentativas de proteger os preços do café comportaram esquemas que incluíram até a desvalorização do câmbio, porém não surtiram o efeito desejado, em face da extensão da crise mundial.

Esse fato afetou a capacidade de importar do país; entretanto, o nível interno da demanda pôde ser mantido, pelo simples fato de que os investimentos no mercado interno tornaram-se mais atraentes do que no setor exportador.

Assim, desenvolveram-se mecanismos objetivando otimizar a produção interna a partir de 1930, ficando este período conhecido como o processo de substituição de importações, em face das restrições impostas.

As mudanças econômicas a partir de então, refletiram os interesses dos tradicionais grupos (elites) ligados ao café, que não mais podiam ser consideradas como a expressão do interesse nacional. Essa crise explica a decadência do poder político das elites, assim como a emergência das classes médias como a nova força política no sistema.

Assim, com as elites enfraquecidas e ameaçadas, inicia-se o desmoronamento da República Velha, ocorrendo a Revolução de 1930 e o primeiro governo após essa Revolução (1930-1945) teve os anseios populares canalizados para a figura de Getúlio Vargas.

Vargas representava um tipo de poder paternalista para as classes médias, cujas aspirações aumentavam na medida em que os fatores externos debilitavam o poder das elites.

Ele criou um regime regulatório, caracterizado por uma política de clientela muito mais favorável às classes médias do que durante a República Velha.

No entanto, entre 1920 e 1940 o regime regulatório não alterou, de maneira significativa, a distribuição da população economicamente ativa. As elites ainda controlavam o voto rural através do sistema coronelista e as classes médias continuavam com peso político na coalizão devido à perda de hegemonia das elites.

**Entre 1943 e 1945, o próprio Vargas começou a se deslocar de seu apoio político. Essa decisão se explica pelo impacto das transformações econômicas e sociais em curso no país. Por um lado, o processo de industrialização mediante substituição de importações adquiria um certo vigor; o índice de crescimento da população na década de 1940 foi de 2,4%, enquanto o da população urbana foi de 5,4%. (Lafer, 2002, p.36,37)**

Essas importantes mudanças na distribuição estrutural – ocupacional e urbana – da população, assim como o crescimento da economia, juntamente com o desenvolvimento dos meios de comunicação e transportes, contribuíram para a mobilização social, favorecendo, nos diferentes setores sociais, a percepção da existência de padrões de vida alternativos.

A partir de 1940, várias foram as tentativas de coordenar, controlar e planejar a economia do país. As duas missões patrocinadas em conjunto pelos governos dos Estados Unidos e do Brasil resultaram na formulação de diagnósticos sobre as possibilidades da economia brasileira: a Missão Cooke (1942/43) e a Missão Abbink (1948).

Durante a campanha eleitoral, Kubitschek assinalou o fato de que a realidade brasileira não mais podia ser examinada por critérios estatísticos do passado, uma vez que o

país atravessava uma delicada fase de transição. Somente uma visão dinâmica da realidade poderia superar a crise brasileira, e a solução desses problemas seria o objetivo de seu programa de governo. Entendia que a aceleração do desenvolvimento econômico exigia uma enérgica política de industrialização que seria a solução mais eficiente para resolver os problemas de um país populoso, com um grande mercado interno em potencial e dotado de adequados recursos naturais.

E para implementar essa política, enfrentando a heterogeneidade e descontinuidade do meio econômico, Kubitschek propunha a intervenção constante e eficaz do Estado orientada pela adoção de um plano nacional de desenvolvimento. A idéia básica desse plano nacional de desenvolvimento era a de acelerar o processo de riquezas, aumentando a produtividade dos investimentos existentes e aplicando novos investimentos em atividades reprodutivas.

Essa perspectiva adotada por Kubitschek tornou-se para as massas, a garantia de que seu governo criaria novas oportunidades de emprego. Durante a campanha eleitoral, o plano serviu como promessa de atender às necessidades das massas e aos interesses das elites.

Lafer (2002) entende que Kubitschek foi o primeiro candidato eleito presidente a fundamentar sua campanha eleitoral em torno das questões do planejamento como solução para os problemas brasileiros. Ele soube interpretar as características da representação e da participação políticas no Brasil e conseguiu, portanto, minimizar as tensões do sistema através do uso político do Programa de Metas.

A técnica de planejamento utilizada era capaz de programar adequadamente cada setor, mas, devido à experiência precária da época era incapaz de coordenar ou testar rigorosamente a compatibilidade dos setores.

No entender de Pinto (1982) o Programa de Metas do Presidente Juscelino Kubitschek representou notável passo adiante, porque, pela primeira vez, a Nação foi confrontada com um esboço de plano de âmbito realmente nacional.

Já Garcia (2000) entende que o planejamento governamental no Brasil ganhou forma e institucionalidade com o governo militar. Isto porque, os militares, por formação, valorizavam o planejamento e a estratégia.

O regime militar teve seu fim formal em 15 de março de 1985, quando assumiu o primeiro presidente da República civil em mais de vinte anos.

Durante o regime militar, o Congresso Nacional teve seus poderes bastante reduzidos.

**... com o advento do regime de 64, volta-se ao planejamento como expressão doutrinária da determinação controladora do Estado sobre a Nação, retomando-se, assim, o ciclo de 30-45. Retornam praticamente os mesmos agentes do ciclo e, curiosamente, a mesma preocupação doutrinária com segurança e desenvolvimento. Dessa forma não é mera coincidência que o Decreto-Lei nº 200/67, institua o planejamento sob a forma de sistema, envolvendo programação, orçamentação, informações, modernização e articulação com os Estados e Municípios, versões modernas dos organismos criados pela Revolução de 30. (Pinto, 1982, p.8)**

Pinto (1982) entende que o planejamento pode ser considerado como um processo racional de intervenção na realidade a partir de uma projeção sistemática de uma situação ideal a ser atingida.

O planejamento estratégico pode ser considerado um estágio mais avançado do planejamento, tomando-se como base que as decisões tomadas hoje diminuem o número de alternativas para o amanhã. Para tanto esse planejamento requer um profundo conhecimento de linhas tendenciais, informações confiáveis e a persistência de análise e de ação.

**A história do planejamento brasileiro revela a ausência destes fatores fundamentais.** Fatores como o crescimento demográfico desordenado e a urbanização

acelerada, falta de zoneamento adequado, poluição, violência, transportes deficientes e tantos outros constituem obstáculos à faculdade de planejar, destacando-se, dentre estes, a descontinuidade dos governos atribuída a uma cultura existente no país segundo a qual prevalece o personalismo.

**... Outro aspecto a considerar é a ambigüidade de definição do que é planejamento nacional, federal e regional. Apesar de os planos habitualmente serem formalmente nacionais, muitos deles não passam de planos federais, que não obrigam os Estados e Municípios deles a participarem, exceto como agentes executivos da União ... (Pinto, 1982, p. 11)**

Assim, o contexto vigente na época da Assembléia Constituinte (instalada em fevereiro de 1987, portanto, logo após os vinte anos de autoritarismo e economicismo que o país viveu) era de forte crise econômica e desequilíbrio das finanças públicas nacionais, sob pressão de reivindicações populares antes reprimidas; o país vivia sob inflação alta e ascendente, que retirava com rapidez o valor de compra das dotações orçamentárias.

Além do que, a institucionalidade do planejamento público em nosso país encontrava-se em processo de deterioração, apesar de na época já se dispor de considerável evolução teórica e metodológica na área das ciências e técnicas de governo.

**... Depois de quase duas décadas de prestígio e exaltação, as doutrinas e práticas do planejamento começam a ser questionadas e até ridicularizadas. Com a mesma intensidade com que se lhes atribuiu anteriormente faculdades causais na eclosão do milagre brasileiro, acusa-se-as hoje de ineficazes e acadêmicas, incapazes de prever a crise do petróleo e conter a inflação. E dentro dos mecanismos clássicos de depuração dos sentimentos de culpa, muitos dos ex-entusiastas pedem hoje menos planejamento e mais fazejamento. (Pinto, 1982, p. 4).**

Apesar da democratização do país, da política de ganhar espaço e importância, do ritmo de produção e difusão das inovações tecnológicas acelerando-se; com o conhecimento e a informação conquistando relevância; a comunicação ascendendo à condição de recurso de poder e integração e a clara percepção de que se ingressara em uma época de rápida mudança

de valores culturais, ainda assim, o planejamento governamental foi concebido sob um enfoque normativo e economicista.

Ignorou-se a nova e muito mais complexa realidade política, social, cultural e econômica ao se considerar o planejamento apenas como uma técnica para racionalizar a aplicação exclusiva de recursos econômicos.

Não foram considerados os avanços do conhecimento sobre as teorias e práticas de planejamento público moderno que buscam integrar as dimensões e os recursos políticos, econômicos e outros em uma perspectiva estratégica.

À época, os países desenvolvidos praticavam modalidades diversas de planejamento público como requisito indispensável à condução do governo; não utilizavam o planejamento apenas como algo relativo à organização da aplicação de recursos econômicos.

Entretanto, **nenhuma dessas experiências valorosas foram aproveitadas ou sequer contempladas pelos constituintes quando das definições constitucionais sobre o planejamento governamental.**

Assim, em 1988, quando a nova Constituição Federal, em seus artigos 165 a 167 inseriu instrumentos para enfatizar e controlar o planejamento governamental, evidenciou-se que os constituintes buscavam explicitar as intenções do governo, dar coerência às ações ao longo do tempo e organizar de maneira consistente as intervenções parlamentares nos Orçamentos. Todavia, **as inovações sobre o planejamento governamental não permitiram modificá-lo, de maneira que o mesmo permaneceu com a ótica essencialmente reducionista e normativa.**

Os constituintes conceberam instrumentos como a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e o Plano Plurianual – PPA que devem assegurar a coordenação, a compatibilidade e a continuidade de todos os planos e programas nacionais e regionais durante um período de

governo, apesar de, como mencionado anteriormente, evidenciar-se uma preocupação maior com os recursos econômicos.

O PPA foi concebido com um evidente caráter coordenador das ações governamentais e com o poder de subordinar a seus propósitos todas as iniciativas que repercutissem no cenário econômico e que não tinham sido inicialmente previstas.

Segundo Garcia (2000) o primeiro PPA viria a ser elaborado pelo governo que ganhasse as eleições de 1989, ano seguinte à promulgação da nova Constituição Federal e deveria vigor de 1991 a 1995. O candidato vitorioso, no dia de sua posse, anunciou uma reforma de estrutura executiva do sistema de direção do governo.

O grupo que ascendia ao poder era formado basicamente por pessoas sem experiência em administração pública e governamental: predominavam empresários, acadêmicos e amigos do presidente.

A equipe encarregada de fazer a reforma administrativa era composta por economistas acadêmicos convictos do poder de mercado e minimizadores da importância do Estado. Entendiam o planejamento como um instrumento ultrapassado.

Nessas circunstâncias, o PPA será entendido como algo não muito diferente de um Orçamento Plurianual de Investimento (OPI). O OPI era uma determinação da Lei nº 4320/64, mantida pela Constituição anterior a de 1988 e que estipulava a elaboração de estimativas de investimentos para um prazo mínimo de três anos.

O autor entende que o PPA 1996/1999, apesar de introduzido por um discurso mais ambicioso, não conseguiu ultrapassar a natureza última de um OPI: buscou fazê-lo, pela abrangência de assuntos do texto de apresentação, mas não destacou ações, instrumentos de política, mecanismos de coordenação e atualização, sistemas de direção estratégica, entre outros, que pudessem conformar algo mais. Alcançou, quando muito, o caráter de um plano econômico normativo de médio prazo.



O “fracasso” do segundo PPA, segundo o autor, é atribuído à organização dos trabalhos de preparação do plano ter sido relegada aos escalões técnicos, com baixo ou quase nenhum envolvimento dos dirigentes políticos. O reducionismo conceitual e o distanciamento dos altos dirigentes fizeram do segundo PPA mais um documento formal, um simples cumprimento de determinações constitucionais.

Elaborar o PPA 2000-2003, aplicar os novos conceitos e a nova metodologia e organizar o Orçamento Geral da União para 2000 com o uso da nova sistemática seria um trabalho árduo.

**Aqueles que se dedicaram à elaboração do programa tiveram enormes dificuldades... O resultado final deixou a desejar. Há grande heterogeneidade, muito reducionismo, elevada setorialização, considerável imprecisão. A orçamentação dos programas foi feita em bases pouco realistas, com muitas metas que não correspondem às capacidades operacionais dos órgãos e às dotações, com muitos custos apurados sem critérios mais rigorosos. Mas, levando-se em conta as condições em que foram elaborados, o pouco tempo disponível e a ausência de informações seguras, os programas do PPA 2000-2003 representam um avanço... (Garcia, 2000, p. 38).**

**A reorganização do planejamento público federal está no início, não chega a ser temerário afirmar que houve significativos avanços. A inércia foi vencida e em boa direção. Longe está da implantação de um sistema de planejamento pleno, apropriado à complexidade do processo de governar nas sociedades democráticas; de um sistema de planejamento que tenha superado o economicismo, que incorpore o cálculo político, que disponha de um sistema de direção estratégica. Mas é bastante superior ao que se praticava até então e aponta para o rumo do que vem a ser buscado pelos países com governos melhor organizados e mais capacitados à condução estratégica dos negócios públicos. (Garcia, 2000, p.40).**

Retornando às determinações emanadas pelo artigo 165 da Constituição da República Federativa do Brasil – CRFB, promulgada aos 05.10.1988, pode-se inferir que significativa mudança veio a ser introduzida com a criação do Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a unificação dos orçamentos anuais (Fiscal, Seguridade Social e de Investimento das 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” (artigo 165, § 1º da CRFB/88).

Simultaneamente, o artigo 99 da CRFB/88 assegurou autonomia administrativa e financeira ao Poder Judiciário, estabelecendo em seu § 1º: “Os tribunais elaborarão suas propostas orçamentárias dentro dos limites estipulados conjuntamente com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias”.

O artigo 74, incisos I e II da CRFB/88, determina que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de avaliar o cumprimento das metas previstas no PPA e a execução dos programas de governo e dos Orçamentos da União.

A partir da autonomia consagrada aos Poderes, através CRFB/88, tornou-se possível, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, a criação de um Fundo Especial que foi determinante para a elaboração do Plano de Ação Governamental – tema do presente trabalho.

Vejamos, como se situava o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro - TJERJ, quando da promulgação da CRFB/88.

### **3. A IMPLANTAÇÃO DO PAG NO TJERJ.**

Objetiva-se narrar as fases que antecederam a implantação do Plano de Ação Governamental – denominado PAG – no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro - TJERJ.

A autonomia consagrada aos Poderes pela CRFB/88 e, a obtida pioneiramente, pelo TJERJ; a criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça – FETJ; o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, e as conseqüentes implicações no âmbito interno do TJERJ, foram os fatores determinantes, que levaram a Alta Administração do TJERJ a pensar um mecanismo de planejamento organizacional voltado para a realidade de Poder autônomo, administrativa e financeiramente.

### 3.1. A Autonomia Financeira do TJERJ

Em 14.03.1990, a Alta Administração do TJERJ resolveu, através da Resolução nº 01/90, reformar a estrutura orgânica de seus órgãos para fixar a estrutura organizacional e elaborar os regimentos de atribuições pertinentes a esses órgãos, **diante da necessidade inadiável de implementar e levar a efeito a plena consecução da autonomia administrativa e financeira assegurada constitucionalmente**, assim como adequar-se às inovações inseridas pelos artigos 165 a 167 da CRFB/88, direcionadas, especificamente, ao **planejamento governamental**.

Não existia, naquela época, no âmbito do TJERJ um órgão técnico de planejamento voltado para a realidade da Instituição, pois, segundo **pesquisa de campo** junto às autoridades responsáveis pela Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças – SPCF e, com os servidores lotados na mesma desde a sua criação, ignora-se qualquer órgão criado anteriormente a 1990 e destinado especificamente à atividade de planejamento, pois, se houvesse, teria sido citado, obrigatoriamente, quando da fixação de competências pela Resolução 01/90, ou restaria lembrança na memória dos que se encontram na SPCF desde a sua criação.

Deve-se observar que a realidade e missão do Poder Judiciário são completamente diferentes da realidade e missão de cada um dos outros Poderes e, apesar da nova estrutura organizacional a partir de 1990, o órgão integrante da estrutura administrativa do TJERJ, a Secretaria de Planejamento - SPCF, limitava-se a atividades rotineiras que importavam obediência às diretrizes de planejamento emanadas do Poder Executivo, tendo como base o Plano Plurianual de Investimentos – PPA; a Lei de Diretrizes Orçamentárias -LDO e a Lei de Orçamento Anual – LOA; a coordenação do orçamento anual do TJERJ (através do controle

de sua execução e adoção de providências quanto aos meios legais e prévios da liberação de créditos suplementares).

A única oportunidade que o TJERJ tinha para propor projetos que contemplassem a satisfação de suas necessidades acontecia a cada três anos, quando da elaboração da proposta de PPA para o Poder Executivo.

Tal fato dificultava, deveras, o processo de expansão física (como a construção de um Forum) que viabilizasse o melhor exercício da prestação jurisdicional.

Isto porque o projeto para a construção de um Forum deveria constar da proposta do PPA do Executivo para, após a aprovação (ou não) ser finalmente, contemplado no Orçamento.

Em pesquisa de campo na SPCF infere-se que as **atribuições da Secretaria, em meados da década de 1990, eram especificamente voltadas para a gestão orçamentária e financeira, observando-se, como atividade de planejamento, apenas a elaboração da proposta orçamentária anual do Poder**, momento em que as principais unidades e órgãos envolvidos com despesa eram convocados a apresentarem a estimativa das despesas que seriam executadas no exercício seguinte.

Note-se que passados alguns anos da autonomia financeira outorgada constitucionalmente, o Judiciário (TJERJ) ainda dependia dos repasses do Poder Executivo, para honrar suas despesas de pessoal, capital e custeio, o que atrasou deveras o seu processo de expansão, afastando-o de sua missão.

O eminente jurista Jessé Torres Pereira Júnior, Desembargador do TJERJ, ao proferir a palestra de encerramento do seminário sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal promovido pela Escola da Magistratura – EMERJ e pela Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - PGE, aos 03.07.2000, manifestou-se em relação à autonomia administrativa do Poder

Judiciário inserta na CRFB/88, encontrando-se disponível na Intranet do TJERJ o discurso cujo trecho transcrevemos:

**... A histórica sujeição administrativa e financeira do Judiciário faz lembrar o secular conflito que marca os antagonismos religiosos no Oriente Médio. O Velho Testamento registra, na linguagem bíblica, o lamento do profeta Jeremias ante a desolação das guerras intermináveis entre os judeus e seus vizinhos – ‘Fala-se de paz, mas não há paz.’ A frase preserva atualidade às vésperas do terceiro milênio, ao que testemunha o noticiário internacional a cada dia. Transplantando o mote para a sociedade contemporânea, fala-se de justiça, mas não há justiça. Ao menos aquela que se faça presente no cotidiano dos conflitos humanos, para efetivamente pacificá-los em prazo razoável. E isto se deve, em grande parte, à prevalência do discurso sobre a prioridade que se deveria dar à gestão austera e eficiente de meios suficientes para se aproximar o Judiciário da população. Que não se iluda o jurisdicionado com episódios isolados e espúrios de prédios inconcluídos para servir a interesses que não são os do Judiciário. A realidade é outra. Em sua grande maioria, são sóbrias, não raro acanhadas, quando não impróprias, as instalações ocupadas pelos serviços judiciários. Basta percorrer as Comarcas do Interior, ou os distritos e bairros dos centros urbanos maiores. Muitas dessas instalações são cedidas por outros Poderes ou pela comunidade, como ocorre com mais de cem Juizados Especiais em funcionamento no Estado do Rio de Janeiro. (JUNIOR, 2000, p. 2,3)**

### 3.2. O FETJ e a LRF: Viabilizadores do PAG

A criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça, denominado FETJ em 1996, **veio possibilitar a consagração da autonomia financeira assegurada constitucionalmente oito anos antes**. Este Fundo, como descrito no subitem que se segue, integrante da estrutura do TJERJ, passou a ser o órgão destinatário das receitas vertidas por delegação legal.

Alguns anos após, a criação da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, descrita em outro subitem, veio repercutir no âmbito da Administração Pública, afetando em especial a todos aqueles que lidam com as receitas públicas, **trazendo a lei, mecanismos em seu teor, de controle e planejamento**, assim como a responsabilização daqueles que não cumprirem com exatidão os preceitos direcionados à gestão da coisa pública.

### **3.2.1. A criação do FETJ**

Em 22.01.1996 a Lei nº 2.524 criou, o Fundo Especial do Tribunal de Justiça – denominado FETJ, na estrutura administrativa do TJERJ. Esta Lei resultou do **somatório de esforços de quase uma década, em que cinco administrações sucessivas do TJERJ se dedicaram a tornar real, no Estado do Rio de Janeiro, a autonomia administrativa e financeira assegurada ao Poder Judiciário em 1988.**

O FETJ teve por objetivo a dotação de recursos financeiros advindos do recolhimento de custas e emolumentos judiciais entre outras receitas, que serviriam ao processo de modernização e reaparelhamento do TJERJ, por meio da elaboração e execução de programas e projetos; construção, ampliação e reforma de prédios próprios do Poder Judiciário e de imóveis objeto de comodato, bem como despesas de capital ou de custeio, exceto as pertinentes à folha de pagamento de pessoal dos quadros permanentes e os respectivos encargos. Previa também a ampliação e modernização dos serviços informatizados e a aquisição de material permanente.

**O TJERJ foi o pioneiro, entre os Tribunais de Justiça do Brasil, a ter um Fundo Especial – FETJ, com receita capaz de assegurar a autonomia financeira outorgada pela CFRB/88.**

O FETJ desde a sua criação teve a atribuição de arrecadar e fazer render as receitas que lhe são vertidas por autorização legal, tendo também, como dever institucional emitir, para a autoridade competente, o Presidente do TJERJ, relatórios indicativos de impactos que cenários econômicos poderão produzir nas receitas que o integram.

O gestor do FETJ desde então tem sido indicado dentre os magistrados que compõem a Alta Administração para exercer a gerência do mesmo sem prejuízo das suas funções judicantes.



Observa-se que a Alta Administração, preocupada em administrar os recursos vertidos ao FETJ, instituiu, ainda que modestamente, através do Ato Normativo 33/96, o “Plano de Aplicação de Recursos do FETJ” e o “Quadro de Acompanhamento da Aplicação de Recursos do FETJ” objetivando instituir uma rotina para o planejamento e, principalmente, a aplicação e a prestação de contas dos recursos vertidos ao mesmo.

A SPCF ficou incumbida de elaborar mensalmente relatório com a aplicação dos recursos e submetê-lo ao Gestor do FETJ que, por sua vez, o submetia à aprovação do Presidente do TJERJ sendo então, aprovado e publicado no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro - DOERJ.

A Superintendência de Orçamento e Finanças – SOF, órgão da estrutura da SPCF, ficou com a incumbência de elaborar, registrar e atualizar, mensalmente, as receitas arrecadadas e as despesas realizadas no Quadro de Acompanhamento da Aplicação de Recursos do FETJ.

Pode-se inferir que estes instrumentos, ainda que precários, pois utilizavam planilhas em Excel e não possuíam qualquer conteúdo estratégico, **foram os precursores da prática do planejamento no âmbito interno do TJERJ**. Apesar de se restringirem apenas aos registros das receitas e despesas do FETJ, eram considerados instrumentos indicativos da preocupação da Alta Administração com a utilização racional dos recursos que integram as receitas do FETJ.

A Lei 3217/99 transferiu ao FETJ outras receitas até então vertidas ao Tesouro Estadual: as receitas decorrentes do pagamento da taxa judiciária e dos emolumentos devidos ao Estado pelos tabelionatos, que, até então eram recolhidos ao caixa único do Estado.

Desde então, com a incrementação dos recursos financeiros do FETJ, passaram a ser sustentadas, todas as despesas de custeio, **salvo as despesas com pessoal que ainda permanecem à conta de repasses pelo Poder Executivo**.

O aumento das receitas transferidas ao FETJ permitiu que se eliminasse o atraso com que o Tribunal pagava a seus fornecedores e contratados em geral, porque não recebia do Tesouro Estadual, em dia e integralmente, os valores dos duodécimos orçamentários.

O TJERJ pagava a seus credores com atrasos superiores a sessenta dias, contados da data de ingresso do processo (contendo a respectiva fatura, para pagamento) na Tesouraria. Como cômputo temporal deve-se somar o período do procedimento legal da liquidação da despesa pública, que começa com a apresentação da fatura pelo contratado, seguindo-se a atestação pelos órgãos fiscais da execução, antes de ser encaminhado o respectivo processo à Tesouraria, para pagamento. Assim, entre o efetivo adimplemento da obrigação e a satisfação do débito, ultrapassavam-se, não raro, noventa dias.

Com as novas receitas vertidas para o FETJ, os credores do Tribunal passaram a receber seus valores em até trinta dias; prazo em que a lei e a prática comercial consideram pagamento à vista.

Este fato foi determinante para um maior interesse por parte dos fornecedores em contratarem com o TJERJ e, possibilitou ao mesmo, a exigência de preços de mercado nos serviços e aquisições necessárias, uma vez que não se justificava mais o acréscimo destinado a compensar a demora no pagamento, conforme alegado pelos fornecedores.

A viabilização do pagamento aos credores, de maneira mais célere, **possibilitou um aumento considerável na deflagração de procedimentos licitatórios, ampliando assim a aquisição de equipamentos e bens, assim como a contratação de serviços e a realização de obras de reforma e construção de Fóruns, necessários à expansão da máquina judiciária para melhor prestação jurisdicional.**

### 3.2.2. A LRF

Alguns anos após a promulgação da CRFB/88 observou-se que a **ausência** de regulação infraconstitucional dos comandos maiores insertos na Constituição possibilitou a interpretação de forma conveniente, contornada com expedientes justificados e maior flexibilidade por parte das pessoas políticas e entidades públicas para contrair empréstimos e gerar desperdícios, afastando assim os objetivos dos constituintes de atacar a questão orçamentária e controlar a excessiva capacidade dispenditiva das entidades federativas.

Isto porque faltava uma legislação mais severa para implementar e dar forma ao ideal inculcado no texto supremo, de assegurar o equilíbrio intertemporal das contas públicas; atender aos anseios gerais da sociedade brasileira para a efetiva consolidação da estabilidade de preços e a retomada do desenvolvimento sustentável.

Em maio de 2000 foi publicada a Lei Complementar nº 101, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF que **instituiu normas e procedimentos a serem observados, principalmente no que se refere ao planejamento, à geração de despesas, ao controle e à transparência da gestão de recursos públicos**, em consonância com a Lei do Plano Plurianual de Investimentos, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

A LRF tem por escopo a sedimentação do regime de gestão fiscal responsável, através da implementação de mecanismos legais que deverão nortear os rumos da Administração Pública, traduzindo-se num **código de conduta gerencial**.

O modo limitado e marcante da atuação do Estado, ao longo do processo histórico brasileiro tem revelado insucesso nos planos de estabilização econômica, a falta de fontes de financiamento de longo prazo no âmbito interno assim como o endividamento externo.

Portanto, o ajustamento das contas públicas objetivando a retomada do desenvolvimento econômico torna-se indispensável, de modo que a gestão fiscal há de se pautar em comportamento equilibrado, com a utilização racional do Plano Plurianual, das diretrizes orçamentárias e dos orçamentos (fiscal, de investimentos e da seguridade social).

A LRF impõe, nos casos de criação, expansão e aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento de despesa, o acompanhamento de estimativa do impacto orçamentário financeiro no exercício que deva entrar em vigor e nos dois subsequentes, além da declaração do ordenador da despesa, indicando que o aumento possui adequação orçamentária e financeira com a Lei Orçamentária Anual (LOA) e compatibilidade com o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Estas determinações constante de artigos da Lei proporcionam um controle mais eficaz no que diz respeito à geração e a realização de despesas.

Voltando ao TJERJ, e, ainda, sobre a palestra de encerramento do seminário sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal, o eminente Desembargador Jessé Torres Pereira Júnior, em seus comentários sobre a LRF enfatizou que o Judiciário Estadual ao interpretar normas redutoras de despesas tais como a LRF, tende a racionalizar os custos de seus projetos e atividades, sem, porém, paralisá-los ou abster-se de exercitar sua autonomia administrativa e financeira em relação aos outros Poderes cujos atos jurídicos também julga.

Ao aludir que a LRF está a produzir efeitos desde a sua publicação, no Diário Oficial da União de 5 de maio de 2000, manifestou-se apontando como primeiro desconforto da lei a eficácia imediata da mesma que, reveste-se de complexidade técnica pretendendo a remodelagem de institutos e a criação de sistemas de comandos e controles de que não se têm experiência; exige nova postura gerencial e ao mesmo tempo deixa os gestores sem o menor tempo hábil para a inserção de adaptações e ajustamentos no aparato das estruturas organizacionais e dos procedimentos convencionais.

Mencionou que um segundo desconforto da LRF decorre do calendário estabelecido pela mesma ao proibir a edição de certos atos de gestão de pessoal **nos últimos oito meses** de mandato. Isto porque o mandato dos integrantes da Administração Judiciária Superior (Presidente, Vice-Presidentes e Corregedor Geral de Justiça) é de **dois anos e, em decorrência dessa proibição legal, a vida útil do mandato, no Judiciário, em matéria de pessoal, é reduzida em um terço.**

O eminente jurista dissertou que a LRF submete os recursos financeiros e humanos dos Poderes constituídos a **planos vinculantes da gestão**, afastando-se a possibilidade de que estes planos possam ser considerados como meramente programáticos. Explicou que não se trata de inovação, mas da idéia de vinculação da gestão financeira a planos e diretrizes orçamentárias, já insertos na CRFB/88.

Destacou que em 1999-2000, o TJERJ “deu execução a Plano Bial de Investimentos, realizando setenta projetos previstos e executando outros sem previsão no plano, graças à receita obtida pelo FETJ, reforçada que foi por novos ingressos, de lei que transferiu de tributos e emolumentos estaduais, a partir de junho de 1999”.

O Desembargador Jessé Torres revelou, ao final de seu pronunciamento, que o Presidente lhe havia determinado proceder aos estudos preliminares sobre a LRF e de como ajustar, inicialmente, o TJERJ ao novo regramento. O resultado deste estudo foi apresentado no seminário realizado, onde o eminente Desembargador através de diversas proposições estratégicas, gerenciais e operacionais dirigidas à Alta Administração, demonstrou claramente que a LRF não colheu de surpresa o TJERJ.

**Portanto, pode-se inferir que o advento da LRF marcou de forma incisiva o desenvolvimento das atividades de planejamento no âmbito interno do TJERJ,** proporcionando um clima de grande cooperação entre os técnicos da SPCF, os gestores de áreas estratégicas da Administração Judiciária e a Alta Administração que, após diversas

reuniões e discussões chegaram a consenso que repercutiu na finalização da execução do Plano Bienal de Investimentos para o biênio 1999/2000 e na **materialização do primeiro Plano de Ação Governamental – PAG, elaborado para o biênio 2000/2001.**

### 3.3. O PAG

No **final** da década de 1990, o TJERJ passou a planejar suas atividades, estabelecendo prioridades dentro de sua realidade conjuntural, surgindo, ainda que módicos, os primeiros instrumentos técnicos de planejamento, desenvolvidos no âmbito interno da SPCF, denominados de Plano Bienal de Investimentos e o Centro de Acompanhamento e Controle de Custos que teve a função de produzir o Relatório de Acompanhamento de Custos – RAC.

Torna-se relevante explicitar a necessidade que existia à época de obter-se um referencial de planejamento que possibilitasse aos gestores do TJERJ a melhor aplicação da considerável massa de recursos obtidos pelas receitas vertidas legalmente ao FETJ.

A Alta Administração, desejosa de expandir os serviços judiciários para melhor atender à população, optou por promover a recuperação e ampliação das instalações físicas do TJERJ sem que, todavia, **detivesse instrumentos de controle que lhe informassem, com exatidão, as despesas de custeio decorrentes do processo de expansão.**

Em março de 1999 foi publicado o Ato Executivo Conjunto nº 12, aprovando o Plano de Investimentos do Fundo Especial do Tribunal de Justiça para o biênio 1999-2000 e incumbindo ao respectivo gestor do FETJ, zelar por sua fiel e estrita observância.

O **Plano Bienal** como foi chamado o Plano de Investimentos do FETJ, foi considerado um Plano voltado especificamente para a realização de obras, pois, como mencionado anteriormente, a expansão da máquina judiciária era a prioridade da Alta Administração.

Entretanto, essa expansão de Fóruns e Juizados e a criação de Comarcas, necessitavam, de imediato, do provimento de cargos de magistrados, servidores, assim como de toda a infra-estrutura necessária à efetiva operacionalização dos mesmos.

Não existiam à época informações consolidadas a respeito destes custos decorrentes do processo de expansão; o que existia em verdade **eram estimativas relacionadas somente às despesas de investimentos representadas pelas realizações das obras de construção e reforma.**

Pode-se inferir que a falta das informações relativas à implantação e operacionalização de Fóruns e Juizados foi uma deficiência do Plano Bienal 1999/2000 que, felizmente, não se fez notar, tampouco, abalar financeiramente o FETJ, graças ao incremento positivo das receitas e, ao zelo que a Alta Administração em conjunto com os técnicos e gestores envolvidos com o processo de expansão do TJERJ, tiveram, na utilização dos recursos.

A partir de então, a Alta Administração do TJERJ identificou a necessidade de elaborar um sistema de planejamento que abrangesse efetivamente o controle de todas as despesas de investimento e custeio da Instituição e fosse capaz de antecipar-se aos riscos inerentes a um cenário econômico instável como o do Brasil.

No segundo semestre do exercício de 1999, instituiu-se, na esfera da Secretaria de Planejamento – SPCF, o **Centro de Acompanhamento e Controle de Custos**, com o objetivo de consolidar, mantendo atualizado, o quadro de despesas correspondentes ao funcionamento dos órgãos administrativos e judiciais de cada Comarca.

**Tais dados encontravam-se até então dispersos.** O Centro foi mais um passo dado pelo TJERJ em direção ao **modelo gerencial** que busca a eficiência de resultados e almeja o pleno exercício da autonomia administrativa e financeira que a Constituição lhe outorgara.

O Centro foi instituído através do Ato Normativo Conjunto nº 01/99, com a função de produzir o **Relatório de Acompanhamento de Custos – RAC**. O Centro ficou subordinado a SPCF, mais especificamente ao Departamento-Geral de Planejamento e Controle – DGPC, integrante da Secretaria de Planejamento, com a incumbência de receber,



dos diversos órgãos administrativos e judicantes do TJERJ, relatório mensal detalhado, de seus custos.

O Centro teve por objetivo manter os gestores cientes do custo mensal de cada órgão, Foro e Comarca, de maneira a evidenciar, despesa por despesa (discriminado cada item relativo a pessoal, custeio e investimento) eventuais acréscimos de custos assim como desencadear imediata ação preventiva e corretiva, se as despesas forem consideradas injustificáveis ou decorrentes do mau funcionamento da infra-estrutura de cada órgão.

Um outro objetivo do Centro foi o de fornecer dados diante dos quais a Alta Administração poderia, sempre que entendesse necessário como, conhecer, por exemplo, o custeio da instalação de uma Comarca ou o custo de acréscimos ou supressões de serviços em Comarcas já instaladas com o fim de subsidiar a definição de prioridades estratégicas na persecução do atendimento ao interesse público.

Torna-se mister mencionar que os Relatórios produzidos pelo Centro e denominados Relatórios de Acompanhamento de Custos ou RAC, foram **valerosos instrumentos que auxiliaram na elaboração, execução e acompanhamento do Plano de Ação Governamental.**

A partir do biênio 2001/2002 foi instituído o Plano de Ação Governamental (Ato Executivo Conjunto nº 16/01) em substituição ao Plano Bienal de Investimentos (Ato Normativo nº 33/96). Tal iniciativa possibilitou **melhor adequação na utilização dos recursos destinados às prioridades e metas do biênio e atendeu a LRF** (o advento da LRF marcou de forma incisiva o desenvolvimento das atividades de planejamento no âmbito do TJERJ) em especial no que diz respeito à geração de despesas e a gestão patrimonial.

No processo de elaboração do PAG, cada gestor, de cada uma das unidades de despesa do TJERJ participou, tendo a oportunidade de apresentar projeto de sua área, considerado relevante e que justificado, com a estimativa de custos para a execução, foi

agrupado ao de outras unidades, tendo sido ao final, reunidos no Plano, que, submetido à apreciação da Alta Administração, escolheu-os estrategicamente, sob a ótica das metas e diretrizes traçadas para o biênio da gestão.

Assim a elaboração do PAG ocorreu e ainda ocorre durante a transição da Gestão da Alta Administração, mas sua aprovação ocorre no início da Administração subsequente, sendo que **todos os projetos em execução, oriundos do Plano anterior, serão integrados ao novo Plano, atendendo a LRF e a todos os princípios que norteiam a Administração Pública.**

A execução do PAG coincide com o período da gestão bienal e seu acompanhamento é feito simultaneamente com a execução orçamentária.

O controle do PAG é determinado a partir das solicitações provocadas pelos órgãos participantes da sua elaboração, sendo, preliminarmente, verificada a convergência dos respectivos projetos entre as prioridades e metas estabelecidas pela Administração Judiciária.

O PAG por ser um Plano bienal, é mais suscetível de alterações do que o Orçamento: no entanto, deve-se resguardar o seu princípio fundamental que é o de nortear as atuações do Poder Judiciário otimizando a aplicação dos recursos disponíveis, transcendendo cada gestão administrativa.

Dentre as justificativas do Ato Executivo nº 16/01 que aprovou o Plano de Ação Governamental do Poder Judiciário para o biênio 2001-2002, temos que o mesmo é necessário para avaliar e acompanhar a evolução das despesas públicas administradas pelo TJERJ em atendimento aos limites impostos pela LRF; disciplinar a aplicação dos recursos orçamentários e financeiros do FETJ, favorecendo a gerência e a fixação de prioridades; estabelecer metas e objetivos da Administração Judiciária Superior Estadual; assegurar que a gestão fiscal do Poder Judiciário Estadual conte com instrumento de ação planejada e

transparente, que permita a prevenção de riscos e a correção de desvios capazes de afetar a prestação dos serviços judiciários.

O PAG é compreendido da seguinte forma: as despesas com pessoal, custeio e investimentos são representadas em programas e projetos. As despesas com pessoal encontram-se presentes no Programa de Criação e Instalação de Serventias Judiciais. A fixação das despesas com pessoal, quando se tratar de projeto de criação de serventias, considera o preenchimento de todos os cargos legalmente previstos (magistrados e servidores). **A despesa é estimada com base nos dados do Relatório de Acompanhamento de Custos – RAC e, por se tratarem de despesas com pessoal são custeadas por recursos do Tesouro Estadual.**

As despesas com custeio e investimento são suportadas pelas receitas do FETJ, tendo sido considerados estimativamente os custos de cada um dos projetos com base nos dados fornecidos pelos órgãos que gerenciam e/ou coordenam os projetos.

O PAG relativo ao biênio 2003/2004 é constituído por 6 (seis) programas. São eles:

Programa 01.00.00 – Projetos em Execução

Programa 02.00.00 – Gestão de Pessoas

Programa 03.00.00 – Atualização Tecnológica

Programa 04.00.00 – Aquisição, Edificação e Readequação Física de Foros, Serventias e Unidades Administrativas

Programa 05.00.00 – Estudo Previdenciário para Magistrados e Serventuários do Poder Judiciário

Programa 06.00.00 – Criação e Instalação de Serventias Judiciais

Deve-se ressaltar que **cada um destes programas é dividido em inúmeros projetos**, sendo que nem todos os projetos encontram-se em execução e, alguns, podem até

ser modificados ou substituídos em decorrência da determinação da Alta Administração que, por motivos estratégicos pode mudar o planejamento da Instituição para melhor adequá-lo as suas metas.

Destacaram-se as seguintes inovações com o PAG atual:

- projetos destinados à gestão de pessoas;
- projetos em execução oriundos do PAG 2001-2002;
- estimativas das despesas geradas pela implantação dos projetos previstos que foram apuradas pelo RAC;
- discriminação do nível de prioridade de cada projeto;
- a utilização condicionada de fontes alternativas de receitas para execução de determinados projetos previstos;

**O PAG encontra-se no âmbito da Secretaria de Planejamento, onde foi elaborado e vem sendo executado e controlado através de planilhas em EXCEL.**

Os técnicos envolvidos no trabalho de alimentação das planilhas do PAG costumam simplificar as rotinas do mesmo classificando-as em **despesas que serão realizadas** para a implantação de um projeto e em **despesas estimadas** decorrentes da implantação do mesmo. Essas estimativas são efetuadas considerando-se o interregno de 12 (doze) meses embora o PAG seja bienal.

Os processos que tramitam na SPCF dizem respeito à realização de despesas do TJERJ; assim, ao ingressarem no âmbito da SPCF serão analisados por uma equipe de técnicos que procurarão identificar se o mesmo trata de ação governamental ou não e isto, sob o enfoque da LRF, que somente se interessa pelos efeitos da iniciativa (ação) assumida pelo detentor do poder político (governamental) que implique aumento de despesa ou o seu incremento.

Uma vez identificada a ação governamental, a mesma deverá observar os comandos insertos nos incisos do artigo 16 da LRF quais sejam: a estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que a despesa deva entrar em vigor e nos dois subsequentes e a declaração do ordenador da despesa (no caso, a Diretora Geral da SPCF) de que o aumento provocado por aquela despesa tem adequação orçamentária anual e compatibilidade com o Plano Plurianual e com a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Além de observarem a LRF, os técnicos da SPCF identificam se aquela despesa é prevista ou não no PAG; se for prevista no PAG, atendidos os requisitos da LRF, deve-se observar as determinações da Lei de Licitações – Lei nº 8.666/93, podendo, então, a despesa solicitada no processo ser lançada no PAG, no projeto específico, compromissada e, finalmente, autorizada pelo ordenador da despesa.

A cada **quatro meses**, em obediência à LRF, é publicado o **Relatório de Acompanhamento da Execução do Plano de Ação Governamental no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro - DOERJ**. Além desta publicação quadrimestral o PAG, encontra-se disponível, para acesso pelos diversos órgãos do TJERJ e interessados, na Intranet, rede corporativa do TJERJ.

Através de pesquisa documental e de campo, esta última realizada com os Diretores Gerais da Secretaria de Planejamento, obteve-se informações relativas ao PAG que permitem concluir que o mesmo obedeceu às diretrizes dos artigos 15 a 17 da LRF **no sentido de indicar as despesas trienais decorrentes da implantação de cada projeto de maneira a possibilitar que o ordenador de despesa da instituição - no caso do TJERJ, o Presidente e, por delegação do mesmo, a Diretora Geral da SPCF - declare que a despesa decorrente deste projeto possui adequação com o orçamento do exercício de sua implantação e dos dois exercícios subsequentes.**

Assim, verifica-se que o modo de como o PAG foi concebido e é alimentado, é possível antever precisamente, com qualquer projeto que venha a ser inserido no mesmo, se ele se adequa a LRF, considerando-se a verificação de sua compatibilidade com o Orçamento vigente e com a estimativa de receitas para os próximos exercícios.

O PAG proporcionou a alteração da rotina para a criação e a instalação de Serventias e Comarcas. A partir dele foi possível à Alta Administração, determinar que todo projeto de lei para a criação de Comarca ou Serventia seja enviado à Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro – ALERJ, para deliberação e votação, acompanhado, detalhadamente, da respectiva projeção dos custos da instalação e das despesas decorrentes do mesmo, propiciando transparência e eficiência, à rotina de expansão da máquina judiciária.

Importante informação é a de que o PAG é um **instrumento para a ação coordenada de toda a Alta Administração que, acompanhando o desenvolvimento dos projetos previstos** (através de planilhas, diariamente atualizadas) **tem ampliada, seguramente, a discricionariedade para determinar a ordem de prioridade de cada projeto** levando em conta, por exemplo, **o cenário econômico do país.**

E ao falarmos em cenário econômico do país, vislumbramos a característica do PAG como instrumento de gerência e planejamento, pois que o elaborado para o biênio 2003-2004 conta com programas e projetos que admitem a **realização de convênios** com outras Instituições que venham a possibilitar o ingresso de recursos extraorçamentários ao FETJ, tais como o Programa 03.00.00 – Atualização Tecnológica, que será custeado não apenas pelo FETJ, mas, por recursos extraorçamentários obtidos mediante convênios com Instituições Financeiras e o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID (ainda não implementado) e o Programa 05.00.00, desdobrado em projetos, tendentes a viabilizar a constituição do fundo previdenciário do Poder Judiciário e também **estudos atuariais para a captação de recursos.**

Nota-se a preocupação da Alta Administração em não somente controlar as despesas do TJERJ mas, principalmente, de estabelecer a adoção de providências que favoreçam a expansão das receitas do FETJ, quer pela celebração de convênios com outras instituições financeiras quer pelo estabelecimento de metas de arrecadação.

Qualquer modificação que se faça necessária em qualquer um de seus Programas e Projetos deve ser submetida, circunstanciadamente, à apreciação rigorosa da Alta Administração sendo que, se aprovada, resultará sempre em um Ato Executivo Conjunto do Presidente, Vice-Presidentes e o Corregedor.

Contudo, a **ausência de um sistema operacional desenvolvido** especialmente para a gestão das informações e dados constantes do PAG tem sido considerado um fator negativo, pois, até a presente data, o PAG vem sendo executado – a título precário e complexo – através do Microsoft Excel que é tão somente um aplicativo para a confecção de planilhas financeiras.

Pode-se afirmar que o PAG padece do mesmo mal do Plano Bial de Investimentos de 1999/2000: ausência de um sistema operacional de informática concebido especificamente para as rotinas de planejamento.

A ausência deste sistema operacional de suporte do PAG impossibilita a comunicação do mesmo com o Sistema da Superintendência de Orçamento e Finanças – SOF e com o Sistema do RAC. Ademais, como os sistemas “não se comunicam” técnicos envolvidos na rotina de acompanhamento e execução do PAG verificam diariamente, as liquidações no sistema SOF de cada despesa relacionada com os projetos previstos no PAG, assim como verificam o lançamento diário, de todos os dados colhidos pelo RAC para a indicação das despesas decorrentes da execução de cada projeto, o que tem sido considerado pelos envolvidos com a rotina de alimentação do PAG como um trabalho desgastante, repetitivo, que seria evitado se o PAG fosse informatizado.

A Alta Administração está sensibilizada e envolvida com a necessidade de viabilizar o desenvolvimento de um sistema operacional, tendo-se notícias da aprovação de um Projeto para a informatização do PAG, através da celebração de convênio com a Fundação Padre Leonel Franca que já vem informatizando o RAC – Relatório de Acompanhamento de Custos.

Um outro fator negativo, percebido através da realização das **pesquisas de campo e documental** é o que diz respeito a **ausência** de memória sobre o PAG uma vez que, encontram-se dispersos todos os atos a respeito do mesmo, alguns, publicados no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro e outros, integrando processos administrativos; não existindo, até a presente data, no âmbito da Instituição Tribunal de Justiça, documento dedicado a reunir, ainda que historicamente, todos os atos e publicações a respeito do Plano .

Os gestores da SPCF esperam, com a informatização do PAG, torná-lo mais acessível a todos os envolvidos com a Administração Judiciária do TJERJ, de maneira que cada gestor possa interagir com o PAG; identificando a evolução, no dia-a-dia, do projeto para o qual envida esforços, utilizando o PAG da maneira como ele foi idealizado: um instrumento de ação e planejamento que possibilite a prevenção de riscos e a correção de desvios na gestão do bem público.



#### 4. CONCLUSÃO

Através da pesquisa bibliográfica realizada, infere-se que o instituto do planejamento no país ainda está longe de ser utilizado com a eficiência de um processo racional e sistêmico que busca integrar as dimensões e os recursos políticos e econômicos para intervir na realidade, contornando situações imprevistas que possam obstar na projeção sistemática de uma situação ideal a ser atingida.

Críticos ao planejamento no país, acordam que o mesmo é utilizado precariamente pelo Governo, limitando-se a técnica para racionalizar a aplicação exclusiva de recursos econômicos; alguns, mais otimistas consideram que o planejamento passa por um processo positivo de reorganização, admitindo, todavia, que o país ainda está longe da implantação de um sistema pleno, capaz de apropriar a complexidade do processo de governar as sociedades democráticas.

O Plano de Ação Governamental do Tribunal de Justiça pode ser considerado um instrumento de planejamento. Embora concebido sob a ótica da racionalização dos recursos econômicos, o PAG vem proporcionando êxito às diretrizes traçadas pela Alta Administração em cada biênio.

Com o PAG é possível acompanhar a evolução das despesas do TJERJ.

É certo que os Relatórios de Acompanhamento de Custos – RAC informavam e informam, todos os custos relacionados à máquina judiciária; entretanto, estas informações isoladas não permitiam a Alta Administração identificar, de maneira global, toda a Instituição coordenadamente e hoje, isto é possível, graças ao PAG.

A gestão pautada no planejamento racional, possibilitando o eficiente cumprimento dos projetos propostos pelos órgãos administrativos e judicantes do TJERJ tem levado a Alta Administração a comprometer-se com o PAG, de maneira a evidenciar a

continuidade de seus projetos e o compromisso com a implementação dos mesmos em cada gestão.

No decorrer deste trabalho, através da pesquisa de campo com os técnicos envolvidos no processo de manutenção do PAG e os dirigentes da SPCF, tornou-se possível inferir que, no âmbito da Administração Judiciária é **unânime** a convicção do pioneirismo do Poder Judiciário do RJ no cenário jurídico nacional, uma vez que **não há registro de nenhum outro órgão do Poder Judiciário Brasileiro possuidor de um Plano de Ação Governamental idealizado para a sua realidade, objetivando a otimização na aplicação de suas receitas e encontrando-se adequado às exigências da LRF.**

## 5. ANEXO

### 5.1. Ilustração com o PAG para o biênio 2003/2004

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E FINANÇAS

Departamento Geral de Planejamento e Controle

PLANO DE AÇÃO GOVERNAMENTAL - 2003 / 2004

PROGRAMA	DESCRIÇÃO	FUNDO	CONVÊNIO
		ESPECIAL DO TJ Fonte 1	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA Fonte 2
01.00.00.00	PROJETOS EM EXECUÇÃO	68.778,00	
02.00.00	GESTÃO DE PESSOAS	24.234,00	
03.00.00	ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA	39.105,00	61.23
04.00.00	AQUISIÇÃO, EDIF. E READ. FÍSICA DE FOROS, SERVENTIAS E UNID. ADMINISTRATIVAS	162.528,00	
05.00.00	ESTUDO PREVIDENCIÁRIO PARA JUIZES E FUNCIONÁRIOS DO P. JUDICIÁRIO	30,00	
06.00.00	CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE SERVENTIAS JUDICIAIS	88.982,00	
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>383.657,00</b>	<b>61.23</b>

Nível de Prioridade: 0 - Em execução

1 - Previsto no Orçamento

2 - Pendente de

Recurso Extraorçamentário

### 01.00 - PROJETOS EM EXECUÇÃO

PROJETO/SUBPROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Est par Pro
01.02.00.01	Plano de Saúde do Poder Judiciário	1	0	-	-	
01.02.00.02	Garantia, Segurança e Proteção de Pessoas	1	0	-	-	
01.03.00.01	Ampliação de Hardware	1	0	-	-	inve

01.03.00.02	Atualização de Software	1	0	-	-	inve
01.03.00.03	Modernização do Parque Gráfico	1	0	-	-	inve
01.04.01.01	Primeiro Juizado da Infância e Juventude	1	0	-	abr/03	inve
01.04.01.02	Segundo Juizado da Infância e Juventude	1	0	-	mar/03	inve
01.04.01.03	Fórum Regional da Pavuna	1	0	-	mar/03	inve
01.04.01.04	Fórum Regional de Bangu	1	0	-	fev/03	inve
01.04.02.01	Niterói - Prédio das Secretarias	1	0	-	mai/03	inve
01.04.02.02	Niterói - Juizados Especiais	1	0	-	abr/03	inve
01.04.02.03	Fórum de Itaipava	1	0	-	jan/03	inve
01.04.03.01	Fórum de Macaé	1	0	-	mar/03	inve
01.04.03.02	Fórum de Belford Roxo	1	0	-	mar/03	inve
01.04.03.03	Fórum de Cabo Frio	1	0	-	abr/03	inve
01.04.03.04	Fórum de Itaperuna	1	0	-	abr/03	inve
01.04.04.01	Fórum de Japeri	1	0	-	fev/03	inve
01.04.04.02	Fórum de Quissamã-Carapebus	1	0	-	fev/03	inve
01.04.04.03	Fórum de São Francisco de Itabapoana	1	0	-	jan/03	inve
01.04.05.01	Casa de Custódia de Itaperuna	1	0	-	abr/03	inve
01.04.05.02	Casa de Custódia de Volta Redonda	1	0	-	mar/03	inve
01.04.05.03	Convênio para conclusão das Casas de Custódia	1	0	-	-	inve

## 02.00 - GESTÃO DE PESSOAS

PROJETO		Fonte	Nível Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estim para Proj
02.01.00	Ampliação do Programa de Estágio Universitário	1	1	fev/03	dez/04	

02.02.00	Curso de Capacitação de Servidores	1	1	fev/03	dez/04	
02.03.00	Cursos de Treinamento na Área de Saúde	1	1	fev/03	dez/04	
02.04.00	Implementação de cursos on line	1	1	fev/03	dez/04	Inve men
02.05.00	Ampliação da Central de Penas Alternativas	3	2	-	-	Custe
02.06.00	Justiça Terapêutica	3	2	-	-	Custe
02.07.00	Avaliação de Desempenho	3	2	-	-	Custe
02.08.00	Mérito ao Serventuário da Justiça	1	1	fev/03	dez/04	
02.09.00	Modernização de Gestão	1	1	fev/03	dez/04	Custe
02.10.00	Auxílio Alimentação	1	1	jun/03	-	

Fonte 1 - Fundo Especial do TJ

Fonte 2 - Convênio com Instituições

Financeiras

Fonte 3 - F.E.T.J e BID

### 03.00 - ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA

03.00 - ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA						
	PROJETO	Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estim Pr
03.01.00	Desenvolvimento dos Sistemas PAG-RAC- FETJ-CEMERJ	1	1	fev/03	dez/04	C

03.02.00	Sistema de Pregão - Fóruns Regionais, Entr.Especial, C.Interior e J.Especiais	1	1	fev/03	dez/04	Inve
03.03.00	Sistema de Alarme e CFTV em Fóruns Regionais, Entr. Especial e Comarcas do Interior	1	1	fev/03	dez/04	Inve
03.04.00	Expansão da Rede de Rádio	1	1	fev/03	dez/04	Inve
03.05.00	Remodelação da Sala de Controle e Atualização do Sistema existente	1	1	fev/03	dez/04	Inve
03.06.00	Sistema portátil de comunicação - Vara da Infância e Juventude	1	1	fev/03	dez/04	Inve
03.07.00	Implantação da Rádio Justiça	1	1	fev/03	dez/04	Inve
03.08.00	Sistema de Video-Conferência	3	2	-	-	Inve
03.09.00	Sistema eletrônico de segurança - Trib.do Júri	1	1	fev/03	dez/04	Inve
03.10.00	Modernização do Parque Gráfico	1	1	fev/03	dez/04	Inve
03.11.00	Introdução de Notebooks	3	2	-	-	Inve

### 3.00 - ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA

PROJETO	Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estim Pr
---------	-------	---------------------	------------------------	----------------------	----------

03.12.00	Atualização de Software	1	1	fev/03	dez/04	C
03.13.00	Atualização de Software	2	2	-	-	C
03.14.00	Atualização da Rede Lógica	2	2	-	-	Inv
03.15.00	Ampliação de Hardware	1	1	fev/03	dez/04	Inv
03.16.00	Ampliação de Hardware	2	2	-	-	Inv
03.17.00	Video-Conferência - Pontos Central/Remotos	2	2	-	-	Inv
03.18.00	Ampliação de Terminais de Auto Atendimento	2	2	-	-	Inv
03.19.00	Ampliação e Renovação da Frota	1	1	fev/03	dez/04	Inv

Fonte 1 - Fundo Especial do TJ

Fonte 2 - Convênio com Instituições

Financeiras

Fonte 3 - F.E.T.J e BID

#### 04.00 - AQUISIÇÃO, EDIFICAÇÃO E READEQUAÇÃO FÍSICA DE FOROS, SERVENTIAS E U

PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estimativa para Projeto
04.01.00	Comarcas da Capital					
04.01.01	Arquivo Central	1	1	set/03	mai/04	
04.01.02	Construção dos Arquivos Regionais	1	1	mar/04	set/04	
04.01.03	Fórum de Campo Grande	1	1	jan/04	nov/04	

04.01.04	Fórum de Campo Grande (reforma)	1	1	mai/03	nov/03	
04.01.05	Fórum de Madureira	1	1	abr/03	abr/04	
04.01.06	Juizado Especial de Bangu	1	1	fev/04	ago/04	
04.01.07	Juizado Especial do Catete (reforma)	1	1	fev/03	dez/04	
04.01.08	Aquisição de Imóvel	1	1	fev/03	dez/04	
04.01.09	Sistema Acústico nas salas da ESAJ	1	1	fev/03	dez/04	
04.01.10	Centro de Processamento de Dados	1	1	fev/03	dez/04	
04.01.11	Quatro Juizados Especiais Criminais	1	1	fev/03	dez/04	

#### 04.00 - AQUISIÇÃO, EDIFICAÇÃO E READEQUAÇÃO FÍSICA DE FOROS, SERVENTIAS E U

PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estim para Proje
04.02.00	Comarcas de Entrância Especial					
04.02.01	Fórum de Campos de Goytacazes	1	1	dez/03	jun/04	



04.02.02	Fórum de Niterói (Reforma)	1	1	jan/03	jan/04	ln
04.02.03	Fórum de Petrópolis	1	1	dez/03	out/04	ln
04.02.04	Fórum da Região Oceânica	1	1	out/03	abr/04	ln
04.02.05	Fórum de São João de Meriti	1	1	jul/03	jan/04	ln
04.02.06	Fórum de Volta Redonda	1	1	dez/03	out/04	ln
04.02.07	Fórum Regional de Alcântara	1	1	fev/04	ago/04	ln
04.02.08	Juizado Especial de Nova Iguaçu	1	1	jun/03	dez/04	ln
04.02.09	Juizado Especial de S.J.Meriti	1	1	jul/03	jan/04	ln
04.02.10	Juizado Especial de São Gonçalo	1	1	abr/03	out/03	ln
04.02.11	Juizado Especial de Duque de Caxias	1	1	out/03	abr/04	ln
04.02.12	Depósito de Suprimentos de Niterói	1	1	mai/03	nov/03	ln

#### 04.00 - AQUISIÇÃO, EDIFICAÇÃO E READEQUAÇÃO FÍSICA DE FOROS, SERVENTIAS E U

PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estim para Proje
04.03.00	Comarcas de Segunda Entrância					
04.03.01	Fórum de Angra dos Reis	1	1	jan/04	set/04	ln
04.03.02	Fórum de Barra Mansa	1	1	dez/03	out/04	ln
04.03.03	Fórum de Cabo Frio	1	1	fev/04	ago/04	ln

04.03.04	Fórum de Cachoeiras de Macacu (Anexo)	1	1	jan/04	mai/04	lr
04.03.05	Fórum de Itaboraí (Reforma)	1	1	mai/04	set/04	lr
04.03.06	Fórum de Itaguaí (Anexo)	1	1	jun/04	dez/04	lr
04.03.07	Fórum de Miracema (Anexo)	1	1	ago/03	fev/04	lr
04.03.08	Fórum de Rio Bonito (Anexo)	1	1	mar/04	jul/04	lr
04.03.09	Fórum de Santo Antonio de Pádua (Anexo)	1	1	abr/04	ago/04	lr
04.03.10	Fórum de Teresópolis (Reforma)	1	1	jun/03	dez/03	lr

#### 04.00 - AQUISIÇÃO, EDIFICAÇÃO E READEQUAÇÃO FÍSICA DE FOROS, SERVENTIAS E UNID

PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estim para Proje
04.04.00	Comarcas de Primeira Entrância					
04.04.01	Fórum de Itatiaia (Reforma)	1	1	jan/03	jun/03	lr
04.04.02	Fórum de Mangaratiba	1	1	mai/03	nov/03	lr
04.04.03	Fórum de Miguel Pereira (Reforma)	1	1	mai/04	nov/04	lr
04.04.04	Fórum de Paracambi (Anexo)	1	1	jun/04	dez/04	lr
04.04.05	Fórum Eng. Paulo de Frontin (Anexo)	1	1	jul/04	out/04	lr
04.04.06	Fórum de Porciúncula (Anexo)	1	1	fev/04	jun/04	lr
04.04.07	Fórum de S.Sebastião do Alto (Reforma)	1	1	mai/04	set/04	lr
04.04.08	Fórum de São José do Rio Preto	1	1	abr/04	dez/04	lr
04.04.09	Fórum de Silva Jardim (Reforma)	1	1	abr/04	ago/04	lr
04.04.10	Fórum de Tanguá	1	1	mar/04	set/04	lr
04.04.11	Juizados Especiais de Parati	1	1	fev/04	ago/04	lr

Fonte 1 - Fundo Especial do TJ

Fonte 2 - Convênio com Instituições

Financeiras

Fonte 3 - F.E.T.J e BID

**05.00 - ESTUDO PREVIDENCIÁRIO PARA MAGISTRADOS E SERVENTUÁRIOS DO TJ**

PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estimativa para Projeto
05.01.00	Estudos Atuariais e de Captação de Recursos	1	1	fev/03	dez/04	Cust

Fonte 1 - Fundo Especial do TJ

Fonte 2 - Convênio com Instituições

Financeiras

Fonte 3 - F.E.T.J e BID

**06.00 - CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE SERVENTIAS JUDICIAIS**

PROJETO		Nível de Prioridade	Quadrimestre de Criação/ Instalação	Estimativa de Custos para Implantação de Projetos/Subprojetos
<b>06.01.00</b>	<b>Comarca da Capital</b>			
06.01.01	<b>Bangu:</b> 3ª Vara Cível 3ª e 4ª Varas de Família	1		Pendente de Projeto Básico (Lei n.º 8.666)
06.01.02	<b>Campo Grande:</b> 4ª Vara Cível 4ª Vara de Família	1		Vide Subprojeto 04

06.01.03	<b>Leopoldina:</b>			Pendente de Projeto Legislativo
	3ª e 4ª Varas Cíveis 3ª Vara de Família	1		
06.01.04	<b>Jacarepaguá:</b>			Pendente de Projeto Básico (Lei n.º 8.666)
	3ª e 4ª Varas Cíveis 2ª, 3ª e 4ª Varas de Família	1		
06.01.05	<b>Madureira:</b>			Vide Subprojeto 04
	3ª e 4ª Varas Cíveis 2ª, 3ª e 4ª Varas de Família	1		
06.01.06	<b>Méier:</b>			Pendente de Projeto Básico (Lei n.º 8.666)
	5ª e 6ª Varas Cíveis 4ª Vara de Família	1		
06.01.07	<b>Pavuna:</b>			Pendente de Projeto Legislativo
	2ª, 3ª e 4ª Varas Cíveis 2ª e 3ª Varas de Família	1		

**06.00 - CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE SERVENTIAS JUDICIAIS**

6.01.08	<b>Santa Cruz:</b> 3ª e 4ª Varas Cíveis  3ª Vara de Família	1		Pendente de Projeto Legislativo
06.01.09	<b>Ilha de Paquetá:</b> XXI Juizado Especial Cível	1		Pendente de Projeto Básico (Lei n.º 8.660)
06.01.10	<b>Irajá:</b> XIV Juizado Especial Cível	1		
<b>PROJETO</b>		<b>Nível de</b>	<b>Quadrimestre de Criação/ Instalação</b>	<b>Estimativa de Custos para Implantação de Projetos/Subprojetos</b>
<b>06.02.00</b>	<b>Comarcas de Entrância Especial</b>	<b>Prioridade</b>		

06.02.01	<b>Campos dos Goytacazes:</b> 3ª Vara Criminal; VEP; Vara de Órfãos e Sucessões Transformar a 4ª Vara Cível em Vara de Fazenda Pública	1		Vide Subprojeto 04
06.02.02	<b>Niterói:</b> 10ª Vara Cível 4ª e 5ª Varas de Família	1		Vide Subprojeto 04
06.02.03	<b>Niterói - Fórum da Região Oceânica:</b> 1ª e 2ª Varas Cíveis 1ª e 2ª Varas de Família; Juizado Especial Cível	1		Vide Subprojeto 04
06.02.04	<b>Petrópolis - Fórum Regional de Itaipava:</b> 1ª e 2ª Varas Cíveis 1ª e 2ª Varas de Família	1		Pendente de Proj. Básico (Lei n.º 8.66

**06.00 - CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE SERVENTIAS JUDICIAIS**

06.02.05	<b>São Gonçalo:</b> 8ª Vara Cível transformar a 4ª Vara Cível em 1ª Vara de Fazenda Pública; 2ª Vara de Fazenda Pública	1		Pendente de Projeto Legislativo
<b>PROJETO</b>		<b>Nível de</b>	<b>Quadrimestre de</b>	<b>Estimativa de Custos para Implantação de Projetos/Subprojetos</b>
<b>06.03.00</b>	<b>Comarcas de Segunda Entrância</b>	<b>Prioridade</b>		
06.03.01	<b>Angra dos Reis:</b> 3ª Vara de Família; Vara Criminal Transformar o Juizado Especial Adjunto Criminal em Juizado Especial Criminal	1		Vide Subprojeto 04

06.03.02	<b>Mesquita:</b> 1ª e 2ª Varas Cíveis; 1ª e 2ª Varas Criminais; 1ª e 2ª Varas de Família Juizado Especial Cível e Juizado Especial Criminal	1		Pendente de Projeto Legislativo
06.03.03	<b>Nilópolis:</b> 3ª Vara Criminal	1		Pendente de Projeto Legislativo
06.03.04	<b>Barra do Piraí:</b> Transformar o Juizado Especial Adjunto Cível em Juizado Especial Cível	1		Pendente de Projeto Básico (Lei n.º 8.666)
06.03.05	<b>Itaboraí:</b> Vara Criminal, por especialização da 2ª Vara Juizado Especial Adjunto Criminal em Juizado Especial Criminal	1		Vide Subprojeto 04



**06.00 - CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE SERVENTIAS JUDICIAIS**

06.03.06	<b>Itaguaí:</b> Transformar o Juizado Especial Adjunto Criminal em Juizado Especial Criminal	1		Vide Subprojeto 04
06.03.07	<b>Magé:</b> 2ª Vara de Família	1		Pendente de Projeto Básico (Lei n.º 8.660)
06.03.08	<b>Queimados:</b> Transformar o Juizado Especial Adjunto Criminal em Juizado Especial Criminal	1		Pendente de Projeto Básico (Lei n.º 8.660)
06.03.09	<b>Valença:</b> Transformar o Juizado Especial Adjunto Cível em Juizado Especial Cível	1		Pendente de Projeto Legislativo
06.03.10	<b>Vassouras:</b> Vara de Família, da Infância e Juventude	1		Pendente de Projeto Básico (Lei n.º 8.660)
	<b>PROJETO</b>	<b>Nível de</b>	<b>Quadrimestre de</b>	<b>Estimativa de Custos</b>
<b>06.04.00</b>	<b>Comarcas de Primeira Entrância</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Criação/ Instalação</b>	<b>para Implantação dos</b>
				<b>Projetos/Subprojetos</b>

06.04.01	<b>Parati:</b> 2ª Vara	1		Pendente de Pro Básico (Lei n.º 8.66
06.04.02	<b>Rio das Ostras:</b> 2ª Vara	1		Pendente de Pro Legislativo
<b>06.00 - CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE SERVENTIAS JUDIC</b>				
06.04.03	<b>Carapebus-Quissamã</b>	1		Pendente de Pro Básico (Lei n.º 8.66
06.04.04	<b>Japeri</b>	1		Pendente de Pro Básico (Lei n.º 8.66
06.04.05	<b>Tanguá</b>	1		Vide Subprojeto 04

## 6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BUENO, José Antonio Pimenta. 1. ed. **Direito público brasileiro e análise da Constituição do Império**. Rio de Janeiro, Ministério da Justiça/Serviço de Documentação, 1958.
- CENEVIVA, Walter. **Direito Constitucional Brasileiro**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1991.
- COSTA, Jorge Gustavo da. Planejamento Governamental. A Experiência Brasileira. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- GARCES, Ariel & SILVEIRA, José Paulo. **Gestão pública orientada para resultados no Brasil**. Revista do Serviço Público. Brasília, ano 53, nº 4, p. 53-76, outubro/dezembro 2002.
- GARCIA, Ronaldo Coutinho. **A reorganização do processo de planejamento no Governo Federal: o PPA 2000-2003**. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, Texto para discussão nº 726, p.5-42, maio de 2000.
- IANNI, Octavio. **Estado e Planejamento Econômico no Brasil**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S.A, 1971.
- JUNIOR, J. Teixeira Machado & REIS, Heraldo da Costa. **A Lei 4320 Comentada**. 26 ed. Rio de Janeiro: IBAM, 1995.
- JUNIOR, Jessé Torres Pereira. **Comentários à Lei das Licitações e Contratações da Administração Pública**. 5 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.
- JUNIOR, Jessé Torres Pereira. **Reflexões sobre a aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal à Administração Judiciária**. Rio de Janeiro: 2000, p. 1-27.
- LAFER, Betty Mindlin. **Planejamento no Brasil**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1987.
- LAFER, Celso. JK e o programa de metas – Processo de Planejamento e sistema político no Brasil. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- MARCELINO, Gileno Fernandes. **Planejamento estratégico no setor público: uma experiência no Palácio do Planalto**. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, nº 4, p.107-122, outubro/dezembro 2002.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva & NASCIMENTO, Carlos Valder do. **Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional – A teoria e a prática de inovar**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

- PINTO, Aluízio Loureiro. **O Planejamento Estratégico na Administração Pública Brasileira: rumos e perspectivas**. Cadernos FUNDAP, São Paulo, ano 2, nº 4, p. 4-13, junho de 1982.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Executivo. **Lei nº 2524 de 22.jan.1996. Cria o Fundo Especial do Tribunal de Justiça e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Parte I, 23.jan.1996, fls. 2.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Executivo. **Lei nº 3217 de 27.mai.1999. Transfere os valores percentuais de que tratam os artigos 19 e 20 da Lei nº 713, de 26 de dezembro de 1983, para o Fundo Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – FETJ**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte I, 01.jun.1999, fl. 1.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Judiciário. Ato Normativo 33/96. **Rotina para o planejamento, aplicação e prestação de contas dos recursos financeiros destinados ao Fundo Especial**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte III, 13.dez.1996, fl.2.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Judiciário. **Ato Executivo Conjunto nº 12/99. Aprova o Plano de Investimentos do Fundo Especial do Tribunal de Justiça para o biênio 1999-2000**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte III, 19.mar.1999, fl. 3.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Judiciário. **Ato Executivo Conjunto nº 16/01. Aprova o Plano de Ação Governamental do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro para o biênio 2001-2002**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte III, 01.ago.2001, fl. 1.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Judiciário. **Ato Executivo Conjunto nº 16/03. Aprova o Plano de Ação Governamental do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro para o biênio 2003-2004**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte III, 4.dez.2003, fl.1.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Judiciário. **Ato Normativo Conjunto nº 1/99. Institui o Centro de Acompanhamento e Controle de Custos do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro e determina a emissão de Relatório de Acompanhamento de Custos – RAC**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte III, 4.nov.1999, fl. 2.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Judiciário. **Resolução nº 1/90. Dispõe sobre a Reforma da Estrutura Orgânica dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e dos órgãos superiores deste Tribunal e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte III, 15.mar.1990, fl. 6