

**AUTONOMIA FINANCEIRA E CONTROLE EFICIENTE  
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**por**

**ANGELA AUGUSTA SANTOS CARVALHO**

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

**Rio de Janeiro  
Abril de 2005**

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>03</b>
<b>2. REFERENCIAL HISTÓRICO</b> .....	<b>07</b>
<b>3. O FUNDO ESPECIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA – FETJ</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1. Órgãos e Agentes Públicos</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2. Conceito de Receita Pública</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3. As Receitas do FETJ</b> .....	<b>17</b>
<b>3.4. A Divisão de Arrecadação</b> .....	<b>22</b>
<b>3.5. Divisão de Processamento Administrativo Fiscal – DIPAF</b> .....	<b>33</b>
<b>3.6. Divisão de Cobrança Administrativa</b> .....	<b>33</b>
<b>4. A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E O PLANO DE AÇÃO GOVERNAMENTAL</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1. Processo de Elaboração do Sistema PAG</b> .....	<b>66</b>
<b>4.1.1. Descrição Geral do Sistema</b> .....	<b>66</b>
<b>4.2. Criação do Plano</b> .....	<b>70</b>
<b>4.3. Execução do Plano</b> .....	<b>72</b>
<b>4.4. Controle do Plano</b> .....	<b>73</b>
<b>4.5. Revisão do Plano</b> .....	<b>75</b>
<b>4.6. Extração dos Dados</b> .....	<b>76</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>79</b>
<b>5. O CENTRO DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO DE CUSTOS DO PJERJ</b> .....	<b>90</b>
<b>5.1. Evolução do Sistema de Custos até a sua implementação no Judiciário Fluminense</b> ...	<b>94</b>
<b>5.1.1. Histórico anterior à implantação do Sistema de Custos do Judiciário</b> .....	<b>94</b>
<b>5.1.2. Implantação do Sistema de Custos no Judiciário – Ato Normativo nº 01/1999</b> ...	<b>95</b>
<b>5.2. Projeto de Informatização do Sistema de Custos</b> .....	<b>95</b>
<b>5.3. O Novo Sistema Informatizado de Custos</b> .....	<b>97</b>
<b>5.4. Análise das Necessidades das Informações</b> .....	<b>98</b>
<b>5.5. Expectativas / Necessidades da Área</b> .....	<b>98</b>
<b>5.6. Modelo Multidimensional da Central de Custos</b> .....	<b>98</b>
<b>5.7. Necessidades de Informação</b> .....	<b>98</b>
<b>5.8. Parâmetros de Consulta</b> .....	<b>99</b>
<b>5.9. Grupos de Usuário com Permissão de Acesso</b> .....	<b>101</b>
<b>5.10. Análise das Fontes de Informação</b> .....	<b>102</b>
<b>5.11. Análise de Viabilidade</b> .....	<b>102</b>
<b>5.12. Despesas de Pessoal</b> .....	<b>103</b>
<b>5.13. Despesas de Custeio e de Investimentos</b> .....	<b>103</b>
<b>5.14. Principais Funcionabilidades</b> .....	<b>104</b>
<b>5.14.1. Controle de Acesso</b> .....	<b>104</b>
<b>5.14.2. Parâmetros de Rateio</b> .....	<b>105</b>
<b>5.14.3. Alarmes</b> .....	<b>105</b>
<b>5.14.4. Relatórios Dinâmicos</b> .....	<b>107</b>
<b>5.14.5. Relatórios Fixos</b> .....	<b>108</b>
<b>5.14.6. Aprimoramento da Discriminação dos Gastos no Sistema de Custo</b> .....	<b>112</b>
<b>6. SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE</b> .....	<b>114</b>
<b>6.1. Detalhamento de Custo</b> .....	<b>118</b>
<b>6.2. Orçamento</b> .....	<b>119</b>
<b>6.3. Receita</b> .....	<b>120</b>
<b>6.4. Plano de Ação</b> .....	<b>121</b>
<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	<b>123</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro desde 1996, atua, pioneiramente, com autonomia financeira, após a criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça (FETJ), através da Lei nº 2524, de 22 de janeiro daquele ano.

A Lei nº 3217, de 27 de maio de 1999, determinou que fosse transferido para o Fundo Especial o valor referente à taxa judiciária e ao adicional de 20% dos atos extrajudiciais. A partir daí, o Poder Judiciário sentiu necessidade de criar instrumentos de controle, tendo em vista o significativo incremento que as novas receitas lhe proporcionaram, gerando a tão esperada autonomia financeira.

O primeiro desses instrumentos de controle foi o Plano de Investimentos do Poder Judiciário, aprovado em 18 de março de 1999, através do Ato Executivo Conjunto nº 12/99. Pode-se destacar que foi um instrumento de vanguarda, representando um marco na história do Judiciário Fluminense, pois a partir dele a Administração Judiciária entrou na era do Planejamento Estratégico. À época, buscava-se ajustar às principais normas de diretrizes de controle entre a receita e despesa, confirmada um ano depois, através dos artigos 15, 16 e 17, da Lei Complementar nº 101, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

O Plano de Investimentos contemplava 72 projetos de investimentos que eram identificados, justificados e divididos em ordem de prioridade. A aplicação global de recursos era de 76 milhões de reais. Sua principal preocupação gerencial era equilibrar o aumento da demanda pelos serviços judiciários e a capacidade para atendê-las. Assim, a maioria dos projetos inseridos nesse Plano contemplava obras e serviços de recuperação ou de reforma de prédios existentes e algumas construções na Comarca da Capital e do Interior.

O Ato Executivo Conjunto nº 16/01, aprovou, no biênio de 2001/2002, o Plano de Ação Governamental do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Este Plano, nascido da evolução do Plano de Investimentos, foi um esforço conjunto de todos os gestores das unidades de despesas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro - PJERJ, que propuseram, para aquele biênio, os projetos considerados relevantes e prioritários nas suas áreas de atuação. Os gestores justificaram a necessidade de sua implementação e juntaram as correspondentes planilhas de custos.

A elaboração do Plano de Ação Governamental do biênio 2001/2002, foi responsável pelo primeiro esforço conjunto de planejamento estratégico do Poder Judiciário Fluminense.

O segundo instrumento de controle foi a criação do Centro de Controle e Acompanhamento de Custos do Poder Judiciário do Rio de Janeiro – RAC, através do Ato Normativo Conjunto nº 01, 04 de novembro de 1999. O Centro de Custos tem a função de produzir relatórios de acompanhamento de custos do PJERJ, através da consolidação de todas as despesas dos órgãos jurisdicionais e administrativos de todas as Comarcas do Estado do Rio de Janeiro. O Centro de Custos monitora as despesas e as receitas de cada Comarca.

Quando há necessidade de criar alguma Comarca é encaminhado à Assembléia Legislativa um Projeto de Lei, sempre acompanhado de um relatório do Centro de Custos estimando o valor a ser empregado para a instalação da mesma naquele ano como também para os dois anos consecutivos, de forma a atender o disposto na LRF.

O Centro de Custos foi criado e instalado de maneira precária na antiga Secretaria de Planejamento de PJERJ, hoje, Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças, sem um sistema informatizado de custos. Era um esforço sobre-humano dos funcionários que gerenciavam e consolidavam os dados oriundos de todos os setores administrativos e judiciais, de forma a atender ao disposto no § 3º, art. 50 da LRF.

Hoje, existe um sistema de custos informatizado que gera relatórios pormenorizados. Estes indicam os pontos críticos e norteiam a alta Administração das

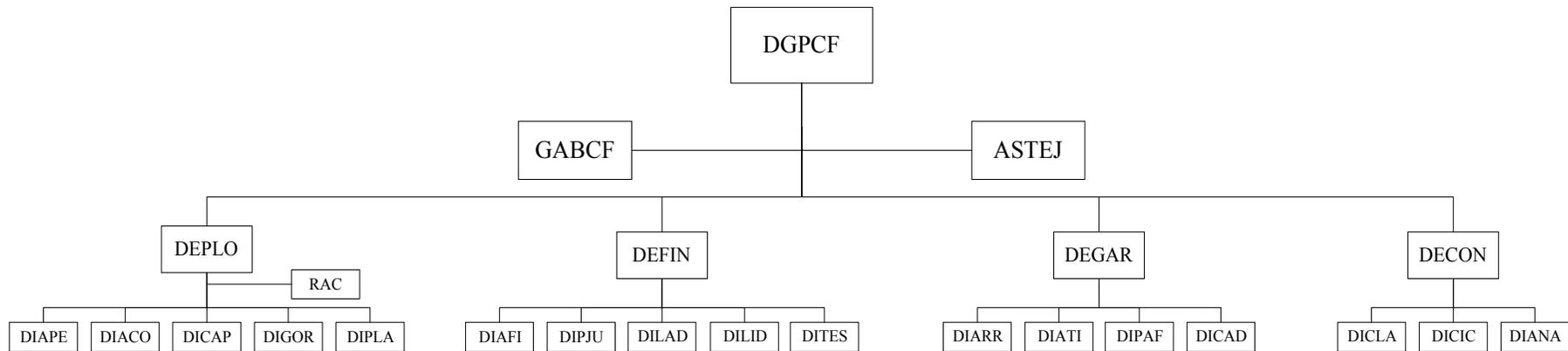
estratégias que devam assumir para obter resultados mais econômicos das mais de 72 categorias de despesas.

Os dados coletados pelo sistema são controlados pelas unidades gestoras que os armazenam, enviando em seguida para a Central de Custos.

Por serem instrumentos de controle e planejamento é que estão inseridos na estrutura da Diretoria Geral de Planejamento de Coordenação e Finanças sendo este, um órgão ligado diretamente a Presidência do Tribunal de Justiça.

A sua estrutura é composta de:

# ORGANOGRAMA DA DIRETORIA GERAL DE PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E FINANÇAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO



**Legenda:** DGPCF – Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças  
 GABCF – Gabinete  
 ASTEJ – Assessoria Técnico-Jurídica  
 DEPLO – Departamento de Planejamento e Orçamento  
 RAC – Relatório de Acompanhamento de Custos  
 DIAPE – Divisão de Avaliação de Projetos Especiais e Despesas Continuadas  
 DIACO – Divisão de Acompanhamento e Controle de Custos  
 DICAP – Divisão de Coordenação e Análise Processual  
 DIGOR – Divisão de Gestão Orçamentária  
 DIPLA – Divisão de Planejamento e Gestão  
 DEFIN – Departamento Financeiro  
 DIAFI – Divisão de Apoio Administrativo-Financeiro  
 DIPJU – Divisão de Pagamento de Pessoal do Poder Judiciário  
 DILAD – Divisão de Lançamento da Despesa  
 DILID – Divisão de Conferência e Liquidação da Despesa  
 DITES – Divisão de Tesouraria

DEGAR – Departamento de Gestão da Arrecadação  
 DIARR – Divisão de Arrecadação  
 DIATI – Divisão de Apoio e Tratamento de Informações e Dados  
 DIPAF – Divisão de Processamento Administrativo-Fiscal  
 DICAD – Divisão de Cobrança Administrativa  
 DECON – Departamento Contábil  
 DICLA – Divisão de Classificação Contábil  
 DICIC – Divisão de Controle da Informação Contábil  
 DIANA – Divisão de Apropriação e Análise Contábil

Tanto o Plano de Ação Governamental como o Centro de Custos estão inseridos dentro do Departamento de Planejamento e Orçamento, enquanto a arrecadação está no Departamento de Gestão da Arrecadação.



## 2. REFERENCIAL HISTÓRICO

Ao assumir a posse das terras descobertas no novo continente, Portugal tentou introduzir um sistema administrativo descentralizado. Dividiu o território em Capitâneas hereditárias, sobre as quais o Capitão-donatário exercia, também, a função de Juiz. Com a ineficácia do modelo introduzido, implantou-se na Colônia o sistema de Governo Geral. O poder político era concentrado nas mãos do Governador-Geral e nos assuntos relativos à Justiça este era assistido pelo Ouvidor-Geral, que mais tarde teve suas atribuições limitadas. A Coroa Portuguesa criou um órgão julgador nos moldes da Relação-tribunais, previsto nas Ordenações Manuelinas, e que funcionou em Goa e no Porto. O primeiro Tribunal da Relação do Estado do Brasil foi sediado na Bahia.

Em 1751, foi aprovada a criação da nova Relação no Brasil. Essa seria composta por 10 desembargadores e presidida por Gomes Freire de Andrade, Governador da Capitania do Rio de Janeiro.

Em 1752, foi instalada a Relação do Rio de Janeiro, que passou a funcionar, provisoriamente, na casa do Governador.

Com a transferência da Corte Portuguesa para o Brasil, em 1808, o Tribunal da Relação do Rio de Janeiro foi elevada à condição de Casa da Suplicação do Brasil, como Tribunal de Última Instância.

No período do Império, com a criação do Supremo Tribunal de Justiça, em 1828, a Casa da Suplicação foi extinta e restaurou-se a Relação do Rio de Janeiro, que funcionava como Tribunal de Segunda Instância.

Após a Proclamação da República, com o conseqüente sistema federativo adotado, separou-se a Justiça da antiga Província do Rio de Janeiro, e o Município neutro foi transformado em Distrito Federal.

Profundas alterações na organização judiciária da antiga Província do Rio de Janeiro ocorreram naquela época e a norma Constitucional já mencionava a autonomia do Judiciário.

Com a Constituição de 1937, o Tribunal da Relação passou a ser denominado Tribunal de Apelação e com a de 1946, Tribunal de Justiça.

Assim, desde o início da República, apesar da Constituição mencionar a autonomia financeira dos Tribunais de Justiça, o Poder Executivo, através do Tesouro Estadual, concentrava todos os recursos financeiros do Judiciário. Era prática do Executivo a sua liberação de maneira esparsa, inviabilizando, conseqüentemente, o planejamento de ações governamentais. (PASSOS, 2002)

Respalado pelo art. 99 da Constituição de 1988, o Poder Judiciário começou a trabalhar, nesse mesmo ano, para assegurar a sua real e plena autonomia financeira, e dessa forma em 1991, o PJERJ elaborou o primeiro Anteprojeto de Lei visando à criação de um fundo que lhe assegurasse a autonomia financeira. Assim, em 22 de janeiro de 1996, foi sancionada pelo então Governador Marcelo Alencar, através da Lei nº 2524, a criação do Fundo Especial do PJERJ, que consagrou sua independência do Poder Executivo. Tal dispositivo permitiu a esse Tribunal iniciar a administração de potenciais recursos advindos do recolhimento de custas e emolumentos judiciais do Estado do Rio de Janeiro, entre outras receitas, e aplicá-las no seu processo de modernização e reaparelhamento.

O primeiro passo para a autonomia se deu com a arrecadação, não muito expressiva, das receitas elencadas no art. 3º da Lei nº 2524/96. As principais eram as custas e emolumentos judiciais.

Posteriormente, com a promulgação da Lei nº 3217/99, publicada em 27 de maio de 1999, houve um substancial aumento da arrecadação do FETJ, através da transferência dos valores correspondentes a 20% incidentes sobre os atos extrajudiciais e a taxa judiciária. Essas novas receitas correspondem, hoje, a 75% de toda a arrecadação do Estado do Rio de Janeiro.

**[...] 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 Especial do Tribunal de Justiça. O Fundo fora criado no governo Marcelo Alencar (PSDB), com fontes que iam de custas judiciais e 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 de Janeiro não pára de crescer...” (IstoÉ, 2003, p. 92).**

Estudo sobre o Poder Judiciário Brasileiro, realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, em 2002, considerou a existência do FETJ do Rio de Janeiro como um instrumento positivo de autonomia financeira. (Relatório de Atividades do Poder Judiciário, p. 47)

### 3. O FUNDO ESPECIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA – FETJ

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 99, assegura ao Poder Judiciário a autonomia administrativa e financeira. Acrescenta em seu § 1º que os tribunais elaborarão suas propostas orçamentárias dentro dos limites estipulados conjuntamente com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias.

Com este avanço assegurado constitucionalmente, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, em 1991, elaborou o primeiro Anteprojeto de Lei visando à criação de um fundo.

Em 22 de janeiro de 1996, foi sancionada, pelo então Governador Marcelo Alencar, a Lei nº 2524 criando o FETJ e conseqüentemente a sua real autonomia financeira.

O Fundo Especial é um órgão público que tem como atribuição a gestão da receita pública, prevista em lei e destinadas ao Poder Judiciário.

Órgão público é explicado através de três teorias: subjetiva, objetiva e mista. Para a primeira, o órgão é o próprio agente público. É ele que, no exercício de suas competências, manifesta a vontade do Estado e age em seu nome; para a segunda, o órgão não é agente público mas um complexo de funções; e para a teoria mista, o órgão é a resultante da composição dos dois elementos, ou seja, o agente público e o feixe de atribuições.

As três teorias receberam críticas. Com relação à primeira, o órgão se extinguiria com a desaparecimento do agente público; quanto à segunda, aniquilaria a única razão de sua concepção, isto é, explicaria o querer e o agir do Estado. Se o órgão é um complexo de poderes, continua inexplicado como o Estado quer e age, pois, não tem vontade nem ações próprias; e quanto à terceira, seria um misto dos vícios das demais.

Segundo Celso Antônio Bandeira de Melo (Apontamentos, cit.,p.67), a solução seria que o **“fenômeno da manifestação da vontade e da atuação do Estado através de um conjunto de indivíduos, investidos dos necessários poderes para exprimir-lhe as funções, supõe as próprias atribuições, os círculos abstratos de poderes, dos quais estes são veículos. Logo, as duas idéias se solicitam. A noção de agente requer a de círculo de poder, assim como a noção de círculo de poder reclama a de agente. Daí não se segue,**

**contudo, que ambas se conjuguem na formação de uma unidade logicamente incidível”.** Sendo assim, as duas realidades se solicitam mutuamente.

### **3.1. Órgãos e Agentes Públicos**

Órgãos Públicos são centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem.

Reúnem-se sob o critério de hierarquia, cuja função é atribuir a relação de subordinação existente entre os órgãos públicos com competência administrativa, que compõe a estrutura da Administração Pública.

Os órgãos públicos não são pessoas, mas centros de competência criados pelo Direito Administrativo e integram a estrutura do Estado, sendo assim, não têm personalidade jurídica, porém, podem ter prerrogativas funcionais próprias que, quando infringidas por outro órgão, admitem defesa até mesmo por Mandado de Segurança.

Os órgãos são geridos pela imputação à pessoa jurídica a que eles integram e agem representando o Estado. O que o agente público faz no exercício de sua atividade funcional entende-se ser o desejo ou a atuação do Estado. O que o agente quer é o que quer o Estado. Não há agente público e Estado desempenhando as funções de representante e representado, mas uma só unidade.

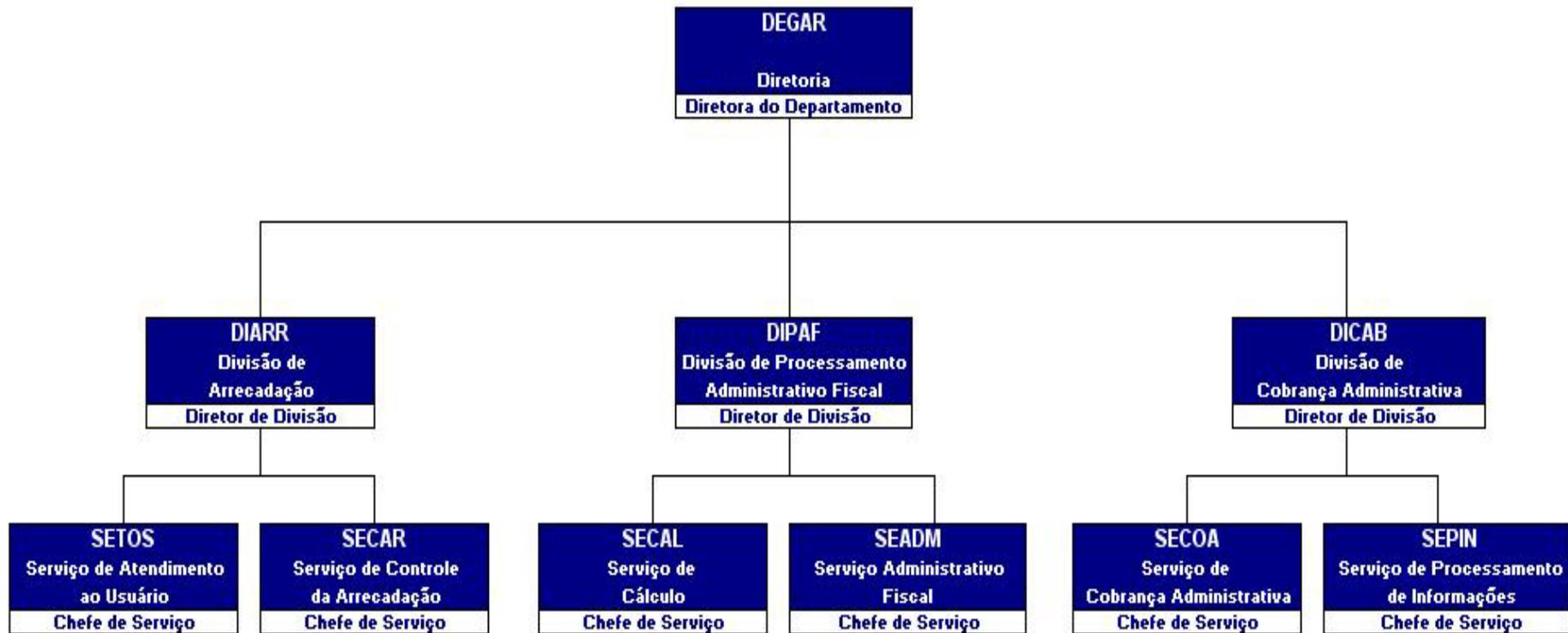
O Fundo Especial do Tribunal de Justiça, ocupa uma posição de órgão superior dentro da sua estrutura por se tratar de um órgão de direção, controle, decisão e comando em assuntos da respectiva competência. Não goza de autonomia administrativa e financeira. Tem funções técnicas e de planejamento e na área de suas correspondentes atribuições está diretamente ligada à Presidência do Tribunal.

Quanto à sua composição é um órgão simples, pois só ele desempenha a sua função, já que sua atuação é de natureza singular, pois as suas decisões são tomadas por um só agente que é seu titular. No caso do FETJ, a Presidência delega ao seu Gestor competência para a

imposição de multas e respectivos acréscimos em face de irregularidades que, observado o devido processo legal, venham a ser comprovadas nos recolhimentos destinados ao mesmo.

A Administração do FETJ fica no âmbito da Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças, através do Departamento de Gestão de Arrecadação - DEGAR, e sua estrutura está assim dividida:

## DEPARTAMENTO DE GESTÃO DA ARRECAÇÃO - Estrutura



Com a criação do FETJ, foi preciso um grande esforço dos técnicos para poder estruturá-lo de modo a obter uma eficiente arrecadação. Para tal, deveriam ter um perfeito conceito não só de que seja um fundo especial como também de receita pública.

A Lei nº 4320, de 17 de março de 1967, em seu art. 71 diz:

**“Constitui fundo especial o produto de receitas especificadas que, por lei, se vinculam à realização de determinados objetivos ou serviços, facultada a adoção de normas peculiares de aplicação.”**

Acrescenta em seu art. 72 que **“A aplicação das receitas orçamentárias vinculadas a fundos especiais far-se-á através de dotação consignada na Lei de Orçamento ou em créditos adicionais.”**

### **3.2. Conceito de Receita Pública**

Receita pública é a entrada que, integrando-se no patrimônio público sem quaisquer reservas, condições ou correspondência no passivo, vem acrescer o seu vulto como elemento novo e positivo.

Todo e qualquer dinheiro que ingressa para os cofres públicos, seja a que título for, denomina-se entrada ou ingresso, porém, nem todo ingresso constitui-se em receita. Algumas entradas ingressam provisoriamente no FETJ, podendo nele permanecer ou não. É o caso de uma fiança exigida para participar de uma licitação ou de cumprimento contratual. Ao cumprir a obrigação ela é devolvida.

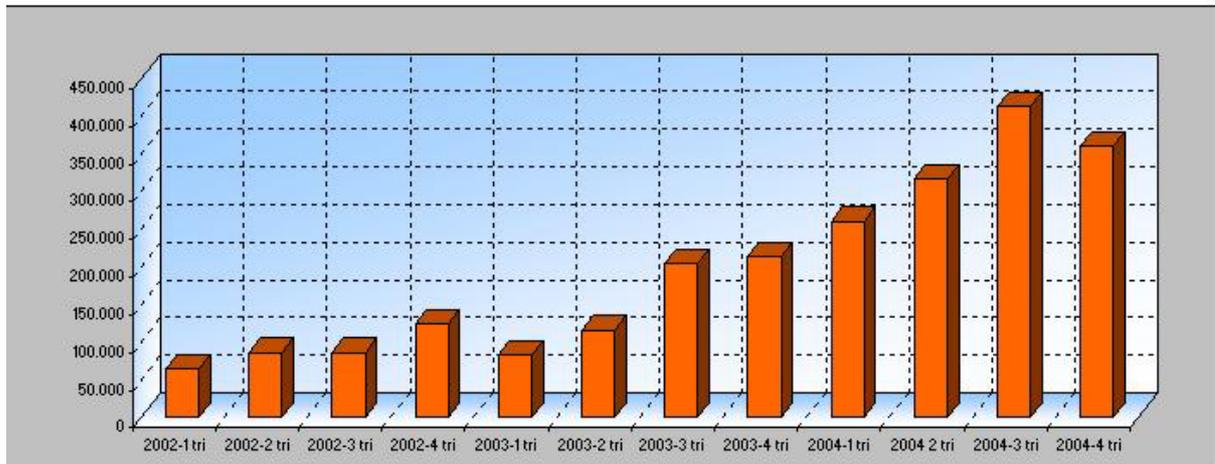
Há também as entradas definitivas que, no caso do FETJ, advêm do poder constrictivo do Estado. É o caso da taxa judiciária.

No FETJ encontramos tanto as receitas classificadas como originárias como também as derivadas.

Receitas originárias são as que decorrem da exploração, pelo Estado, de seus próprios bens, é o caso das Permissões de Uso. Neste caso há a exploração ou uso dos bens do próprio Estado.

### Evolução - Permissão e Cessão de Uso

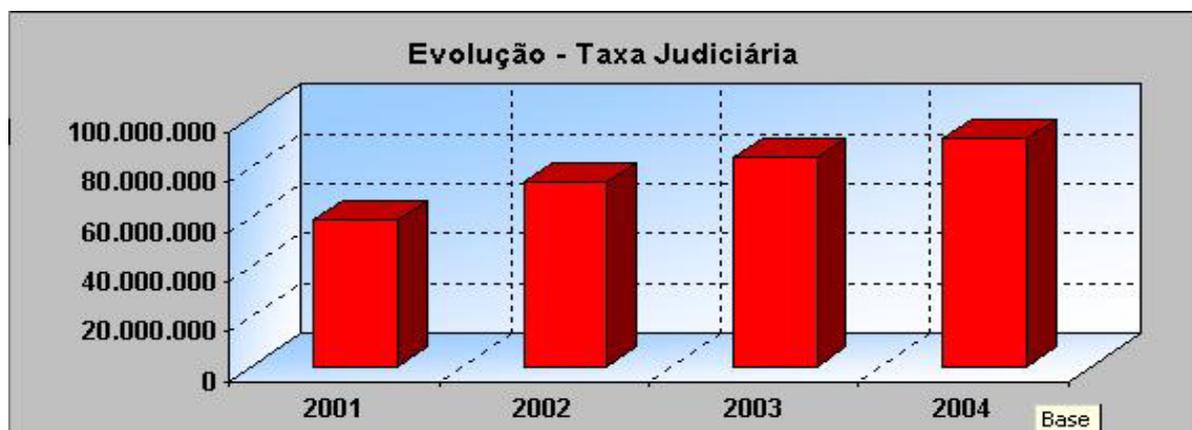
	2002-1 tri	2002-2 tri	2002-3 tri	2002-4 tri	2003-1 tri	2003-2 tri	2003-3 tri	2003-4 tri	2004-1 tri	2004-2 tri	2004-3 tri	2004-4 tri
<b>Valor</b>	64.094,83	86.631,77	86.605,34	124.622,14	83.233,82	116.380,51	203.595,98	213.605,47	260.386,52	316.405,31	412.469,43	360.502,69
<b>Total de 2002</b>	<b>361.954,08</b>				<b>Total de 2003</b>			<b>616.815,78</b>	<b>Total de 2004</b>		<b>1.349.763,95</b>	



Já a receita derivada provém do constrangimento sobre o patrimônio do particular pela cobrança de um tributo, que no caso do FETJ, é a taxa judiciária. Resumindo, podemos dizer que as receitas originárias provêm do patrimônio público do Estado, ao passo que as derivadas advêm do patrimônio ou renda de particulares.

### Evolução - Taxa Judiciária

2000	2001	2002	2003	2004
50.694.310,06	59.135.302,69	74.450.821,57	84.438.550,01	91.633.881,98



O art. 73 da Lei nº 4320 determina que **“o saldo positivo do fundo especial, apurado em balanço será transferido para o exercício seguinte, a crédito do mesmo fundo.”** Encontra-se a mesma determinação no parágrafo único do art. 3º da Lei nº 2524.

No que diz respeito à prestação de contas, determinada no art. 74 da Lei nº 4320, é também observado pelo art. 5º da Lei de sua criação.

O Ato Normativo nº 33/96 institui rotina para planejamento, aplicação e prestação de contas dos recursos financeiros destinados ao FETJ.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro é o Órgão responsável pela fiscalização e julgamento das contas dos gestores e demais responsáveis pelos dinheiros, bens e valores públicos, sejam eles da Administração Direta ou Indireta do Estado do Rio de Janeiro.

Foi na qualidade de Órgão responsável pelo Controle Externo que o TCE/RJ publicou a Deliberação 198, de 23 de janeiro de 1996, que dispõe sobre as formalidades e documentos necessários para a instauração e organização dos processos de prestação de contas, tomada de contas e tomada de contas especial, no âmbito da Administração Estadual, fixando os responsáveis, bem como o momento adequado para a apresentação dos procedimentos sob análise.

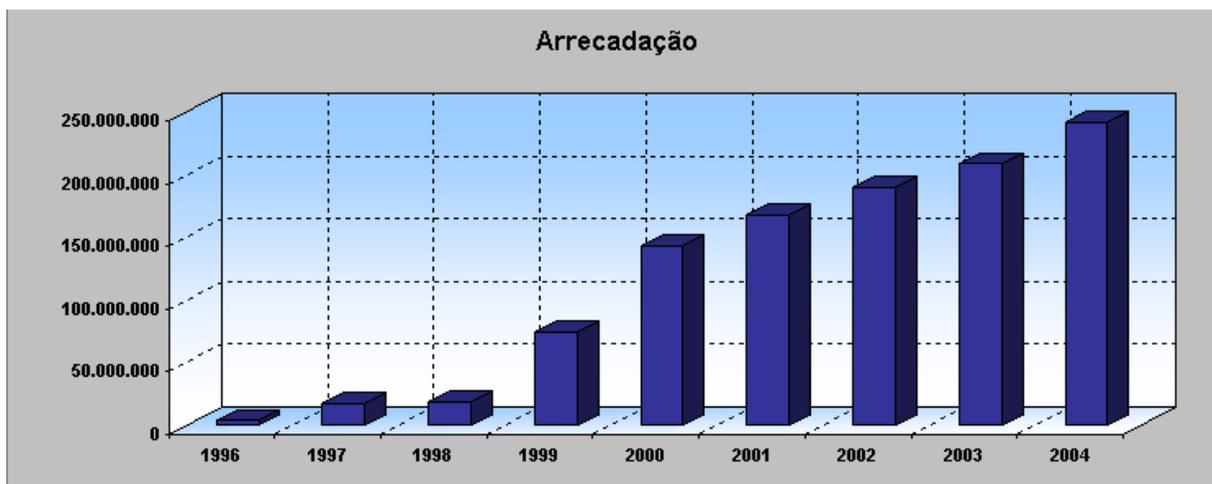
A prestação de contas dos Gestores dos Fundos está prevista na Subseção IV do referido diploma legal.

**“Há que se considerar a prestação de contas como um dos princípios constitucionais que se manifesta de várias formas ao longo do texto da Lei maior. De um lado, o setor público precisa informar a si próprio. Nesse papel, os sistemas de informação - mormente o sistema contábil - devem sinalizar, no mínimo, os efeitos que o gestor da coisa pública deve evitar quando tomar decisões. Quanto mais adequadas forem a qualidade e quantidade das informações, mais facilmente apresentar-se-á a melhor solução. De outro lado, é mister que os governantes busquem o respaldo de suas ações junto à opinião pública, por meio da publicidade”. (PEDERIVA, João Henrique. *Accountability, Constituição e Contabilidade*, RIL, Brasília, 140:18,1998).**

### 3.3. As Receitas do FETJ

A Lei nº 2524, de 22 de janeiro de 1996, que criou o FETJ, em seu art. 3º elenca as suas principais receitas que são: as custas, emolumentos judiciais, as provenientes da prestação de serviço de terceiros, inscrição em concursos públicos e outras. Era uma receita modesta e aplicada no processo de modernização, reaparelhamento e algumas reformas.

Posteriormente, com a promulgação da Lei nº 3217, de 27 de maio de 1999, houve um substancial incremento na arrecadação do FETJ, isso se deu pela transferência dos valores correspondentes ao acréscimo de 20% incidentes sobre os atos extrajudiciais e a taxa judiciária. Essas novas receitas correspondem a 75% de toda a arrecadação do FETJ.



[...] 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 Especial do Tribunal de Justiça. O Fundo fora criado no governo Marcelo Alencar (PSDB), com fontes que iam de custas judiciais e 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 de Janeiro não pára de crescer...” (IstoÉ, 2003, p. 92).

Estudo sobre o Poder Judiciário Brasileiro, realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, em 2002, considerou a existência do FETJ do Rio de Janeiro como

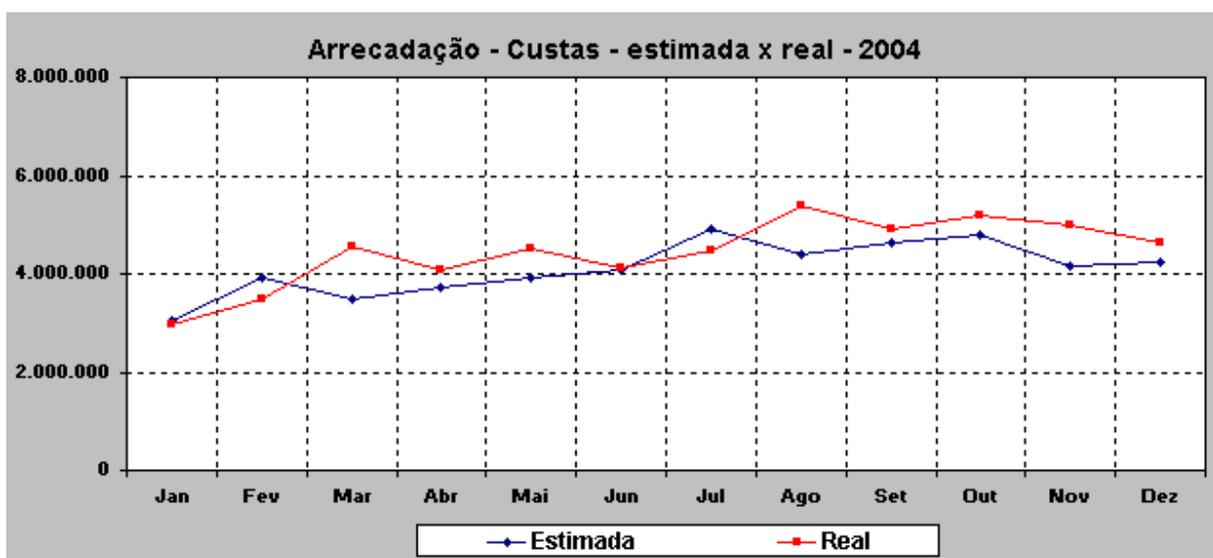
um instrumento positivo de autonomia financeira. (Relatório de Atividades do Poder Judiciário, p. 47)

Assim, de acordo com o preconizado na Lei nº 2524/96, e posteriormente na Lei nº 3217/99, a administração do Poder de Judiciário do Rio de Janeiro vem aplicando e investindo recursos, proporcionando, por exemplo, construções, ampliações e reformas de prédios próprios do Poder Judiciário e de imóveis objeto de Comodato, a elaboração e execução de programas e projetos, ampliação e modernização dos serviços informatizados e aquisição de material permanente, bem como despesas de capital e custeio, exceto as pertinentes à folha de pagamento de pessoal dos quadros permanentes e respectivos encargos.

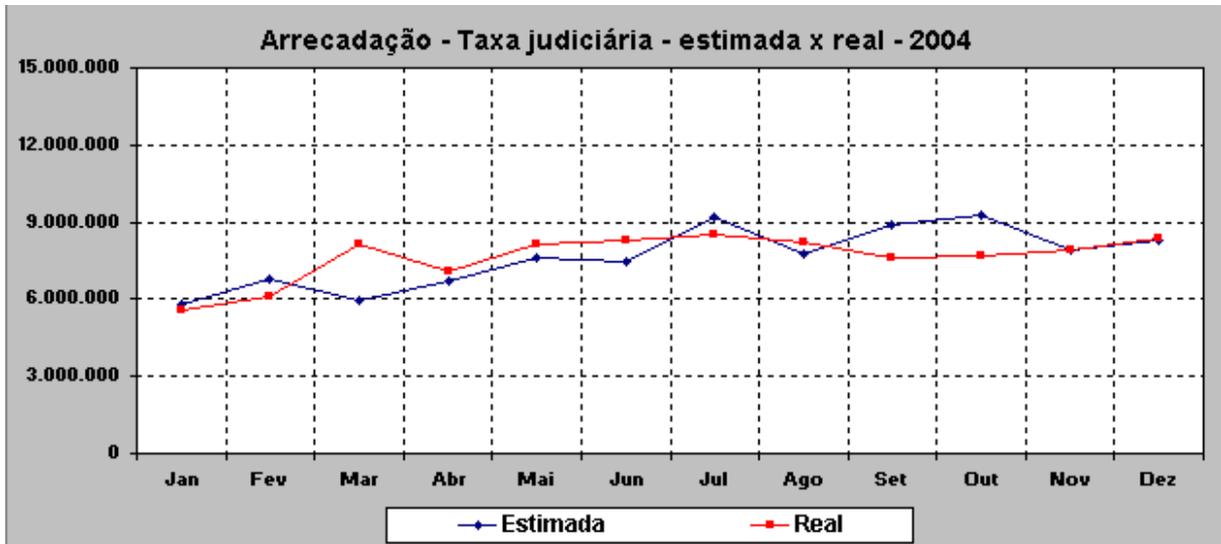
Quanto à valorização dos recursos humanos, a administração do FETJ vem contribuindo com cursos de treinamento e reciclagem oferecidos pela Escola de Administração do Tribunal de Justiça, universalização do auxílio-creche, auxílio-refeição e campanha de preservação da saúde dos servidores e magistrados.

Atualmente, as principais receitas do FETJ originam-se de:

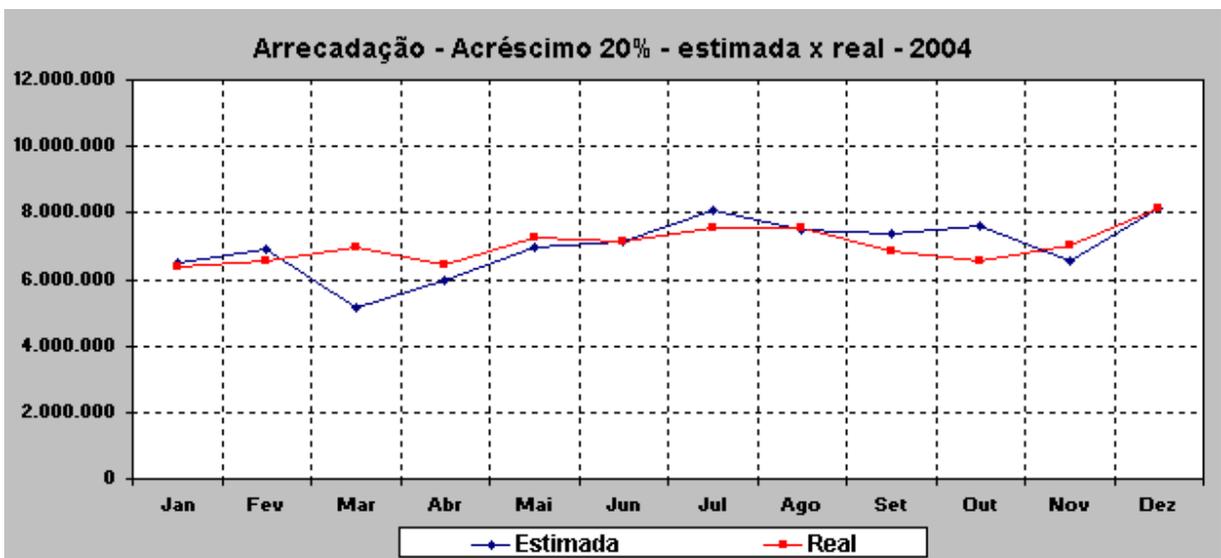
**Custas** — devidas pelo processamento de feitos, fixadas segundo a natureza do processo;



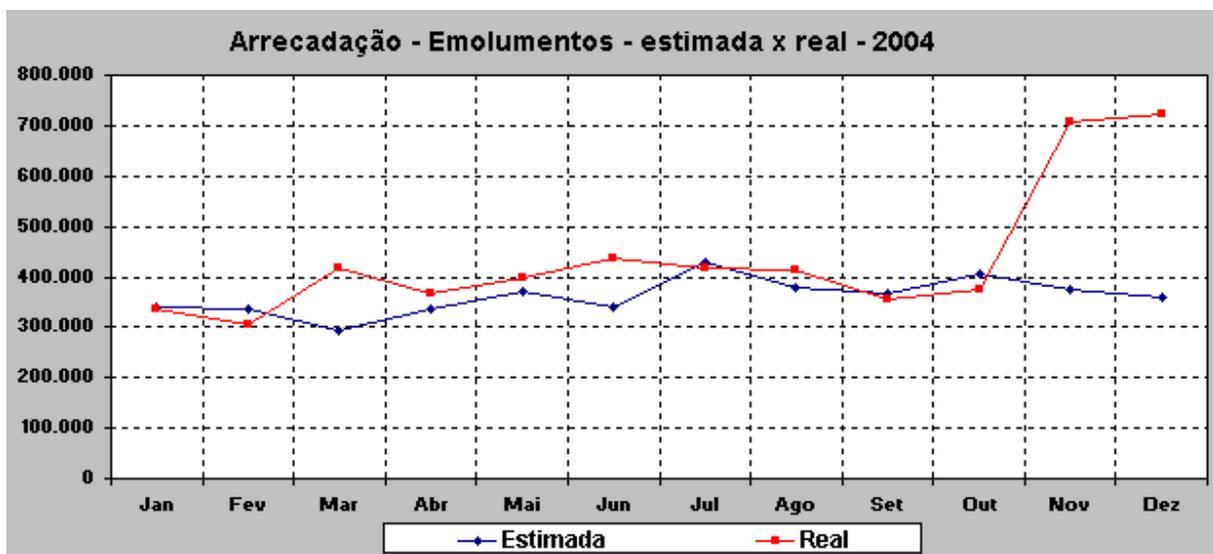
**Taxa** — incide sobre os serviços de atuação dos magistrados e dos membros do Ministério Público em qualquer procedimento judicial;



**Adicional da Lei nº 3217/99** — percentual sobre todos os atos extrajudiciais;

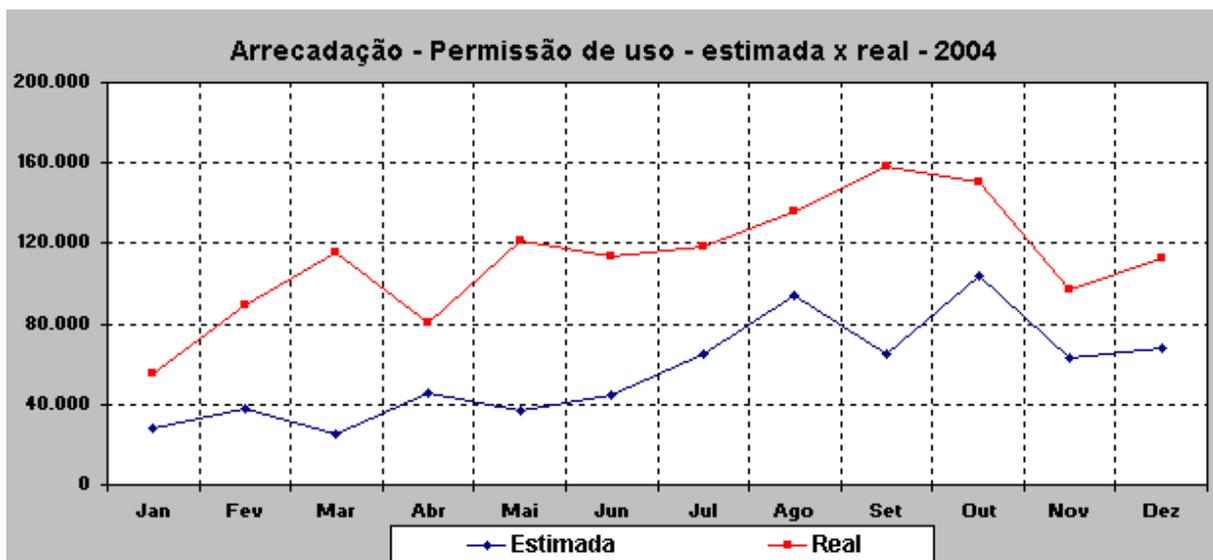


**Emolumentos** — remuneração devida aos serviços notariais e de registros, destinados a garantir publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos providos de fé pública;



**Concurso Público** — receita oriunda de concursos públicos para provimento de cargos efetivos do Poder Judiciário;

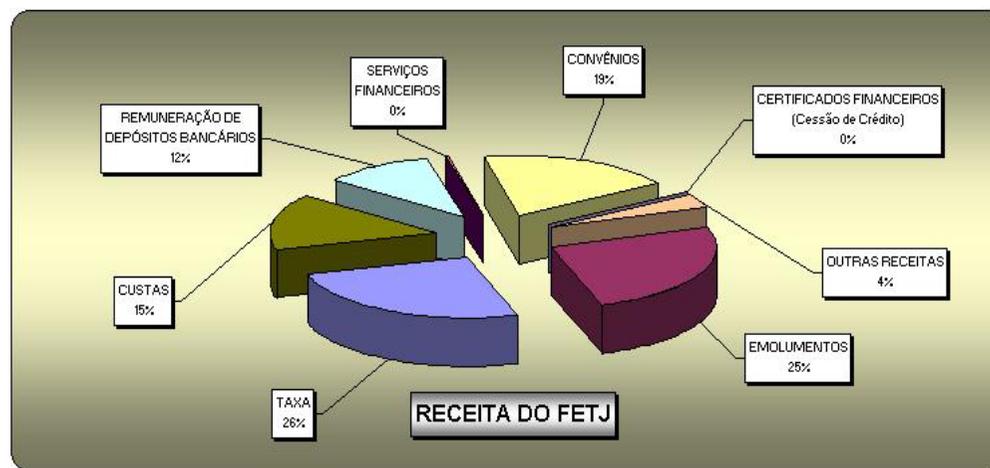
**Permissão de Uso** — remuneração pela utilização de espaços em prédios do Poder Judiciário.



## Demonstrativo de Receita Total do Fundo Especial do TJERJ - Posição Contábil

2004	EMOLUMENTOS	TAXA	CUSTAS	REMUNERAÇÃO DE DEPÓSITOS BANCÁRIOS	SERVIÇOS COMERCIAIS	SERVIÇOS FINANCEIROS	CONVÊNIOS	CERTIFICADOS FINANCEIROS (Cessão de Crédito)	POSIÇÃO: DEZ/2004	
									OUTRAS RECEITAS	TOTAL - R\$
Jan	6.286.611,20	4.737.213,00	2.580.040,33	3.159.263,56	0,00	34.680,23	0,00	0,00	1.869.235,08	18.667.043,40
Fev	6.931.168,58	6.566.197,43	3.703.100,97	2.799.548,12	0,00	33.808,40	0,00	0,00	273.155,45	20.306.978,95
Mar	7.400.917,73	7.570.494,49	4.326.962,93	3.104.158,39	0,00	34.097,88	302.000,00	0,00	148.230,09	22.886.861,51
Abr	6.888.252,11	7.059.906,48	4.046.997,12	2.612.665,17	0,00	34.655,46	6.040.505,16	0,00	5.450.947,93	32.133.929,43
Mai	7.559.134,71	8.070.777,19	4.584.103,49	3.335.716,57	0,00	34.974,97	3.504.259,80	0,00	446.467,07	27.535.433,80
Jun	7.581.323,98	8.165.434,18	4.072.208,19	2.895.040,30	0,00	35.653,08	4.880.342,23	0,00	612.324,59	28.242.326,55
Jul	7.994.507,61	8.664.601,94	4.500.291,86	3.301.348,66	0,00	36.102,81	6.375.047,78	0,00	660.375,57	31.532.276,23
Ago	7.928.224,99	8.187.434,16	5.202.396,43	3.414.492,24	0,00	36.536,89	6.908.694,44	0,00	640.543,07	32.318.322,22
Set	7.262.031,63	7.477.927,17	4.976.065,93	2.945.558,05	0,00	36.910,94	7.521.454,69	0,00	675.645,60	30.895.594,01
Out	6.709.719,44	7.520.789,61	4.944.665,18	3.414.519,91	0,00	37.282,95	8.670.730,60	0,00	787.969,45	32.085.677,14
Nov	7.899.122,10	7.831.235,27	5.043.507,58	3.120.560,30	0,00	37.485,16	7.075.296,37	0,00	956.497,04	31.963.703,82
Dez	9.651.271,71	9.390.870,35	5.703.016,78	3.558.613,20	0,00	38.615,59	16.814.784,30	0,00	161.209,30	45.318.381,23
<b>TOTAL</b>	<b>90.092.285,79</b>	<b>91.242.881,27</b>	<b>53.683.356,79</b>	<b>37.661.484,47</b>	<b>0,00</b>	<b>430.804,36</b>	<b>68.093.115,37</b>	<b>0,00</b>	<b>12.682.600,24</b>	<b>353.886.528,29</b>

Fonte: SIAFEMRJ - Execução Orçamentária da Receita - Unidade Gestora 036100 (FETJ) - Fontes de Recursos: 10 (próprios) e 13 (convênios)



Diversos procedimentos foram traçados para que o Poder Judiciário do Rio de Janeiro conseguisse garantir a eficiência no controle e fiscalização de suas receitas, de modo a evitar qualquer tipo de evasão e, conseqüentemente, lesão ao Erário. Para esse fim, são dois os instrumentos de controle existentes: a Guia de Recolhimento de Receita Judiciária e o Sistema de Arrecadação.

### 3.4. A Divisão de Arrecadação

Tem como objetivo padronizar os critérios e os procedimentos para atendimento ao usuário, processando a restituição de custas e cheque sem cobertura, bem como o gerenciamento das GRERJs recebidas e o estudo da evolução da arrecadação.

A atividade de maior vulto desta divisão é o controle das receitas vertidas ao Fundo Especial, a fim de evitar qualquer tipo de evasão e conseqüentemente lesão ao erário. Para tal controle são utilizados dois instrumentos, quais sejam: o Sistema de Arrecadação do DEGAR e a GRERJ – Guia de Recolhimento de Receita Judiciária, documento único, específico para arrecadação.

**GUIA DE RECOLHIMENTO DE RECEITA JUDICIÁRIA**  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
**GRERJ**

NÚMERO DA GUIA  
08 **300 1081603-1**

01 NOME DE QUEM FAZ O RECOLHIMENTO  
02 NATUREZA DA CAUSA OU DO RECURSO  
03 AUTOR / RECORRENTE  
04 COMARCA  
05 JUÍZO E CARTÓRIO  
06 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES  
07 FORMA DE PAGAMENTO  
 DINHEIRO  CHEQUE  
BANCO: \_\_\_\_\_  
NÚMERO DO CHEQUE: \_\_\_\_\_

08 CPF OU CNPJ DE QUEM FAZ O RECOLHIMENTO

TIPO DE RECEITA	COD. DE RECEITA / CONTA	VALOR - R\$
10 ATOS DOS CONTADORES	24	36
11 ATOS DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA	25 0714-6	37
12 PORTE DE REMESSA E RETORNO	26 0301-2	38
13	27	39
14	28	40
15	SUB-TOTAL 41	
16 CAARJ / IAB (10%)	29 0201-4	42
17 ATOS DOS DISTRIBUIDORES	30	43
18 EMOLUMENTOS	31 3403-14129-8	44
19 ACRESCIMO DE 20% DE QUE TRATA A LEI 3217/99	32 3403-	45
20 TAXA JUDICIÁRIA	33 0101-6	46
21 AQUISIÇÃO DE SELO CARTORÁRIO	34	47
22 OUTRAS RECEITAS	35	48
23	TOTAL 49	

PREENCHER A MÁQUINA OU LETRA DE FORMA

AUTENTICAÇÃO MECÂNICA

FORTAN PADRONIZADOS - RUA DO LIVRAMENTO, 109 - CNPJ. 42.467.233/0001-49 - TEL. (21) 253-7393 - AUT. ABIGRAF 3 REF 362

A GRERJ foi criada pela Resolução Conjunta nº 02/1999. Sua implantação teve grande importância no controle exercido pelo DEGAR, pois o fato de possuir cores diferentes, além de trazer em seu bojo os valores discriminados por códigos de receita, facilitou a sua identificação em um processo volumoso como também a conferência efetivada pelos escreventes.

Esses códigos têm a finalidade de individualizar as receitas, permitindo uma fiscalização mais eficaz em relação aos recolhimentos devidos quando da distribuição da inicial, bem como a de direcionar os recursos do FETJ, visto que estatísticas são elaboradas a partir desses dados.

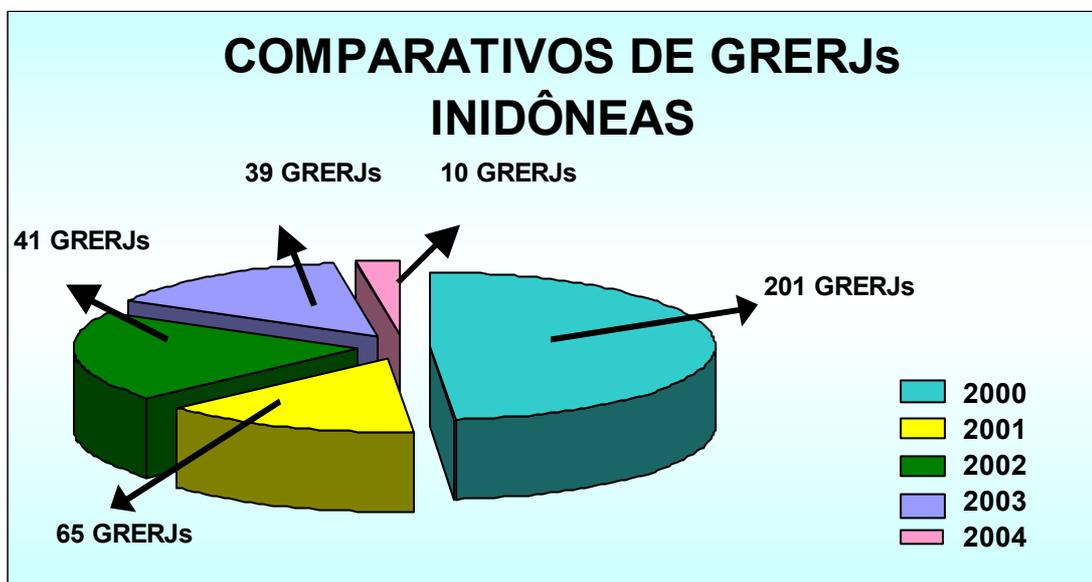
A Divisão também controla as receitas do FETJ através do Sistema de Arrecadação que utiliza as informações que são extraídas das GRERJs e transmitidas pelo Banco arrecadador, permitindo identificar e confirmar os pagamentos efetivados, uma vez que irregularidades podem estar atreladas a recolhimentos judiciais ou extrajudiciais.

Dentre as inúmeras irregularidades detectadas, pode-se destacar a GRERJ com autenticação bancária inidônea, cujo procedimento administrativo de apuração é norteado pelo Ato Normativo nº 05/2001.

### GUIAS INIDÔNEAS

2000	2001	2002	2003	2004
201 GUIAS	65 GUIAS	41 GUIAS	39 GUIAS	10 GUIAS
R\$ 72.940,30	R\$ 22.200,39	R\$ 29.810,26	R\$ 21.415,42	R\$ 3.921,38

OBS. Os dados correspondentes ao ano de 2004 foram apurados até o mês de abril



## DEGAR - Relatório de Atividades - 2004

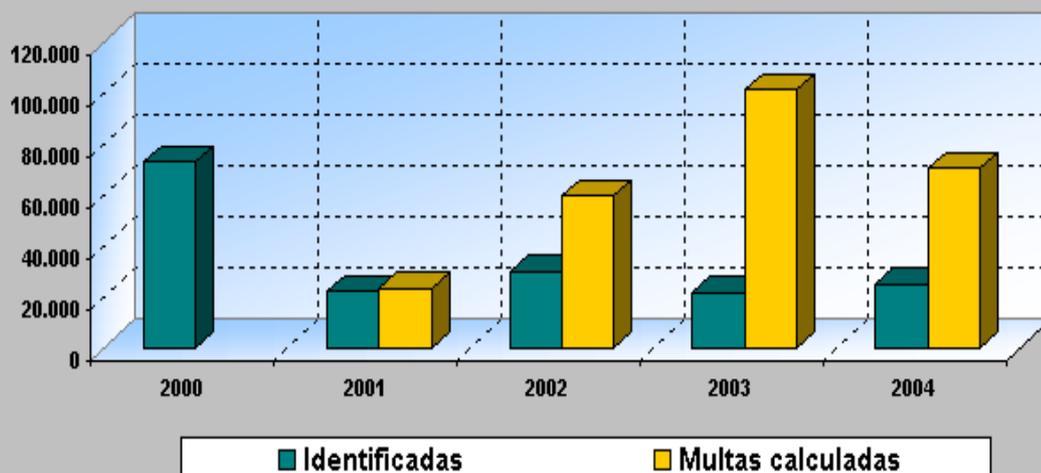
### Guias inidôneas - DIARR

	2000	2001	2002	2003	2004	Total
<b>Identificadas</b>						
<b>Valor</b>	72.940,30	22.200,39	29.810,26	21.415,42	25.051,32	<b>171.417,69</b>
<b>Qantidade</b>	201	65	41	39	34	<b>380</b>

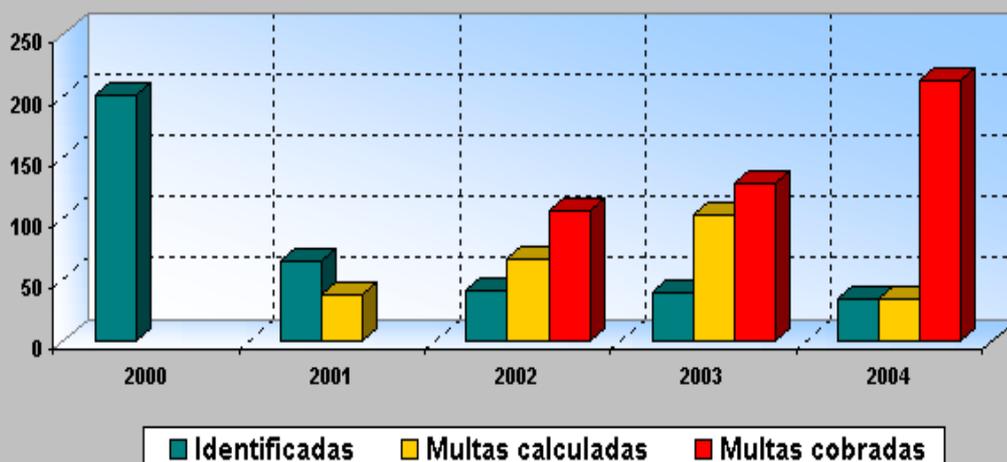
<b>Multas calculadas</b>						
<b>Valor</b>		23.462,87	59.704,74	101.260,09	70.473,49	<b>254.901,19</b>
<b>Qantidade</b>		37	66	103	34	<b>240</b>

<b>Multas cobradas</b>						
<b>Qantidade</b>			107	129	213	<b>449</b>

#### Guias inidôneas - valores



#### Guias inidôneas - quantidades

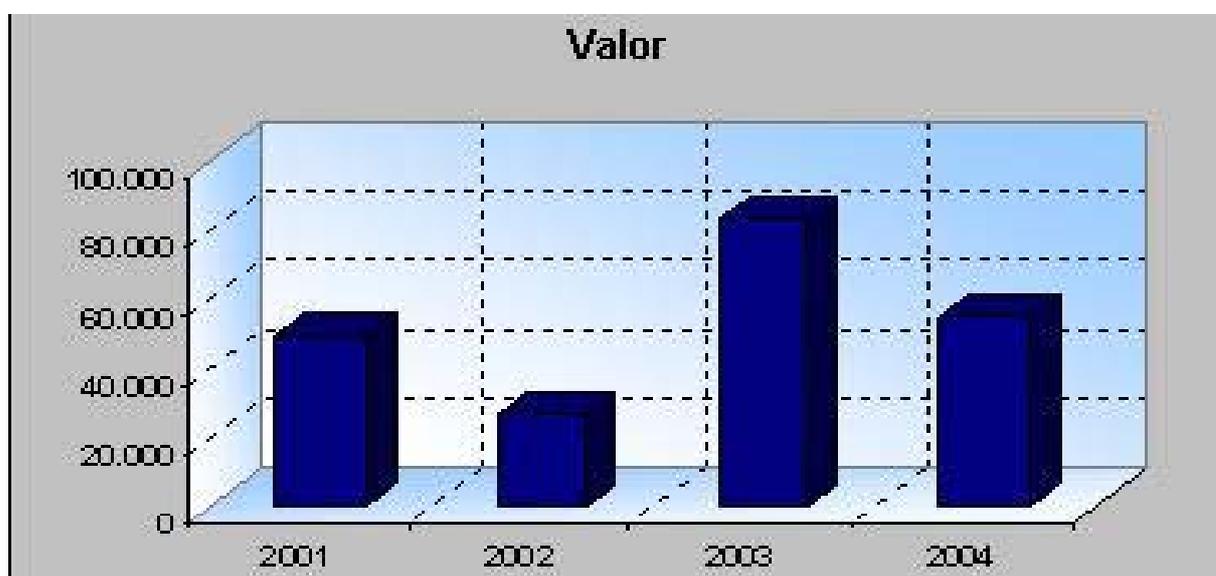
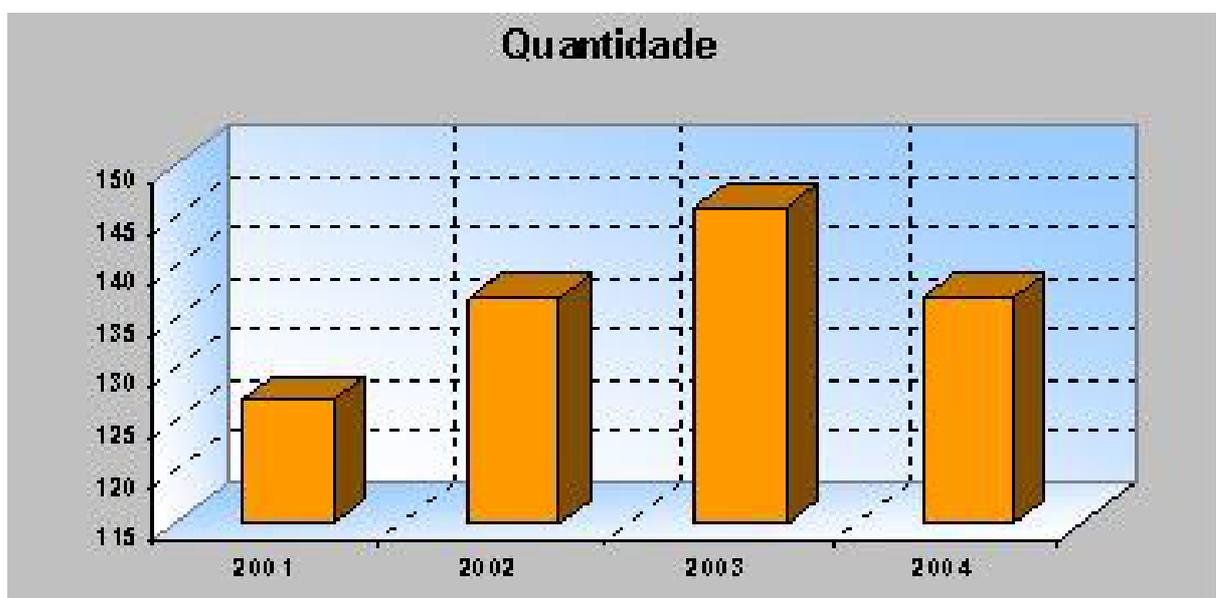


Outra irregularidade apurada com grande frequência é a de recolhimentos encaminhados ao DEGAR sem a devida autenticação mecânica aposta no documento.

### DIVISÃO DE ARRECADAÇÃO

#### GRERJs sem autenticação bancária - DIARR

	2001	2002	2003	2004	Total
<b>Valor</b>	49.520,43	26.789,77	83.307,79	55.352,89	<b>214.970,88</b>
<b>Quantidade</b>	127	137	146	137	<b>547</b>

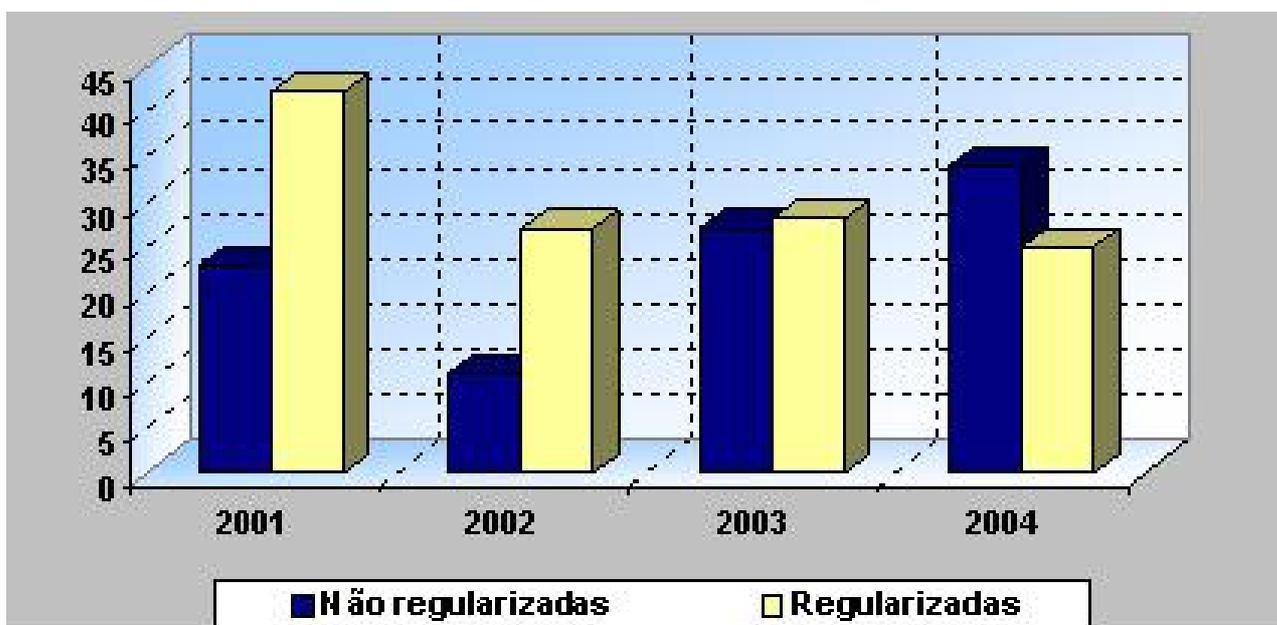
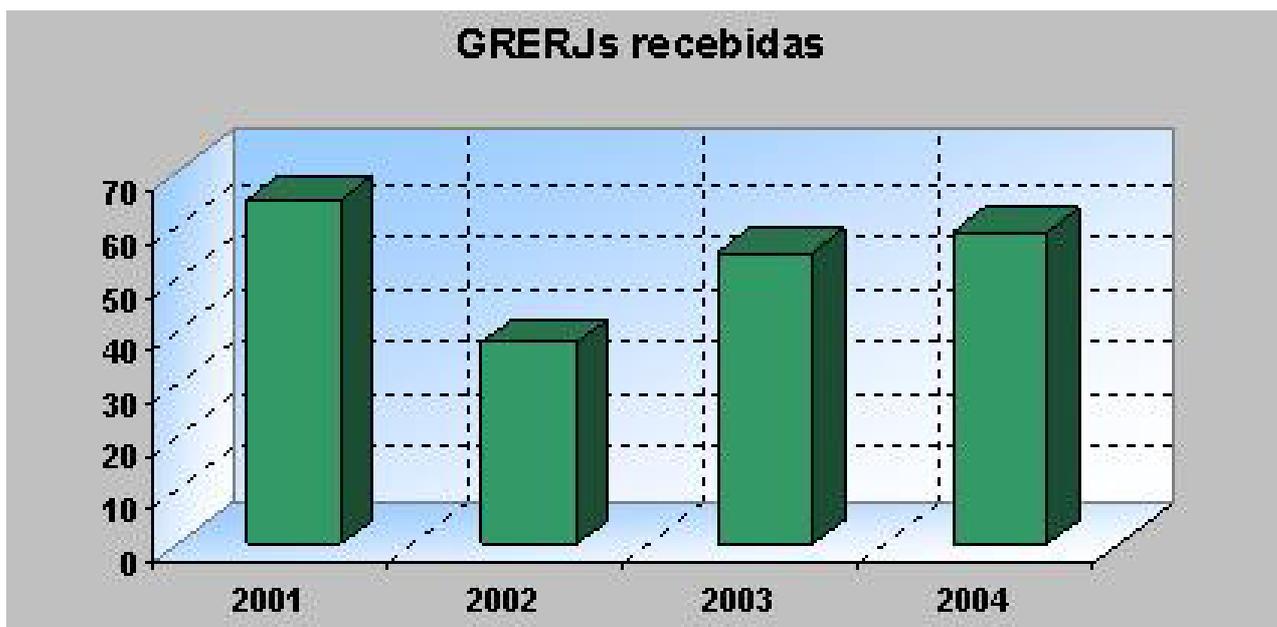


Neste sentido, vale esclarecer que apesar dessas guias terem passado pelo Órgão Distribuidor, inúmeras vezes chegam a ser juntadas ao processo sem que seja constatada a ausência da autenticação mecânica no documento. O cartório judicial ou extrajudicial é cientificado acerca da irregularidade somente após o recebimento da comunicação do DEGAR, cabendo ao magistrado ou delegatário determinar o imediato pagamento de nova GRERJ para regularização e prosseguimento do feito ou ato praticado.

Com auxílio do Sistema de Arrecadação pode-se identificar pagamentos promovidos com cheques devolvidos em razão de ausência de provisão de fundos, divergência de assinatura, contra-ordem, dentre outros, o que demonstra, de forma nítida, a importância do controle exercido, restando claro que se este não fosse verdadeiramente eficaz os feitos teriam seu prosseguimento regular sem o devido pagamento.

### **GRERJs pagas com cheques devolvidos - DIARR**

	<b>Recebidas pelo DEGAR</b>	<b>Regularizadas</b>	<b>Não regularizadas</b>
<b>2001</b>	65	42	23
<b>2002</b>	38	27	11
<b>2003</b>	55	28	27
<b>2004</b>	59	25	34

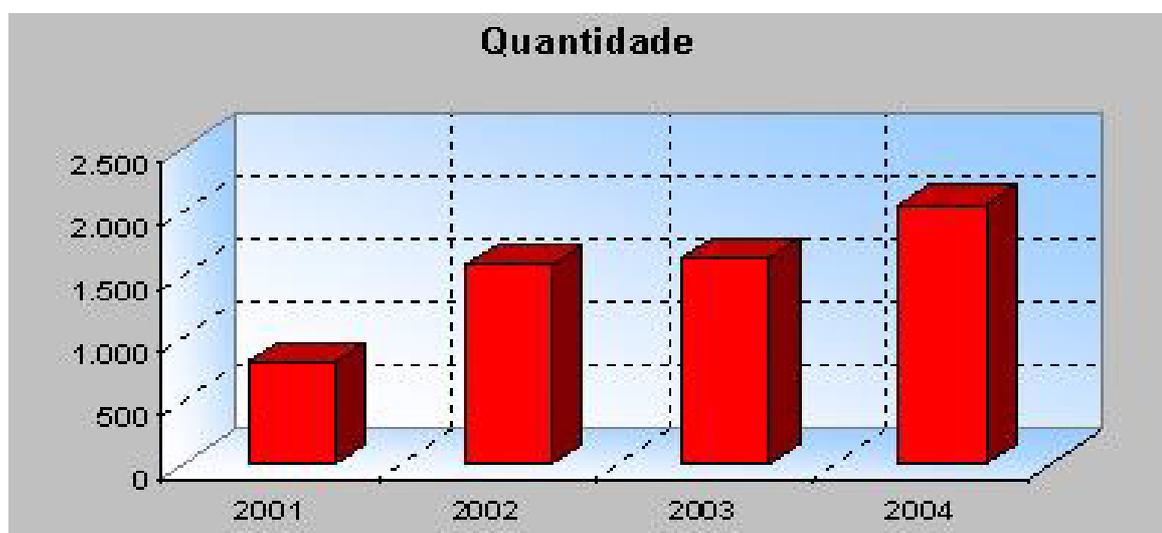


Confrontando o Sistema de Arrecadação com a GRERJ preenchida, também se detectam rasuras ou adulterações apostas em qualquer campo da guia, sendo tal constatação relevante, já que a GRERJ não deve conter qualquer irregularidade, mas sim espelhar e corresponder com exatidão a um processo específico e aos valores neste devidos e recolhidos, a fim de facilitar o controle exercido pelo cartório, bem como coibir a utilização indevida do documento em mais de um processo.

Quanto ao recolhimento com valores e vencimentos corretos em contas diversas, desde que comprovada a entrada de receita para o fundo, o erro material poderá ser retificado através de apostilamento, afastando-se desta forma a rasura como meio de alcançar o resultado desejado.

Os recolhimentos indevidos ou errôneos que não possam ser retificados por meio de apostilamento podem ser objeto de processos de restituição cujo procedimento encontra-se disciplinado pelo Ato Normativo nº 04/2000.

<b>Processos de restituição - DIARR</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Total</b>
<b>Quantidade</b>	811	1.568	1.634	2.049	<b>6.062</b>

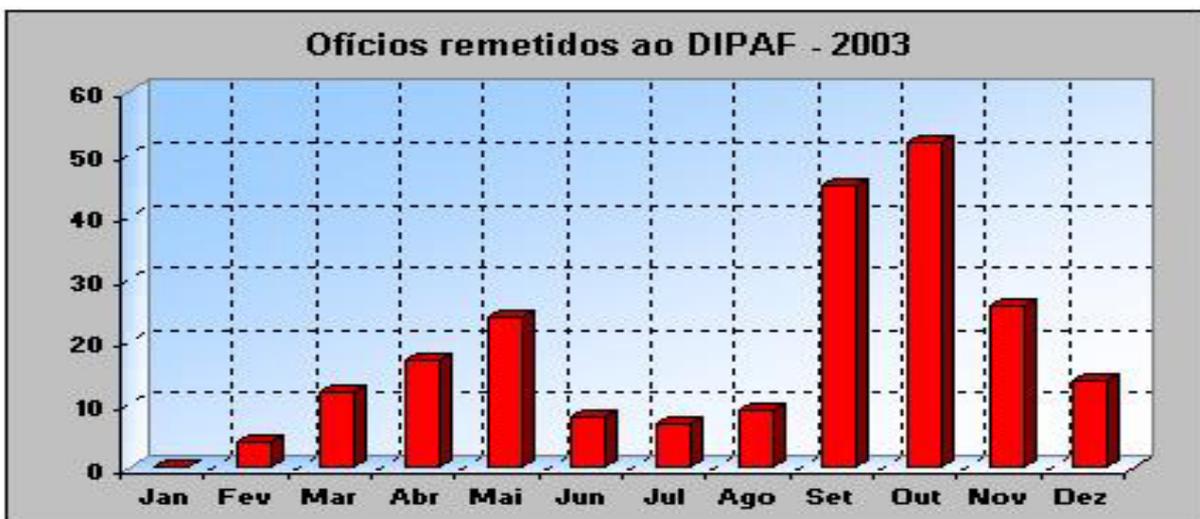
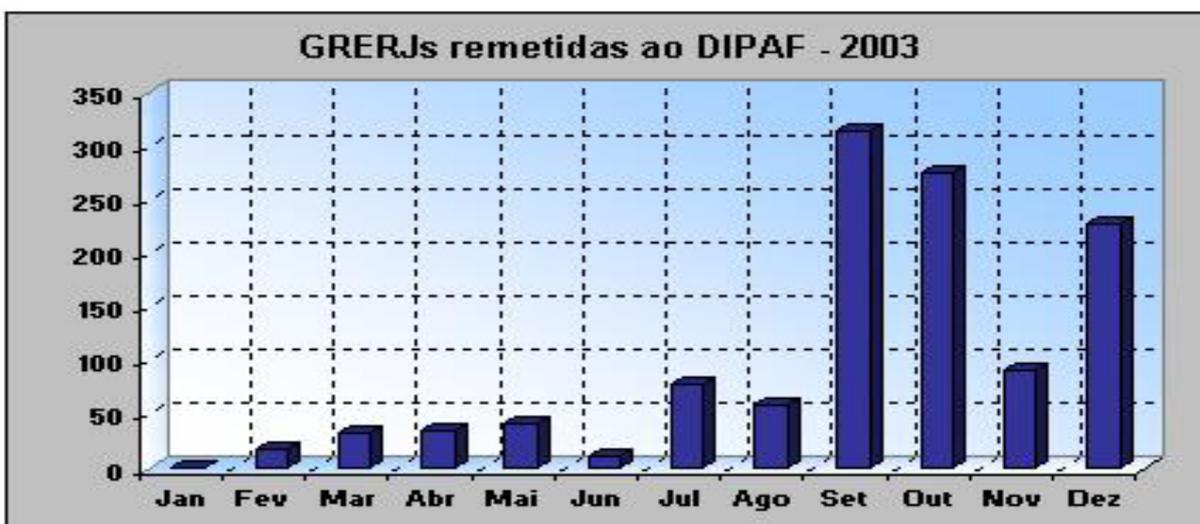


A partir do Sistema de Arrecadação do DEGAR também se verifica a evolução da arrecadação das serventias extrajudiciais privatizadas, sendo possível, inclusive, constatar quais foram as serventias que mais arrecadaram ou que não arrecadaram nenhuma importância em um determinado período, com que regularidade tais recolhimentos vêm sendo

realizados e a tempestividade dos recolhimentos do adicional de 20% devidos ao FETJ, pelas serventias extrajudiciais privatizadas e oficializadas, de que trata a Lei nº 3217/99.

**Recolhimentos intempestivos - 2003**

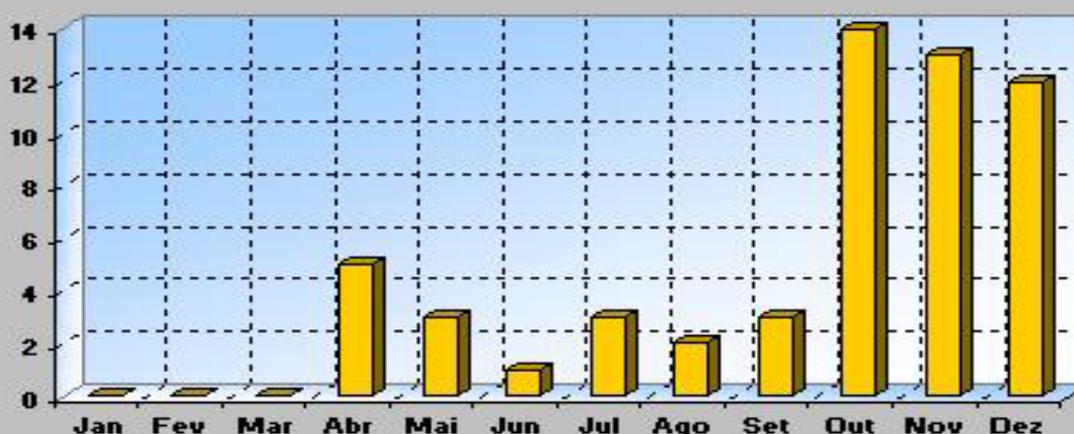
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Ofício	0	4	12	17	24	8	7	9	45	52	26	14	218
GRERJ	0	18	33	35	41	12	79	58	315	275	92	228	1.186



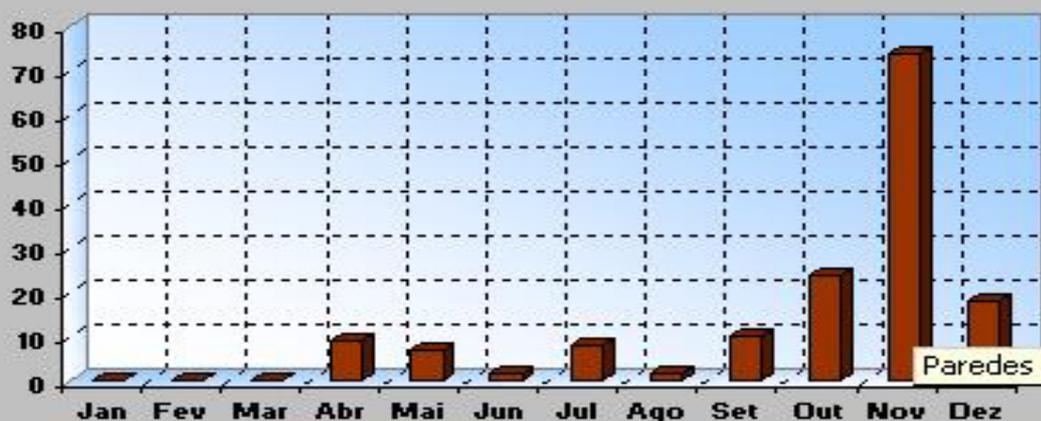
## Denúncias espontâneas - 2003

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Ofício	0	0	0	5	3	1	3	2	3	14	13	12	56
GRERJ	0	0	0	9	7	2	8	2	10	24	74	18	154

**Ofícios remetidos ao DIPAF - 2003**



**GRERJs remetidas ao DIPAF - 2003**



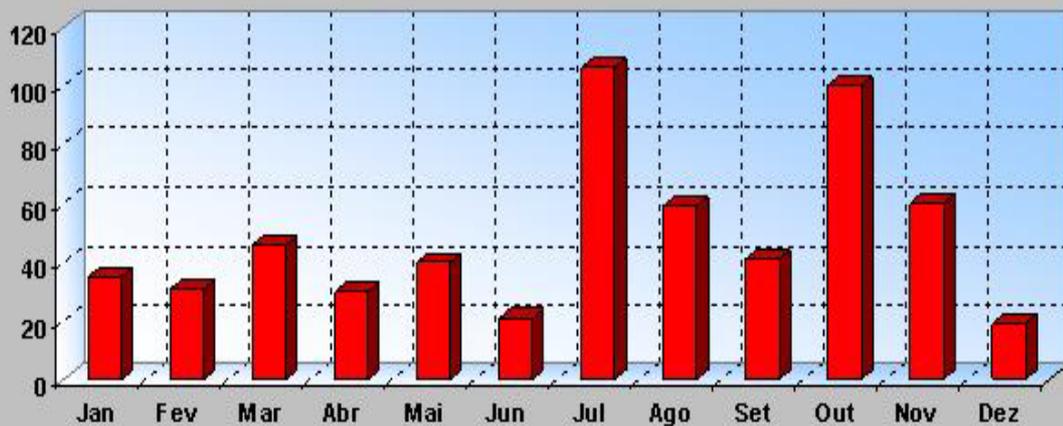
## Recolhimentos intempestivos - 2004 - DIARR

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Ofício	35	31	46	30	40	21	106	59	41	100	60	19	588
GRERJ	184	151	310	94	228	200	323	185	370	217	405	65	2.732

**GRERJs remetidas à Divisão de Monitoramento - 2004**



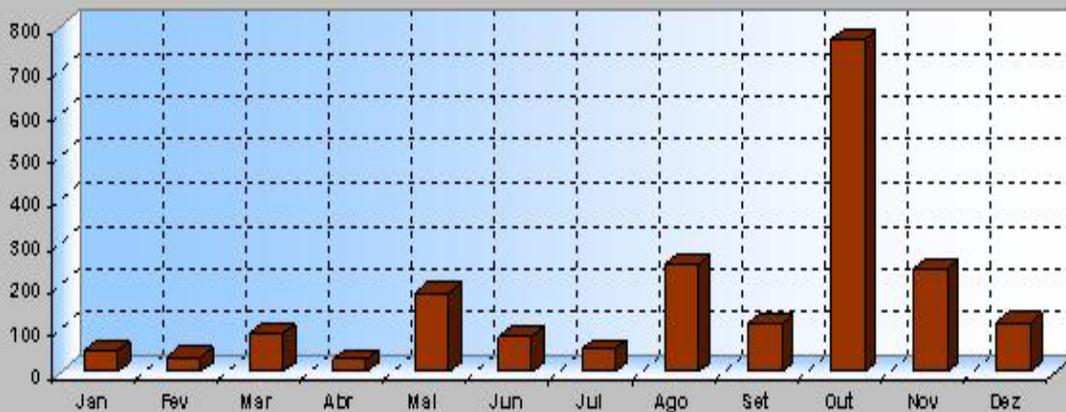
**Ofícios remetidos à Divisão de Monitoramento - 2004**



## Denúncias espontâneas - 2004 - DIPAF

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Ofício	28	10	29	20	23	26	33	48	25	32	63	45	382
GRERJ	50	36	90	29	186	83	54	250	112	772	240	117	2.019

**GRERJs remetidas à Divisão de Monitoramento - 2004**



**Ofícios remetidos à Divisão de Monitoramento - 2004**



### **3.5. Divisão de Processamento Administrativo Fiscal - DIPAF**

Esta divisão tem como uma das atribuições o cálculo das multas previstas na Resolução nº 15/99 do E. Conselho da Magistratura, com amparo no Código Tributário Estadual. São aplicáveis aos recolhimentos intempestivos do acréscimo de 20% da Lei nº 3217/99 nas serventias extrajudiciais e demais irregularidades detectadas pelo DEGAR e Departamentos da E. Corregedoria Geral da Justiça responsáveis pela fiscalização cartorária, multas referentes às GRERJs consideradas inidôneas pela instituição bancária e, ainda, as ratificações dos cálculos efetuados nas denúncias espontâneas apresentadas pelas serventias. Também faz todo o processamento pertinente aos feitos administrativos recebidos, bem como o acompanhamento dos Termos de Permissão e Cessão de Uso firmados com este Tribunal de Justiça.

Esta Divisão também é responsável pela análise das defesas e impugnações apresentadas, além da emissão dos autos de constatação e infração, através dos quais são efetivadas as cobranças administrativas.

Faz o controle das Permissões e Cessões de Uso, que foi uma atribuição respaldada e implantada após a publicação da Resolução nº 15/2003, a qual determinou o controle de todos os encargos relativos aos aludidos Termos, tendo sido tal cobrança regulamentada, posteriormente, através da publicação do Ato Normativo nº 01/2004.

### **3.6. Divisão de Cobrança Administrativa**

Esta Divisão tem como principal atribuição supervisionar a cobrança administrativa de dívidas decorrentes do não pagamento de taxa judiciária, custas judiciais, emolumentos em geral, multas da competência do FETJ e outras de natureza judicial ou extrajudicial, tributária ou administrativa.

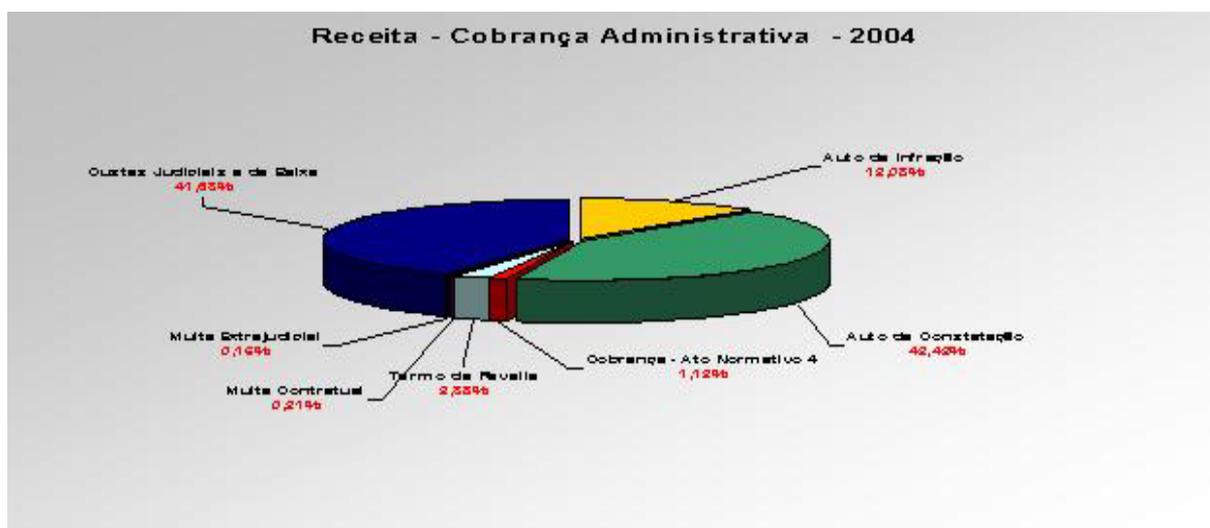
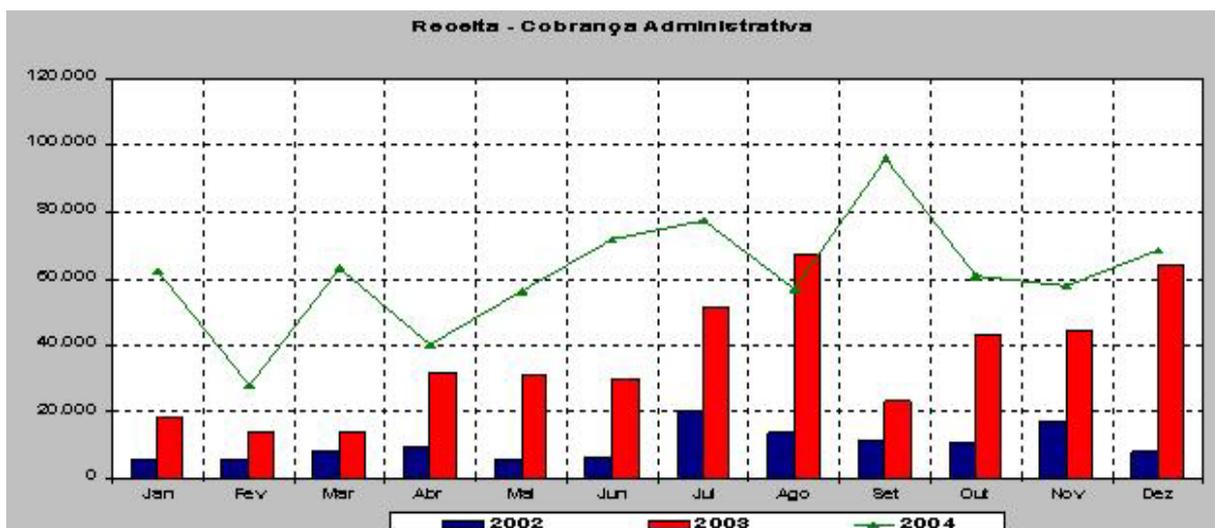
A cobrança administrativa vem aumentando significativamente sua arrecadação. Apenas como dado ilustrativo, no mês de janeiro de 2002 a arrecadação total dessa Divisão

atingiu a módica quantia de R\$ 5.803,18; em agosto de 2003 alcançou R\$ 67.179,73, e no mês de junho de 2004 R\$71.832,19, o que pode aparentar de pequena monta em termos de valores absolutos, atinge outra dimensão se considerarmos que tais valores, que já foram objeto de cobranças anteriores nas serventias e considerados perdidos para o FETJ, foram convertidos em arrecadação para o Poder Judiciário, após o procedimento de cobrança administrativa.

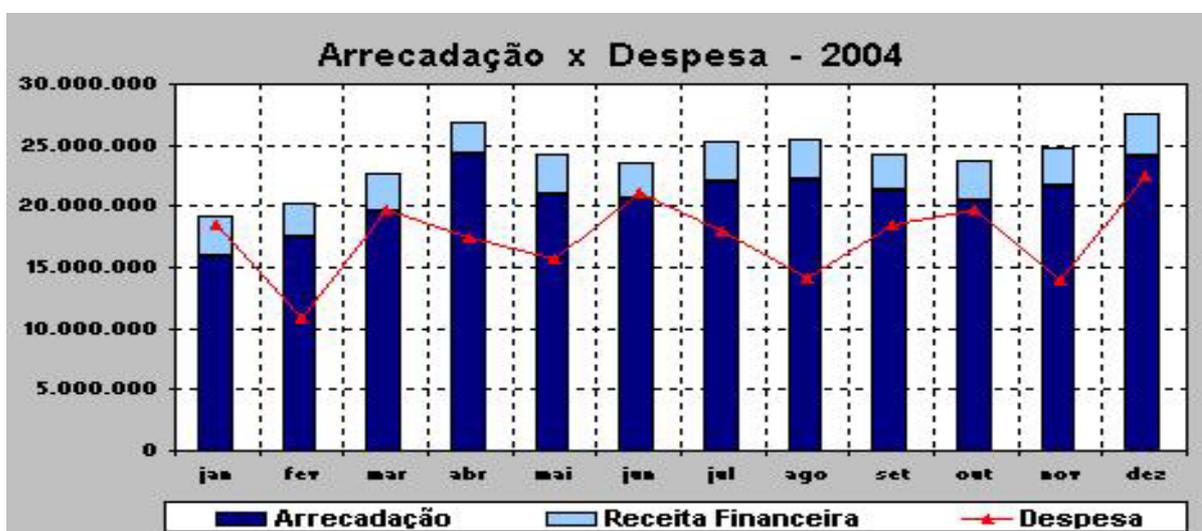
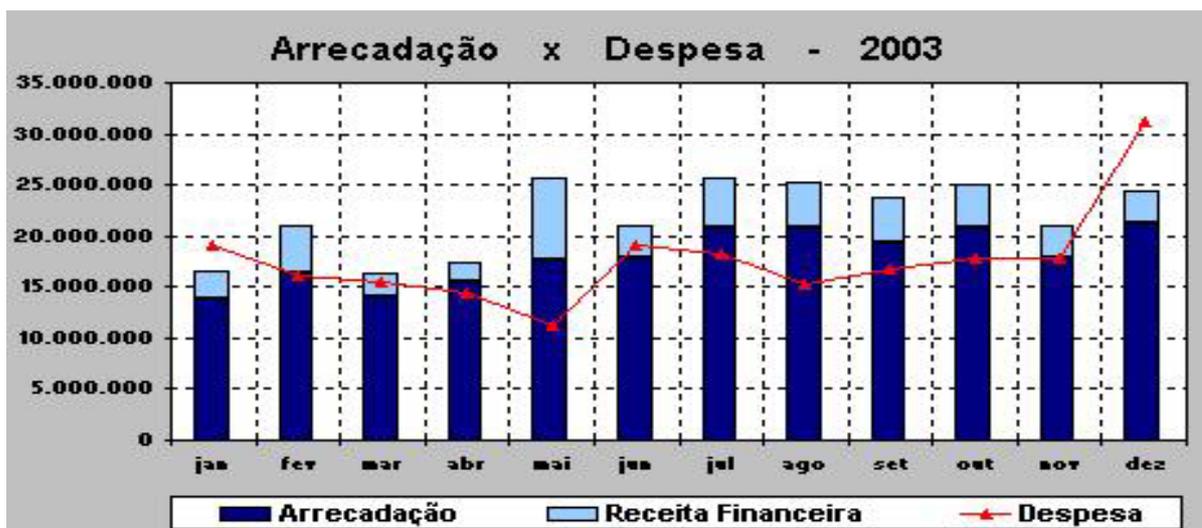
Visando uma melhor compreensão do procedimento interno para a cobrança administrativa dos débitos decorrentes de processos judiciais, foi traçado o caminho percorrido desde a expedição da certidão de débito pela serventia até a emissão da nota de débito para inscrição em dívida ativa:

- 1º) Recebimento da certidão de débito pela Divisão de Cobrança;
- 2º) Autuação da certidão (formação do processo administrativo);
- 3º) Cadastramento;
- 4º) Expedição da 1ª notificação ao devedor, para pagamento do débito;
- 5º) Expedição da 2ª notificação ao devedor;
- 6º) Emissão da nota de débito;
- 7º) Encaminhamento do processo administrativo com a nota de débito à Procuradoria da Dívida Ativa, para inscrição do débito;
- 8º) Retorno do processo com o débito inscrito;
- 9º) Comunicação ao Cartório, da inscrição;
- 10º) Arquivamento do processo;

Incumbe também a esta Divisão a cobrança de débitos decorrentes de irregularidades cometidas por serventias extrajudiciais as quais foram aplicadas as multas da competência do FETJ previstas na Resolução 15/99 e aquelas decorrentes de multas contratuais em processos licitatórios. Ambos possuem procedimentos específicos, com as particularidades atinentes a cada modalidade de cobrança.



Com a autonomia financeira constituída, o Gestor do FETJ, fundamentado no princípio da eficiência inserido entre os princípios Constitucionais da Administração Pública, através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, art. 37, *caput* — marco inicial da nova administração pública —, instituiu uma política de controle financeiro, com parecer restritivo de gastos, considerando que a eficiência é o dever de agir do administrador enquanto executor, tendo como norte o princípio da economicidade e do controle.



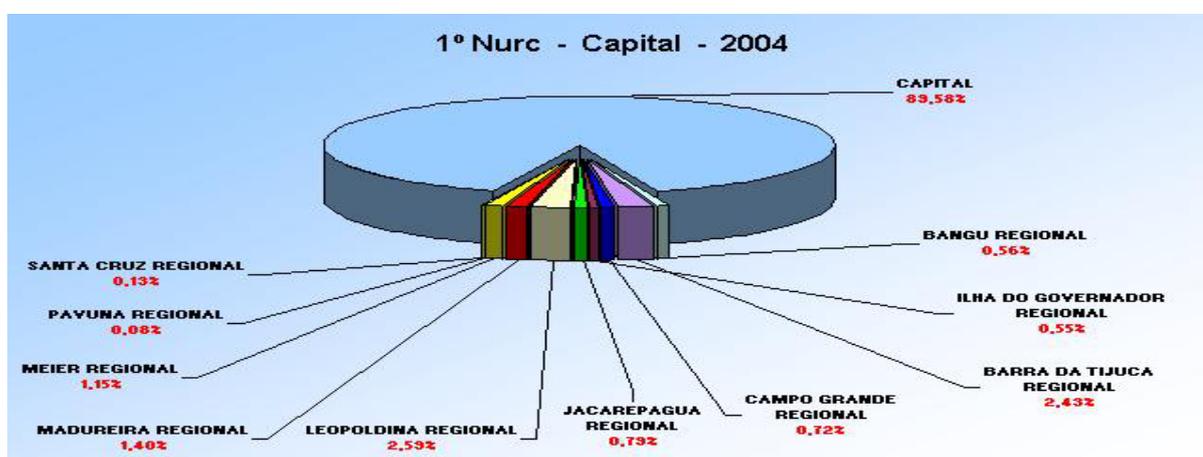
Segundo Jessé Torres Pereira Júnior,

“Ser eficiente é dever elementar da administração estatal, em seu mister de cumprir encargos, desempenhar funções, exercitar competências, fazer funcionar, enfim, um conjunto de deveres-poderes que lhe comete a Sociedade por meio da Constituição e das leis, em prol da satisfação das necessidades públicas.”

FUNDO ESPECIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA					
EVOLUTIVO DA ARRECADAÇÃO					
Mês	2000	2001	2002	2003	2004
Janeiro	8.040.583,80	11.590.773,18	18.676.140,92	14.276.389,94	16.788.842,86
Fevereiro	11.520.576,47	11.058.683,91	11.770.873,78	16.358.885,50	16.561.690,02
Março	10.852.183,20	12.578.854,56	14.534.955,32	13.531.425,62	20.639.759,70
Abril	10.484.460,81	12.081.754,60	15.844.360,43	15.291.612,37	22.400.337,25
Maio	12.776.762,96	13.593.950,66	16.434.688,45	17.174.884,67	20.481.597,44
Junho	11.927.177,40	13.854.967,52	14.450.587,57	17.378.413,71	20.104.051,32
Julho	12.008.191,53	14.060.349,23	18.170.954,28	20.655.174,08	21.125.598,91
Agosto	13.569.404,07	18.965.790,14	16.936.123,88	18.379.848,26	21.675.702,31
Setembro	11.456.798,90	13.345.752,75	15.871.214,82	19.429.395,00	19.970.015,38
Outubro	12.991.149,65	14.464.461,82	17.669.486,03	20.182.038,52	19.951.419,65
Novembro	11.519.027,92	13.568.536,23	14.270.125,80	17.384.462,23	20.907.253,26
Dezembro	11.893.133,10	14.030.100,23	16.077.180,06	19.315.107,88	21.947.690,58
<b>Total</b>	<b>139.039.449,81</b>	<b>163.193.974,83</b>	<b>190.706.691,34</b>	<b>209.357.637,78</b>	<b>242.553.958,68</b>
<b>Varição %</b>	<b>84,58%</b>	<b>17,37%</b>	<b>16,86%</b>	<b>9,78%</b>	<b>15,86%</b>
<b>Média mensal</b>	<b>11.586.620,82</b>	<b>13.599.497,90</b>	<b>15.892.224,28</b>	<b>17.446.469,82</b>	<b>20.212.829,89</b>

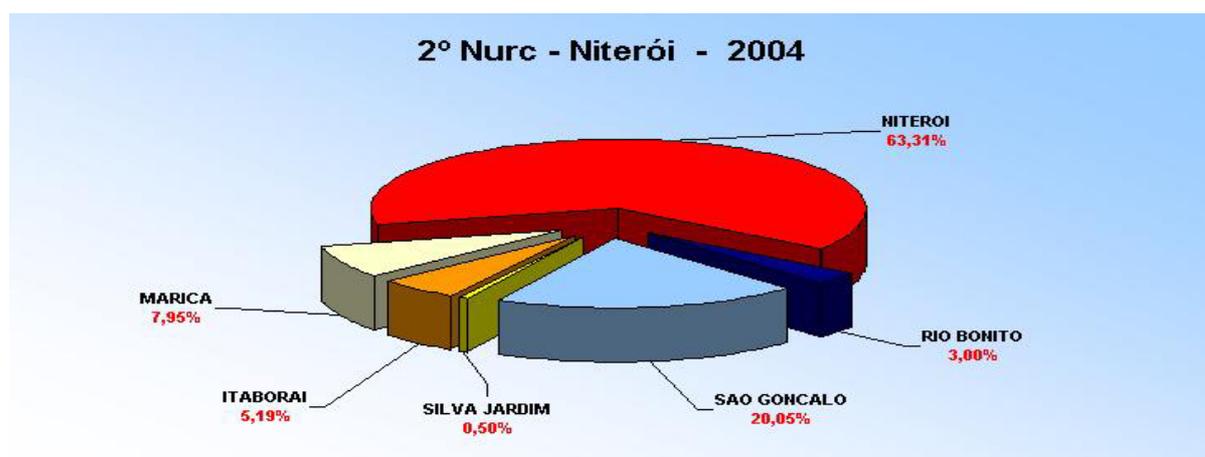
O Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro é dividido em Núcleos Regionais. O DEGAR tem o perfeito controle de toda a arrecadação desses Nucle's como podemos observar:

ARRECADAÇÃO 2004 - 1º NURC - CAPITAL			
COMARCAS	ARRECADAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
CAPITAL	183.946.276,90		
BANGU REGIONAL	1.155.137,94		
BARRA DA TIJUCA REGIONAL	4.998.395,57		
CAMPO GRANDE REGIONAL	1.473.414,27		
ILHA DO GOVERNADOR REGIONAL	1.135.615,69		
JACAREPAGUA REGIONAL	1.626.932,29		
LEOPOLDINA REGIONAL	5.323.422,53		
MADUREIRA REGIONAL	2.876.907,36		
MEIER REGIONAL	2.369.702,02		
PAYUNA REGIONAL	170.620,51		
SANTA CRUZ REGIONAL	271.375,00		
<b>TOTAL</b>	<b>205.347.800,08</b>	<b>5.974.081</b>	<b>34,37</b>



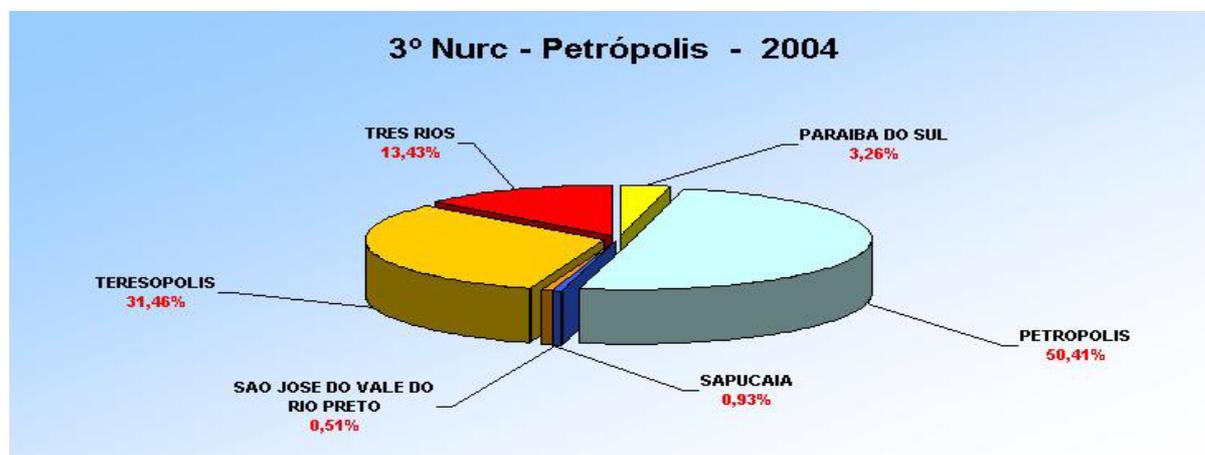
**ARRECAÇÃO 2004 - 2º NURC - NITERÓI**

COMARCAS	ARRECAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
ITABORAI	911.256,21	229.184	3,98
MARICA	1.395.422,27	86.038	16,22
NITEROI	11.115.734,13	466.628	23,82
RIO BONITO	525.955,55	51.087	10,30
SÃO GONCALO	3.520.060,54	925.402	3,80
SILVA JARDIM	88.588,60	22.227	3,99
<b>TOTAL</b>	<b>17.557.017,30</b>	<b>1.780.566</b>	<b>9,86</b>



**ARRECAÇÃO 2004 - 3º NURC - PETRÓPOLIS**

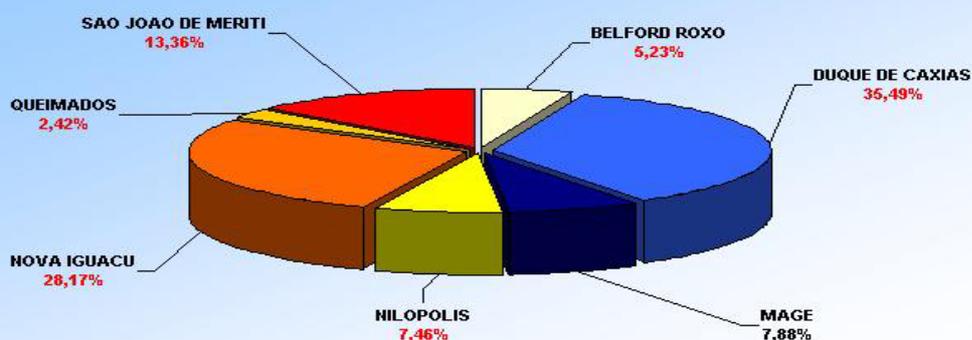
COMARCAS	ARRECAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
PARAIBA DO SUL	197.924,30	38.485	5,14
PETROPOLIS	3.062.991,81	296.108	10,34
SÃO JOSÉ DO VALE DO RIO PRETO	30.704,75	20.450	1,50
SAPUCAIA	56.798,61	17.689	3,21
TERESOPOLIS	1.911.662,08	143.433	13,33
TRES RIOS	815.674,44	92.433	8,82
<b>TOTAL</b>	<b>6.075.755,99</b>	<b>608.598</b>	<b>9,98</b>



**ARRECADAÇÃO 2004 - 4º NURC - DUQUE DE CAXIAS**

COMARCAS	ARRECADAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
BELFORD ROXO	613.598,10	457.201	1,34
DUQUE DE CAXIAS	4.165.115,29	808.614	5,15
MAGE	924.259,06	218.821	4,22
NILOPOLIS	875.736,23	152.363	5,75
NOVA IGUACU	3.306.228,21	966.253	3,42
QUEIMADOS	283.484,16	129.131	2,20
SAO JOAO DE MERITI	1.568.137,08	456.778	3,43
<b>TOTAL</b>	<b>11.736.558,13</b>	<b>3.189.161</b>	<b>3,68</b>

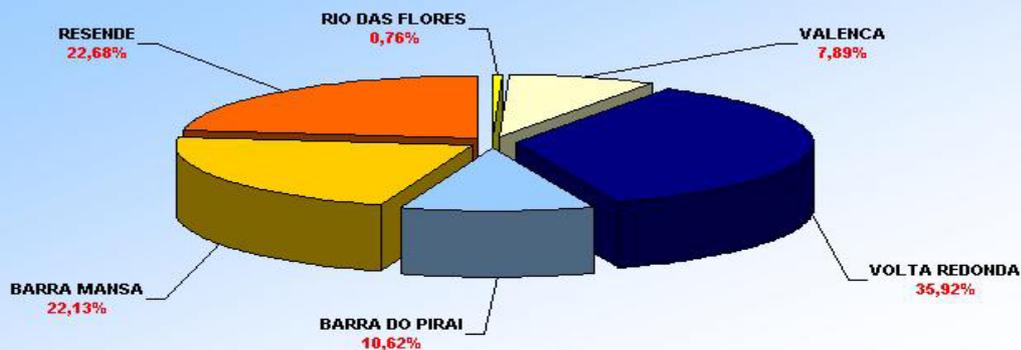
**4º Nurc - Duque de Caxias - 2004**



**ARRECADAÇÃO 2004 - 5º NURC - VOLTA REDONDA**

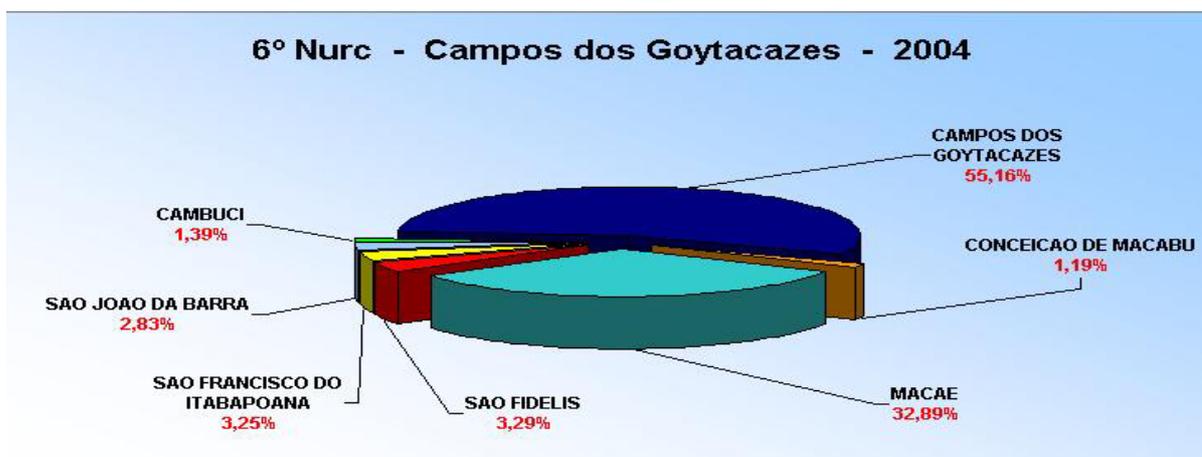
COMARCAS	ARRECADAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
BARRA DO PIRAI	728.610,59	91.369	7,97
BARRA MANSA	1.518.705,33	173.003	8,78
RESENDE	1.556.307,77	184.009	8,46
RIO DAS FLORES	51.832,17	7.987	6,49
VALENCA	541.633,88	68.003	7,96
VOLTA REDONDA	2.464.694,41	248.766	9,91
<b>TOTAL</b>	<b>6.861.784,15</b>	<b>773.137</b>	<b>8,88</b>

**5º Nurc - Volta Redonda - 2004**



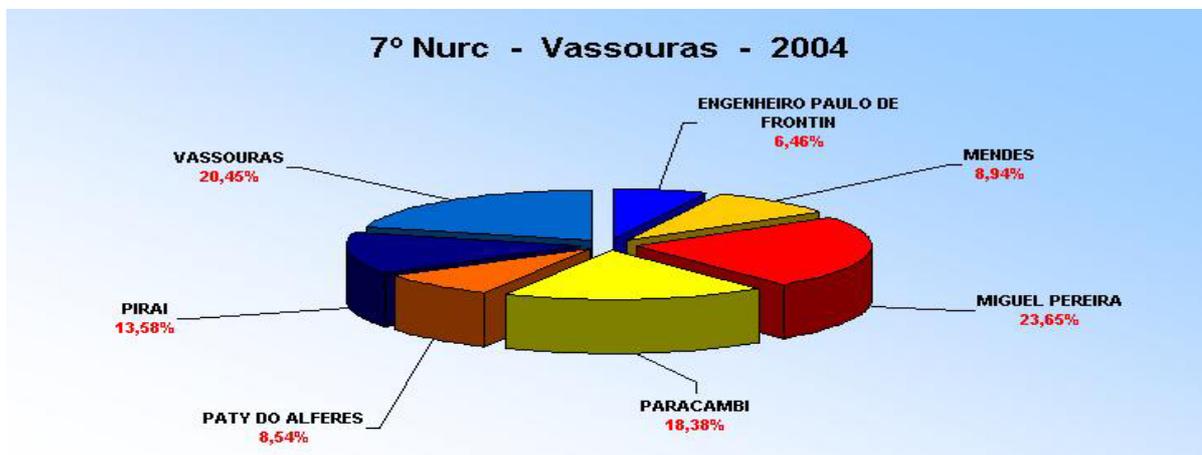
**ARRECAÇÃO 2004 - 6º NURC - CAMPOS DOS GOYTACAZES**

COMARCAS	ARRECAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
CAMBUCI	92.902,06	21.106	4,40
CAMPOS DOS GOYTACAZES	3.699.715,87	416.441	8,88
CONCEICAO DE MACABU	79.780,18	19.101	4,18
MACAE	2.205.888,46	168.423	13,10
SAO FIDELIS	220.758,88	37.469	5,89
SAO FRANCISCO DO ITABAPOANA	217.784,58	43.544	5,00
SAO JOAO DA BARRA	189.823,63	28.138	6,75
<b>TOTAL</b>	<b>6.706.653,66</b>	<b>734.222</b>	<b>9,13</b>



**ARRECAÇÃO 2004 - 7º NURC - VASSOURAS**

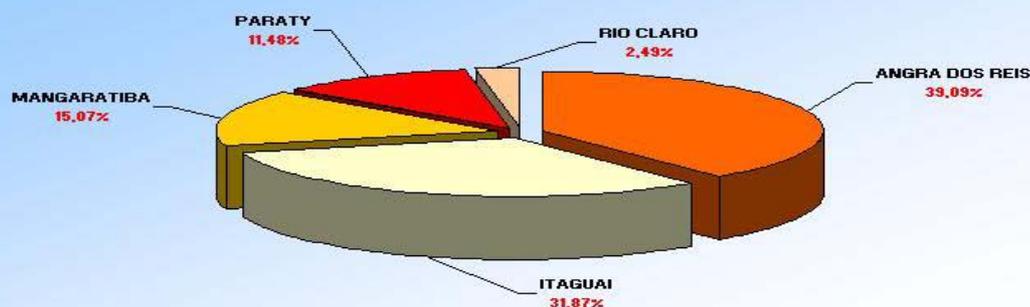
COMARCAS	ARRECAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
ENGENHEIRO PAULO DE FRONTIN	70.140,73	12.196	5,75
MENDES	97.006,99	17.502	5,54
MIGUEL PEREIRA	256.594,99	25.275	10,15
PARACAMBI	199.397,23	41.722	4,78
PATY DO ALFERES	92.691,65	26.113	3,55
PIRAI	147.398,54	23.054	6,39
VASSOURAS	221.874,16	32.314	6,87
<b>TOTAL</b>	<b>1.085.104,29</b>	<b>178.176</b>	<b>6,09</b>



**ARRECAÇÃO 2004 - 8º NURC - ITAGUAÍ**

COMARCAS	ARRECAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
ANGRA DOS REIS	1.028.576,67	129.621	7,94
ITAGUAI	838.650,31	87.736	9,56
MANGARATIBA	396.466,88	27.050	14,66
PARATY	302.165,67	31.274	9,66
RIO CLARO	65.592,02	17.018	3,85
<b>TOTAL</b>	<b>2.631.451,55</b>	<b>292.699</b>	<b>8,99</b>

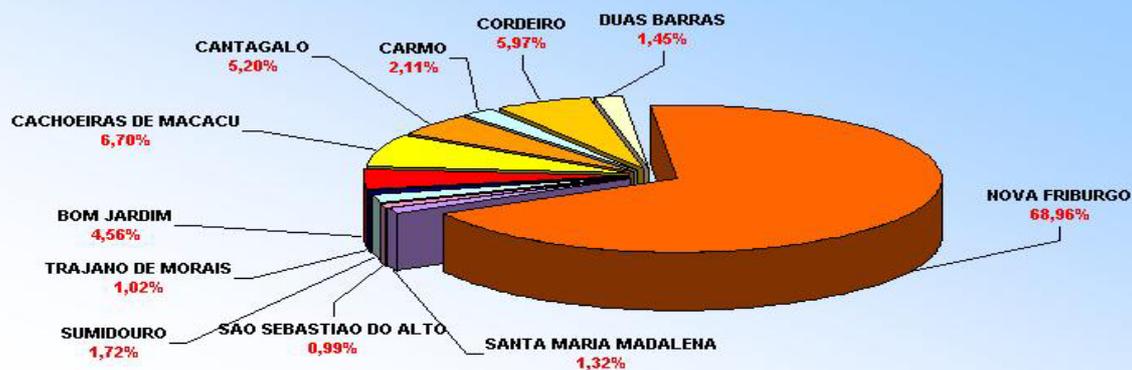
**8º Nurc - Itaguaí - 2004**



**ARRECAÇÃO 2004 - 9º NURC - NOVA FRIBURGO**

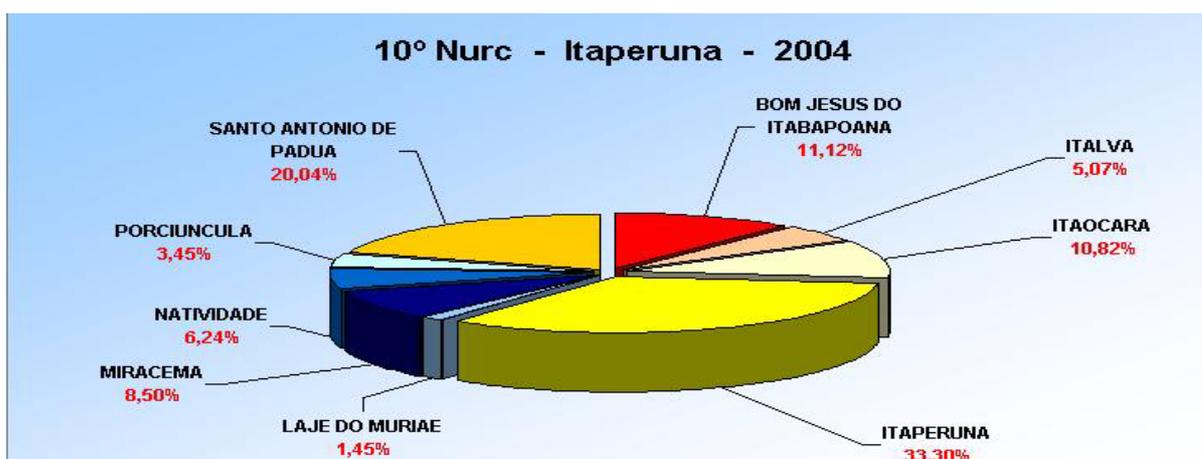
COMARCAS	ARRECAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
BOM JARDIM	147.119,33	23.274	6,32
CACHOEIRAS DE MACACU	216.223,35	51.111	4,23
CANTAGALO	167.819,27	20.269	8,28
CARMO	68.080,45	15.529	4,38
CORDEIRO	192.774,87	23.858	8,08
DUAS BARRAS	46.983,79	10.475	4,49
NOVA FRIBURGO	2.226.726,37	175.370	12,70
SANTA MARIA MADALENA	42.774,71	10.361	4,13
SÃO SEBASTIAO DO ALTO	32.117,89	8.571	3,75
SUMIDOURO	55.512,04	14.545	3,82
TRAJANO DE MORAIS	33.008,11	9.853	3,35
<b>TOTAL</b>	<b>3.229.140,18</b>	<b>363.216</b>	<b>8,89</b>

**9º Nurc - Nova Friburgo - 2004**



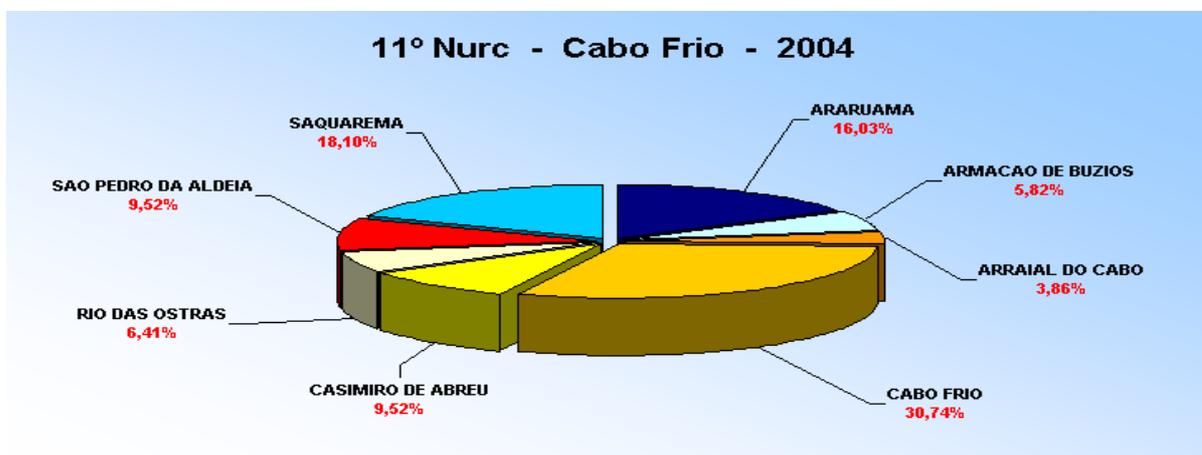
**ARRECAÇÃO 2004 - 10º NURC - ITAPERUNA**

COMARCAS	ARRECAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
BOM JESUS DO ITABAPOANA	227.749,18	34.820	6,54
ITALVA	103.826,98	25.108	4,14
ITAOCARA	221.615,08	23.025	9,62
ITAPERUNA	681.960,67	89.406	7,63
LAJE DO MURIAE	29.750,50	8.046	3,70
MIRACEMA	174.172,90	27.672	6,29
NATIVIDADE	127.887,43	23.353	5,48
PORCIUNCULA	70.628,06	16.381	4,31
SANTO ANTONIO DE PADUA	410.351,07	48.901	8,39
<b>TOTAL</b>	<b>2.047.941,87</b>	<b>296.712</b>	<b>6,90</b>



**ARRECAÇÃO 2004 - 10º NURC - ITAPERUNA**

COMARCAS	ARRECAÇÃO - R\$	POPULAÇÃO	R\$ / HAB.
ARARUAMA	1.101.132,13	90.128	12,22
ARMACAO DE BUZIOS	399.626,33	20.567	19,43
ARRAIAL DO CABO	265.158,69	25.113	10,56
CABO FRIO	2.111.370,07	142.984	14,77
CASIMIRO DE ABREU	654.172,54	24.164	27,07
RIO DAS OSTRAS	440.457,06	42.024	10,48
SAO PEDRO DA ALDEIA	653.659,70	69.474	9,41
SAQUAREMA	1.242.857,22	56.950	21,82
<b>TOTAL</b>	<b>6.868.433,74</b>	<b>471.404</b>	<b>14,57</b>



O princípio da eficiência impõe ao administrador realizar suas obrigações com rapidez, perfeição e rendimento, porém sem nunca deixar de observar o princípio da legalidade.

A legalidade da administração pública difere da iniciativa privada. Enquanto nessa o administrador pode fazer tudo aquilo que a lei não lhe veda, naquela, somente o que lhe é outorgado por lei.

O administrador deve agir de maneira rápida, de forma a não acarretar insatisfação à coletividade. Suas atribuições devem, portanto, ser executadas com perfeição, evitando repetições e, conseqüentemente, desperdício de tempo e dinheiro público. Também, os atos devem ser praticados com competência, isto é, com resultados positivos para a coletividade.

O agente público deve tomar medidas que evitem situações desastrosas ao Estado quando observar que o princípio da eficiência está sendo contrariado.

Atualmente se discute a adoção de novas formas de gestão da coisa pública para torná-la mais ágil, descentralizada, priorizando o controle de resultado ao controle de procedimento. É a administração pública mais eficiente.

Assim, o princípio da eficiência impõe ao agente público atuar de forma a produzir resultados favoráveis à consecução dos fins que cabem ao Estado alcançar. (Ibid.)

Tendo em vista a estabilização da receita do FETJ, a constante expansão das despesas, que chegou, em alguns meses, a ultrapassar o valor arrecadado e a utilização da receita financeira para honrar seus pagamentos, é que o Gestor do FETJ, Des. Jessé Torres, emitiu parecer nos autos do processo 13110/2003, nos seguintes termos:

**“Nos dois anos, enquanto as receitas cresciam 21,4%, as despesas se expandiam em 52,64%. Caso fossem mantidas tais fases linearmente durante os próximos exercícios, as despesas empatariam com as receitas ao cabo de dois anos e as superariam em 2005.”**

**“... mas basta para alertar que o atual desequilíbrio entre as taxas de expansão das receitas e das despesas, em prejuízo daqueles, poderá levar o FETJ, e, portanto, a cobertura das atividades fins e meio do Poder Judiciário Fluminense, a previsíveis**

**dificuldades, cujas soluções não de ser pensadas e implementadas desde agora, com o fim de prevenir a inversão da situação de que hoje desfrutam as receitas.”**

Sendo assim e visando estimular as receitas do FETJ, a Administração Superior resolveu instituir a Comissão de Metas de Arrecadação, através do Ato Executivo de nº 969/2003, publicado no Diário Oficial de 19 de março de 2003.

As primeiras pensadas foram:

a) permissão remunerada de uso de espaços do Poder Judiciário (meta anual de R\$ 500.000,00);

b) exploração de áreas de estacionamento de veículos nos prédios do Poder Judiciário (meta anual de R\$ 986.400,00);

c) convênios com Estado e Municípios a fim de efetivar a cobrança dos executivos fiscais do Estado e Municípios (meta anual de R\$ 2.880.000,00);

d) instituição de cobrança pela impressão de dados sobre o andamento de processos nos terminais de auto consulta, mantendo-se a gratuidade apenas para a visualização dos dados na tela (meta anual de R\$ 1.500.000,00);

e) instituição da cobrança do serviço de consulta processual por e-mail (meta anual de R\$ 3.000.000,00);

f) instituição de divulgação remunerada nos espaços físicos disponíveis do Tribunal de Justiça (meta anual de R\$ 216.000,00);

g) instituição de convênio relativos aos depósitos judiciais com instituição bancária (meta anual de R\$ 36.000.000,00); e

h) oferta de vagas para o público externo em cursos da Escola de Administração Judiciária (meta anual de R\$ 1.000.000,00).

Muitas propostas já foram implementadas, sendo que a de maior vulto, foi referente aos Depósitos Judiciais, cuja contrapartida da instituição financeira para administrá-lo chegou

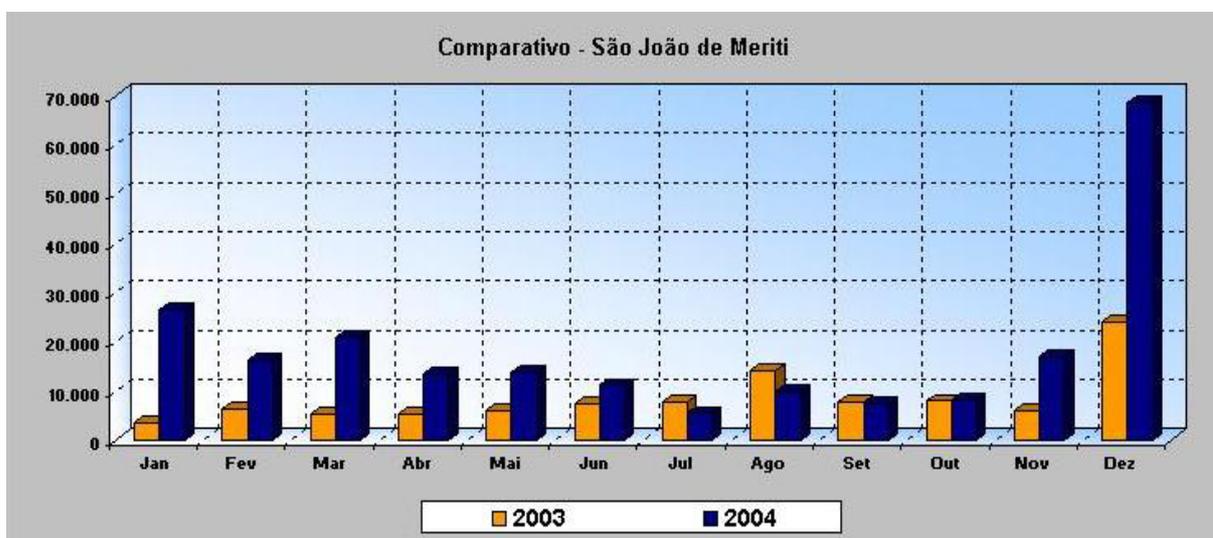
a um patamar de R\$ 210.800.000,00, pelo período de 2 anos, superando em muito a meta anual proposta.

No que diz respeito aos demais itens, temos a dizer que, o Exmº Sr. Presidente da Comissão de Metas de Arrecadação relata e tece, as seguintes considerações:

### **Convênios**

Os Convênios celebrados com os Municípios do Rio de Janeiro, ainda não contam com a efetividade necessária para atingir o patamar almejado, não refletindo seus resultados sobre a arrecadação do FETJ, malgrado o empenho da Comissão na implementação dos mesmos de forma mais rápida e eficaz.

Não é demais repetir o índice de sucesso obtido com a efetivação do Convênio celebrado com o Município de São João de Meriti, hoje totalmente implementado e traduzindo um aumento percentual de 300,36% na receita do 1º semestre de 2003 para o 1º semestre de 2004, o que vem apontar para o caminho que vem sendo trilhado pela Comissão de Metas de Arrecadação, demonstrando a necessidade de uma conjunção de esforços cada vez mais premente com os Municípios.



No Município do Rio de Janeiro, a revisão do Convênio anteriormente firmado e a unificação das Guias, já vem sendo objeto de estudos por meio do processo nº 36459/2004, possibilitando um maior controle sobre o correto recolhimento dos valores devidos em

execução fiscal, o que já se demonstrou comprovadamente eficaz no Convênio celebrado com São João de Meriti.

Já foram visitados: 50 (cinquenta) dos 91 (noventa e um) Municípios hoje existentes no Estado do Rio de Janeiro; destes cinquenta, 17 (dezesete) já firmaram os referidos Convênios e 6 (seis) encontram-se aguardando assinatura.

### **Revisão dos Atos de Permissão de Uso**

Através do processo administrativo nº 162393/2003, foi solicitado levantamento dos espaços ociosos e ocupados, nos Foros Central e Regionais, o que foi realizado, encontrando-se atualmente no Departamento de Obras em fase de estudos sobre aqueles que poderiam ser ocupados no prédio do Foro Central.

### **Instituição da Cobrança do Serviço de Consulta Processual por e-mail – Exploração de Espaços Publicitários dos Terminais de Consulta Processual**

Formou-se o processo administrativo nº 548768/2003, no qual foi emitido parecer técnico pelo setor específico da Informática deste Tribunal (SOI), contra-indicando a adoção da proposta, pelas razões expostas naquela peça. Apresentou, então, à Comissão de Metas de Arrecadação, proposta substitutiva, que consiste na admissão de veiculação de propaganda nos terminais de consulta e na boleta que informa o andamento processual.

### **Promoção de Cursos através da ESAJ**

A proposta foi acolhida e vem sendo executada com resultados quantificados, até o mês de maio passado, em R\$ 64.340,00, apurados pelos recolhimentos efetuados através de GRERJs.

### **Possibilidade de divulgação, através de página do Tribunal de Justiça, de publicidade paga, oriunda de Órgãos e Entidades de iniciativa privada**

Proposta encaminhada, através do processo administrativo nº 90247/2003, à Diretoria Geral da Gestão do Conhecimento para exame em conjunto com os demais órgãos deste Tribunal de Justiça.

### **Exploração de espaços para a utilização de painéis rotativos**

Deu origem ao processo administrativo nº 94735/2003 que se encontra em fase de estudos finais na Diretoria do Foro.

### **Certificação informatizada do pagamento da GRERJ**

Meio eficaz de controle da arrecadação. Estudos para implantação da certificação eletrônica estão sendo desenvolvidos pela Diretoria Geral de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça, através do processo 38964/2001. Ocorre que para sua efetiva implantação, faz-se necessário que todo um conjunto de medidas para tal concorram, concomitantemente, com a implementação do Projeto Comarca, com a informatização de todas as serventias e a adequação da tabela de custas ao sistema de movimentação do processo, o que, devido à complexidade do trabalho, demanda maior tempo para sua consecução.

### **Desarquivamento on-line**

A proposta está estritamente relacionada com a acima exposta e caso venha a ser aprovada, poderá ser adotada juntamente com a certificação eletrônica.

### **Controle quanto ao recolhimento dos 20% devidos pelos atos praticados pelos Juízes de Paz**

Foi formulada consulta através do processo nº 42141/2001 à Diretoria Geral de Fiscalização, Apoio e Monitoramento da Corregedoria Geral da Justiça, sendo esta renovada no processo nº 56660/2002, que se encontra sobrestado, aguardando decisão do Conselho da Magistratura nos autos dos processos 26355/2003 e 14851/2003.

### **Penalidade aos Delegatários que deixem de efetuar o pagamento dos autos previstos na Resolução nº 15/99.**

Em verdade, temos notícia de apenas um Auto de Constatação não pago, em fase de remessa à Procuradoria da Dívida Ativa para inscrição do débito, expedido no processo nº 11296/2002. Nesses autos formularemos consulta acerca da possibilidade de aplicação da penalidade proposta que, s.m.j., deverá ser analisada pela Corregedoria Geral da Justiça, ante a competência que lhe é atribuída em razão da matéria.

### **Venda e/ou reciclagem de material inservível**

Através dos Atos Executivos nºs 1819/2000 e 1919/2000 esta atividade passou a ser gerida pela ABATERJ, com destinação específica, restando prejudicada, por ora, a presente proposta.

Por fim, ressalta o aumento da receita decorrente das atividades pertinentes ao DEGAR, caracterizadas pela evolução da Arrecadação nas Permissões de Uso a partir do 3º trimestre de 2003, quando passaram a ser controladas por este Departamento e pelo resultado obtido pela Cobrança Administrativa, que de 2003 a 2004 sofreu aumento percentual de 131,26%.

Criado e estruturado o FETJ, mecanismos de controle e de planejamento fez-se necessário para se obter uma gestão mais responsável, dando cumprimento ao determinado pela Constituição Federal.

O eminente jurista Jessé Torres Pereira Júnior, Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, ao proceder a palestra de encerramento em Seminário sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal, promovida pela Escola da Magistratura e pela Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro em 03.07.2002, disse 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 sistematização 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), repercutiram de imediato no Poder Judiciário Fluminense, exigindo a criação de um órgão administrativo central de planejamento e controle. Surge a partir daí a nova Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças (SP), hoje, Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças (DGPCF).

A Secretaria de Planejamento elaborou o primeiro documento de planejamento e controle que, em março de 1999, foi publicado através do Ato Executivo Conjunto nº 12. O Plano de Investimentos do Poder Judiciário foi elaborado com a utilização das verbas do FETJ. Neste plano constavam, especificamente, os projetos para a realização de obras devido a crescente expansão do Poder Judiciário. Feito para o biênio 1999/2000, incumbia ao Gestor do Fundo zelar pela sua fiel e estrita observância.

Este plano previu 72 projetos os quais foram totalmente realizados, com uma aplicação total de recursos na ordem de R\$ 76 milhões de reais.

#### **4. A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E O PLANO DE AÇÃO GOVERNAMENTAL**

A Constituição Federal prevê competência de Lei Complementar para dispor sobre finanças públicas e estabelecer **“normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta bem como condições para a instituição e funcionamento de fundos”** (art. 165, § 9º, II).

Sendo assim, em 4 de maio de 2000, foi promulgada a Lei Complementar nº 101 que também é conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF. Ela veio em virtude de uma cobrança da sociedade em torno da necessidade de mudanças. É, portanto, uma conquista da sociedade. Ela introduz avanços institucionais na área de orçamento com a função de planejamento.

O orçamento deixou de ser peça de ficção. Antes da LRF, o orçamento era feito para atender aquilo que o Gestor gostaria de realizar, a despesa fixada refletia todas as suas necessidades, e quando não havia recursos, superestimava-se as receitas. Não existia correlação entre as peças orçamentárias e a realidade do planejamento, passando a se constituir como mero cumprimento da formalidade.

A LRF surge como uma homenagem ao planejamento governamental com propósito de modificar as práticas orçamentárias utilizadas e o § 1º do seu artigo 1º, estabelece como um de seus pressupostos, uma ação planejada. Desta forma, o orçamento configura uma técnica financeira instrumental, formulada com o escopo de possibilitar conhecimento das ações desencadeadas na esfera do Poder Público em sintonia com os objetivos estabelecidos na ação governamental.

O orçamento como instrumento de planejamento, permite identificar os projetos e atividades que o governo pretende realizar.

Podemos dividir o orçamento em três partes: a base, que compõem as funções, programas, subprogramas, atividades e projetos; a econômica, composta pelas categorias,

subcategorias, elementos, subelementos e itens da despesa; e a institucional, composta pelos órgãos e unidades administrativas.

O orçamento público representa, do ponto de vista do planejamento, o dimensionamento da magnitude do consumo e da formação do capital em relação aos valores globais que, após definidas as variáveis demanda e oferta, é a soma do consumo mais investimentos o que vai interessar.

O artigo 165 da Constituição Federal cria o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. A lei orçamentária compreenderá os orçamentos fiscais, de investimentos e de seguridade social (CF art. 165, § 5º).

**“O orçamento fiscal dirige-se aos poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público. Compreende-se, ainda, no mesmo, as empresas públicas e sociedade de economia que recebe quaisquer recursos do Tesouro Nacional, exceto as que o percebam unicamente sob a forma de participação acionária.**

**Os poderes da União, vale dizer, o Executivo, Legislativo e o Judiciário, no respeitante às receitas e despesas, são contempladas pelo orçamento fiscal. Os órgãos são autônomos, singulares, específicos e outros desprovidos de personalidade jurídica própria e as entidades são as autarquias, as fundações instituídas e mantidas, as empresas públicas e as sociedade de economia mista de início referidas. Constitui fundo o produto de receitas específicas que, na lei, se vinculam à realização de determinados objetos ou serviços.**

**O orçamento de investimento das empresas estatais compreenderá os programas de investimentos das empresas em que a União Federal, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital com direito a voto.**

**Importa salientar, por outro lado, que a regra assente na Constituição Federal diz que qualquer investimento cuja a execução ultrapasse um exercício financeiro somente poderá ser iniciado se estiver incluso no plano plurianual.**

**Supre, entretanto, tal exigência, a existência de lei, que autorize referida inclusão, sob pena de crime de responsabilidade, conforme, a respeito, dispõe a Constituição Federal.**

**No plano da seguridade social, o planejamento a ser efetivado tomará por base os aspectos relacionados com o aporte de receitas ao saneamento básico, à saúde, à previdência e à assistência social, cujas prioridades e metas orientarão na feitura do orçamento anual”(NASCIMENTO, Carlos Valder do. *Curso de Direito Financeiro*. 1. ed. 2ª tir. Rio de Janeiro: Forense, 1999. p.83-85).**

**“... 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 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) foi o instrumento orçamentário mais valorizado pela LRF.

A LDO foi instituída pela Constituição de 1988, porém, faltava-lhe clareza quanto a sua elaboração e conteúdo mínimo. A LRF supre esta lacuna pois transformou em instrumento valioso para o equilíbrio das contas públicas, o equilíbrio entre a despesa e a receita. O clássico princípio orçamentário do equilíbrio deve ser entendido não como uma mera igualdade entre receita e despesa em um determinado exercício financeiro, mas sim o estabelecimento de parâmetros que confirmam às contas públicas a necessária estabilidade.

**“A Lei de Diretrizes Orçamentárias possui destinação constitucional específica e veicula conteúdo material próprio, que, definida pelo art. 165, §2º, da Carta Federal, compreende as metas e prioridades da Administração Pública, inclusive as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente. Mais do que isso, esse ato estatal tem por objetivo orientar a elaboração da lei orçamentária anual e dispor sobre as alterações na legislação tributária, além de estabelecer a política de aplicação de agências financeiras oficiais de fomento”(STF, RTJ 154/397).**

O Poder Judiciário, até então, não possuía instrumentos específicos de planejamento. Possui necessidades e especificidades completamente diferentes das dos Poderes Executivo e Legislativo, em decorrência da sua atividade-fim, a entrega da prestação jurisdicional. 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 então Secretaria de Planejamento, hoje, Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças, 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 PJERJ, que ficava praticamente a margem de todo o processo de negociação política, tendente a sua aprovação pelo Poder Legislativo.

Assim, todos os projetos de interesse do Poder Judiciário, como, por exemplo, a construção de fóruns ou a criação de comarcas, tinham que, primeiramente, constar da proposta do PPA do Governo do Estado do Rio, para que, posteriormente, ser contemplado no orçamento.

A oportunidade que o Poder Judiciário tinha para propor a execução de projetos que visavam atender às suas necessidades específicas era a inclusão dos mesmos no PPA, que era elaborada de três em três anos apenas.

Desta forma conclui-se, que àquela época, era absolutamente impossível estabelecer diretrizes e metas de planejamento e controle específicas para o Poder Judiciário, que se encontrava atrelado às diretrizes de planejamento do Poder Executivo, inseridas 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 1999, 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 e de direito.

A introdução do Plano Bial de Investimentos no cenário do judiciário, resultou de articulações políticas que vinham sendo realizadas entre os Poderes Judiciário, Executivo e Legislativo, culminando na promulgação da Lei Estadual nº 3217, ocorrida em 27 de maio daquele mesmo ano. O Plano Bial de Investimentos foi, além de planejamento primogênito, uma resposta antecipada da administração para os efeitos da já iminente promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal. Sendo considerado um instrumento de vanguarda no Judiciário

Brasileiro daquela época, uma vez que através do Plano se buscava o ajustamento inicial às principais normas e diretrizes que só iriam ser convertidas em lei mais de um ano depois com a Lei Complementar nº101.

O Poder Judiciário precisava criar um instrumento nos moldes do PPA que contemplasse, não só obras, mas todos os seus projetos. Surge, então, pioneiramente, o Plano de Investimentos do Poder Judiciário Fluminense, aprovado através do Ato Executivo nº12/99, publicado no Diário Oficial de 19 de março de 1999, com sua aplicação para o biênio de 1999/2000.

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

A leitura dos considerandos da exposição de motivos, que justificou o Ato Executivo Presidencial que aprovou 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. A maioria dos projetos do Plano incluía obras e serviços de recuperação ou de reformas em prédios existentes ou construções de prédios na Comarca da Capital e do Interior. 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.

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, foi a partir daí que 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, 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 de Justiça 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.

Podemos dizer que a existência do Plano foi primordial para a consolidação da 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 incremento das receitas recém vertidas ao FETJ? Com a necessidade de se expandir os serviços judiciários, para reduzir a demanda reprimida dos serviços judiciários, não se pode perder de vista a correlação entre as receitas e as despesas, nestas compreendidas os investimentos e custeio.

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

À época, não haviam informações consolidadas a respeito dos custos que pudessem ajudar aos técnicos e gestores envolvidos na tarefa de planejar, existindo apenas uma mera estimativa das despesas decorrentes da implantação dos projetos.

Tal carência certamente conduzia a uma visão estratégico-gerencial incompleta, uma vez que as estimativas referiam-se apenas 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 difícil 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 sem 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, àqueles que se encontravam na Administração Superior neste período. Contudo, não se poderia parar um processo já iniciado e novo desafio estava surgindo para os técnicos da Secretaria de Planejamento, não havendo outra alternativa senão ousar e prosseguir, sendo necessário a criação de um Centro de Custo.

A partir do segundo semestre de 1999, com a instituição do Centro de Controle de Custos na então Secretaria de Planejamento, a Administração pode passar a contar com informações consolidadas de custos, permitindo 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 Bienal de Investimentos, sendo assim, pode-se dizer 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), tornaram-se valiosos instrumentos para a elaboração, execução e acompanhamento dos Planos de Ação Governamental para o Biênio 2001/2002 e 2003/2004.

Outro grande problema detectado no Plano Bienal de Investimentos foi a previsão da reserva de contingência, cuja finalidade foi permitir à 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 Bienal, suprimindo projetos tidos como não prioritários para inserção de outros considerados estrategicamente mais relevantes, passou-se a utilizar a reserva de contingência para inclusão de novos projetos não previstos.

A inclusão de um novo projeto no Plano de Investimentos sem a devida supressão virou prática rotineira através da rubrica da reserva de contingência. Desta forma, o Plano de Investimentos não possuía caráter de instrumento norteador das políticas da Alta Administração, não atendendo, por conseguinte, a todas as expectativas esperadas de um instrumento de planejamento.

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 programa.

No final do exercício de 2000 executou-se 82,4% do Plano Bienal de Investimentos, realizando 70 projetos previstos e outros sem previsão, através da reserva de contingência.

A impossibilidade de se estimar as despesas decorrentes de cada projeto e a utilização indiscriminada da reserva de contingência foram naturalmente corrigidas pelo 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 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 Plano de Ação Governamental- PAG, para o biênio 2001/2002, foi considerado para avaliar e acompanhar a evolução das despesas públicas e atender aos limites impostos na Lei de Responsabilidade Fiscal. Procurando evoluir, levando em conta a experiência conquistada com o Plano anterior, e em nome de uma política de gestão responsável e mais transparente, disciplinou a aplicação dos recursos orçamentários financeiros do Fundo Especial.

Compatibilizado e adequado com as legislações vigentes (Plano Plurianual de Investimentos 2000/2003 – Lei Estadual nº 3370/2000, Lei de Diretrizes Orçamentárias – Lei Estadual 3449/2000, e Lei Orçamentária Anual – Lei Estadual nº 3537/2001).

Seguindo a ordem natural de aperfeiçoamento da gestão pública, o Plano de Ação Governamental do biênio seguinte (2003/2004), ainda em curso, além de contar com programas, projetos e subprojetos, prevê a captação de novas fontes de recursos e institui graus correlatos às fontes de recurso, de prioridades na execução.

O atual Plano de Ação Governamental tem nos programas um instrumento de atuação da Administração Judiciária e passa a ser centrado em “demandas” a serem atendidas e sua gestão orientada para resultados que, passíveis de serem aferidos, permitirão identificar a consecução dos objetivos estabelecidos, facilitando o controle administrativo quanto aos aspectos de sua eficiência, eficácia e efetividade. Dessa forma, os programas do Plano constituem-se um elo de integração com o orçamento anual além de se compatibilizar com as metas e prioridades inseridas, na parte que compete ao Poder Judiciário Fluminense, no Plano Plurianual do Governo Estadual.

A concepção do PAG 2001/2002 marcou a história do planejamento no Judiciário Fluminense. De forma coordenada e como resultante de um grande esforço conjunto de Planejamento Estratégico, foi a primeira oportunidade dada em toda a Administração ao gestor de cada uma das unidades de despesa do PJERJ, de propor os projetos de sua área de atuação que eram considerados relevantes. Estes deveriam ser acompanhados das justificativas para sua implementação e da respectiva estimativa de custos. Cada projeto apresentado era precedido de um exame pelos gestores das áreas envolvidas para a implementação do mesmo.

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.

Desta forma, somente os projetos de cada área considerados prioritários pelas demais áreas envolvidas em sua operacionalização, foram inseridos no PAG e previamente submetido ao Desembargador Presidente, aos três Vice-Presidentes e ao Corregedor-Geral da Justiça.

A Alta Administração do PJERJ seleciona, dentro dos respectivos limites orçamentários, os projetos que foram considerados estrategicamente prioritários sob a ótica das diretrizes e metas traçadas para a gestão política daquele biênio.

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.

Os técnicos da então Secretaria de Planejamento afirmaram que, em se tratando de inovação operacional, 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 Relatório de Acompanhamento de Custos – RAC, já era possível estimar os custos decorrentes da execução de cada projeto.

Sendo assim, antes de incluí-lo no PAG, precedia-se uma estimativa de custos. Portanto, quando o mesmo era submetido à Alta Administração, já estava atendida às diretrizes da Lei de Responsabilidade Fiscal, pois constava a estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que o projeto teria sua execução iniciada, bem como, para os dois anos subsequentes. Desta forma, o ordenador da despesa poderia declarar que o aumento de custos decorrente da implantação do projeto teria adequação orçamentária e

financeira com a Lei Orçamentária Anual e se compatibilizava com o Plano Plurianual bem como, com a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Neste sentido, 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.

No âmbito do PJERJ, o PAG repercutiu favoravelmente, pois foi um dos mais importantes instrumentos para o ajustamento inicial da Administração do Judiciário Fluminense à LRF.

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

Os técnicos da Secretária de Planejamento, responsáveis pela elaboração do PAG, falaram que a inexistência do mesmo 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 PJERJ.

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.

Com a vigência da LRF a execução de projetos não previstos no plano somente será viável se houver compensação pelo corte de outros previstos, ou se comprovar aumento de receita que não afete a consecução das metas estabelecidas no Anexo da LDO. É o que determina os artigos 15 a 17 da aludida lei.

Com a inexistência da 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.

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.

Assim, a partir da existência do mesmo, os gestores passaram a contar com um importante instrumento para a ação coordenada de toda a Administração.

Tomaremos como exemplo o Órgão de Gestão de Patrimônio e Material que poderá utilizar 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 à 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 haveria a possibilidade de se tomar as 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 abreviaria o prazo necessário para a viabilização do funcionamento de novas serventias ou a ampliação de serviços judiciários ou de instalações físicas.

As informações, infelizmente não puderam ser disponibilizadas aos gestores do PJERJ 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 PJERJ.

Através do PAG 2001/2002, foi possível à Administração Superior acompanhar o desenvolvimento dos projetos previstos, utilizar as 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.

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 a aprovação do PAG ocorre no início do exercício de cada mandato presidencial.

Outra grande repercussão do PAG, nascido 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, 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.

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%, tendo sido 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% e Regime Previdenciário do Poder Judiciário Estadual 0%.

No PAG 2001/2002 foram criadas 35 novas serventias na Capital, 19 nas Comarcas de Entrância Especial, 27 nas Comarcas de Segunda Entrância e 4 instaladas nas Comarcas de Primeira Entrância.

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

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 as 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), efetivamente liquidados, e pagos R\$ 98.438.000,00 (noventa e oito milhões, quatrocentos e trinta e oito mil reais), relativos à execução de contratos em curso previstos no PAG.

Assim, pode-se dizer que o PAG 2001/2002 foi de grande importância, sendo um marco na história do PJERJ.

Todavia, 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.

Com a inexistência de um sistema operacional de suporte do PAG incompatível com o sistema da área financeira (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 área financeira, acarretando assim, um retrabalho.

Outra grande dificuldade operacional era em relação ao acompanhamento de todo o processo de criação e instalação de novas serventias judiciais e comarcas. É que tais informações eram imprescindíveis para alimentar o banco de dados inerente ao Programa Instalação e Criação de Serventias Judiciais. 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 que ser novamente lançados no PAG .

Pode-se afirmar que, com a existência de um sistema operacional integrando todos os demais sistemas que operavam à época no PJERJ certamente teria tornado o acompanhamento e execução dos projetos inseridos no PAG muito mais simples e seguro. 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 PJERJ 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.

As autoridades responsáveis pela SP destacaram que, apesar de inexistência de meios operacionais que viabilizassem as rotinas de planejamento do PAG, as dificuldades foram superadas graças ao alto grau de especialização técnica aliada à criatividade e dedicação dos servidores envolvidos diretamente na rotina de alimentação e manipulação das planilhas.

**“As atribuições devem ser executadas com perfeição, valendo-se das técnicas e conhecimentos necessários a tornar a execução a melhor possível, evitando sua repetição e reclamos por parte dos administrados. Ademais, a realização cuidadosa das atribuições evita desperdício de tempo e dinheiro público.” (Diógenes Gasparini, p.20)**

Depois de ter conseguido instrumentalizar um documento de planejamento pioneiro no Poder Judiciário Nacional, não poderia se deixar estagnar, procurando meios para conseguir unificar todas as informações em um único sistema como veremos posteriormente.

#### **4.1. Processo de Elaboração do Sistema PAG**

##### **4.1.1. Descrição Geral do Sistema**

O Plano de Ação Governamental – PAG - é o principal instrumento para o acompanhamento da execução financeira dos programas de investimentos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Como já vimos, o controle é feito através da utilização de planilhas *MS-Excel*, nas quais são anotados os programas e projetos de investimentos com as

respectivas previsões de gasto, bem como o acompanhamento mensal das execuções financeiras. As informações são registradas manualmente, inclusive com a repetição de dados já existentes em outros sistemas do Tribunal.

Os recursos financeiros são de três fontes:

- Fundo Especial do Tribunal de Justiça – responsável pelas despesas de custeio e os investimentos do PAG;
- Tesouro do Estado - responsável pelas despesas de Pessoal;
- Convênios – Instituições Externas, que por Convênio com o Tribunal, financiam investimentos do PAG.

Quanto à natureza, as despesas que são suportadas pelo PAG podem ser:

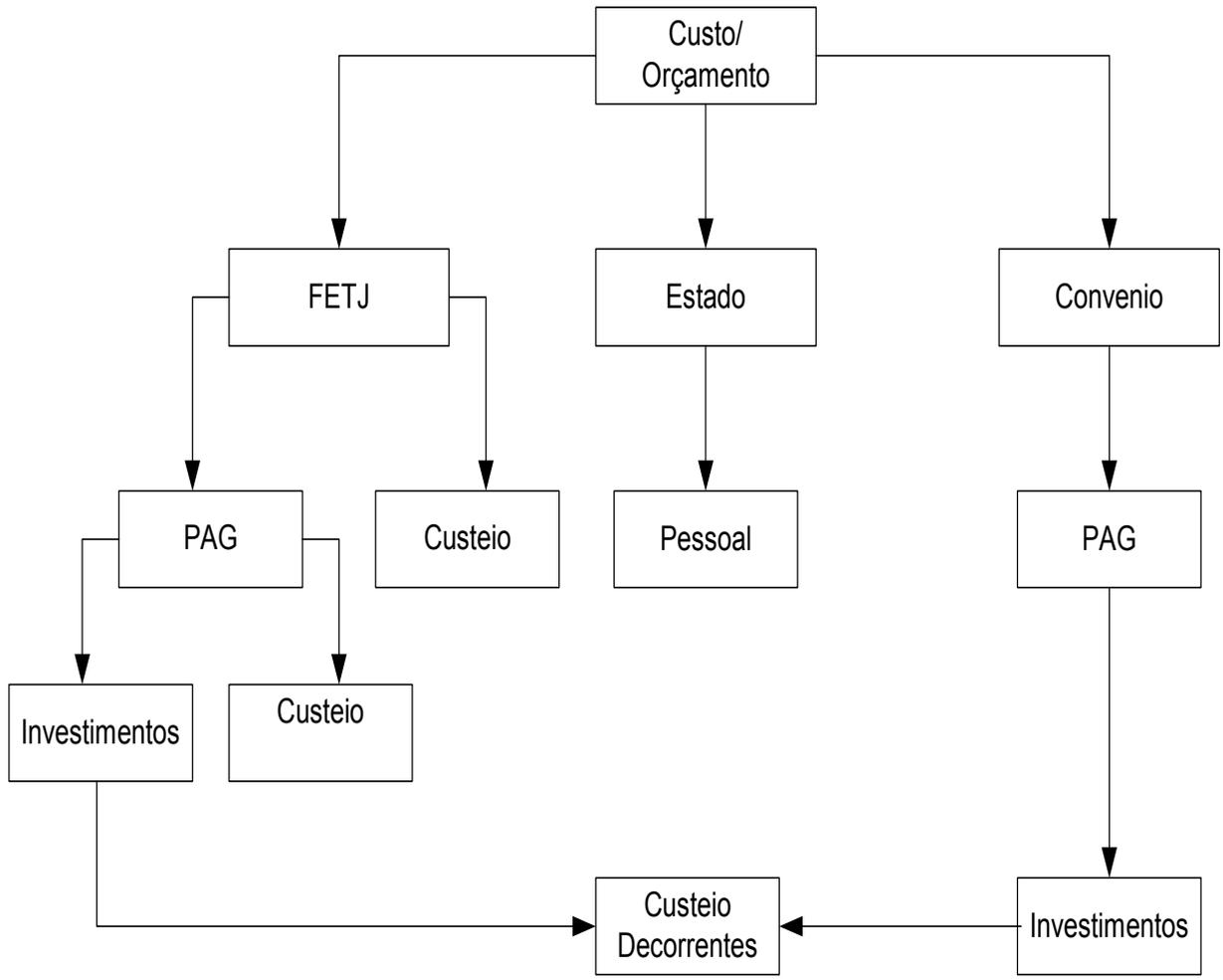
- Investimentos;
- Custeio;

O PAG incorpora também nas suas estimativas, além dos investimentos e das despesas de custeio, as despesas decorrentes dos investimentos, ou seja, despesas de custeio que surgem da manutenção dos investimentos. Temos, como exemplo, a construção de um fórum, as despesas administrativas e de infra-estrutura que passam a existir permanentemente e que serão financiados com recursos do FETJ.

Como já foi visto, os recursos do FETJ são provenientes de:

- Arrecadação de Custas Judiciais e Extrajudiciais;
- Recursos Financeiros;
- Outras Fontes.

Os projetos do PAG consomem os recursos, dividindo-se pelas diversas fontes até a sua conclusão. Depois de concluídos, as despesas de custeio, deles decorrentes, serão suportadas pelo próprio FETJ.



## Benefícios

Número de ordem	Benefício	Valor para o cliente
1	Entrada de dados centralizada.	Essencial
2	Confiabilidade nos dados para análise.	Essencial
3	Introdução de modelos multidimensionais de análise.	Desejável
4	Implantação de alarmes sobre metas a serem cumpridas.	Desejável
5	Obtenção automática dos dados de Liquidação dos processos do PAG do Sistema de Orçamento e Finanças (SOF).	Essencial
6	Obtenção automática das despesas de custeio e dos investimentos previstos do Sistema de Orçamento e Finanças (SOF).	Essencial
7	Obtenção automática das informações sobre os custos de serventia a partir do Sistema de Gestão de Custos.	Essencial
8	Mecanismo para auxílio na Elaboração do Plano .	Essencial
9	Mecanismo para projeção das Receitas e Despesas de Custeio baseado em séries históricas destes dados.	Essencial
10	Controle do Plano por Indicadores	Essencial

## Objetivos

O objetivo do módulo PAG é de automatizar todo o processo de execução do Plano de Ação e incorporar novos recursos, tornando-o uma ferramenta importante de apoio também na sua elaboração e revisão.

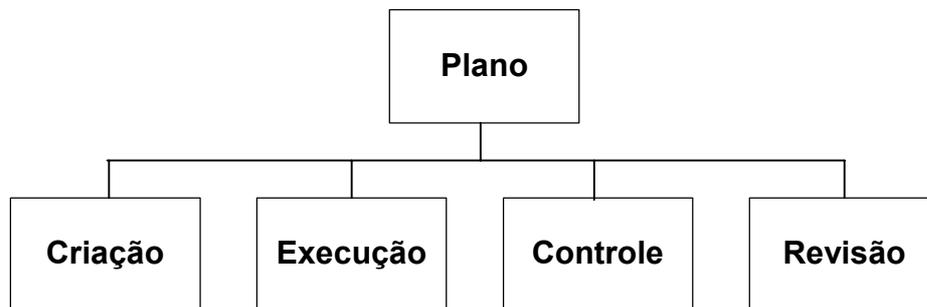
São aplicações para o módulo do PAG:

- Auxiliar na construção do novo plano com o uso de uma funcionalidade para projeções;
- Gerar mecanismos que permitam executar e acompanhar as despesas públicas atendendo os limites impostos na LRF;
- Gerenciar a aplicação dos recursos orçamentários e financeiros, ajudando na fixação de prioridades;

- Instrumento para ação planejada que permita a prevenção de riscos e correção de desvios;

### **Arquitetura de Alto Nível do Sistema**

O módulo foi projetado de modo a ter quatro visões do problema, quais sejam: Criação, Execução, Controle e Revisão.



#### **4.2. Criação do Plano**

Na Criação do Plano estão previstos:

- cadastramento do plano;
- projeção dos investimentos ;
- fechamento.

O cadastramento compreende a importação dos projetos em execução do plano anterior, o lançamento dos novos projetos, o registro dos custos de implantação decorrentes e a programação da duração dos projetos. É no cadastramento que se pode registrar tanto o plano aprovado, pronto para entrar em execução, como também um plano para o exercício de simulações.

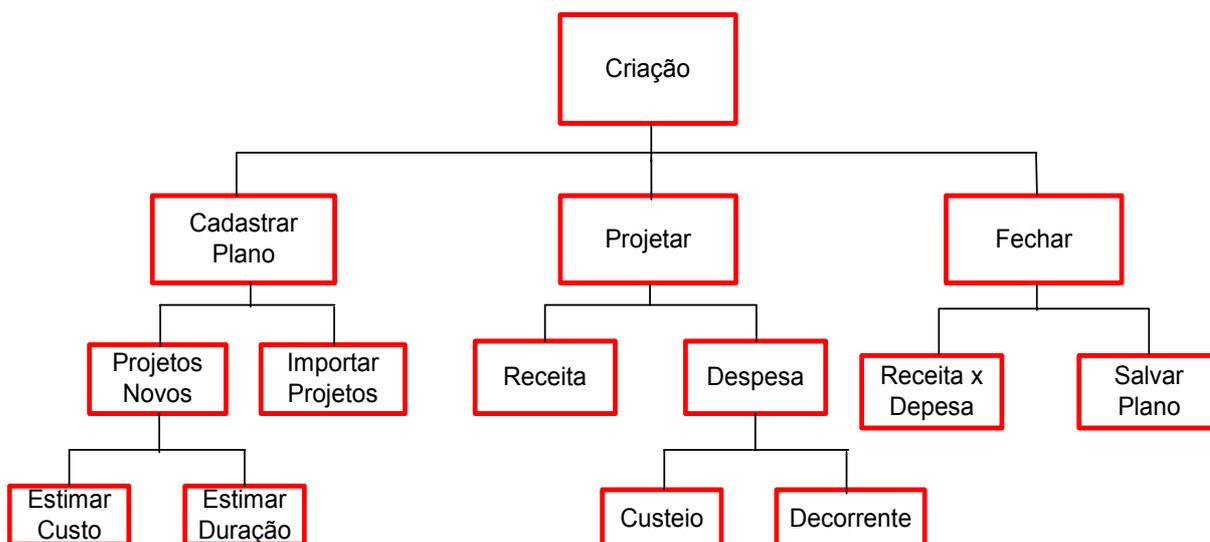
A projeção permite o exercício de simulações de possíveis propostas para serem introduzidas no plano antes da decisão final. A projeção fará uso de hipóteses sobre o comportamento futuro das receitas, das despesas de custeio e da programação dos investimentos do plano. Gera gráficos que mostram a tendência do comportamento da

arrecadação diante das despesas de custeio e dos investimentos. O propósito é garantir que a arrecadação prevista para Fundo Especial seja capaz de suportar o Plano de Investimentos como programado.

A previsão será feita a partir da curva Receita x Despesas, dentro do período de vigência do plano. Será feita da seguinte forma:

- os valores da receita prevista serão gerados a partir do seu histórico, por uma função de extrapolação ou diretamente pela interface com os dados do DEGAR;
- os valores das despesas de custeio serão gerados automaticamente, a partir do seu histórico pelo uso de uma função de extrapolação;
- os valores das receitas e das despesas de custeio, juntamente com as despesas previstas pelo PAG, serão exibidos em modo gráfico;
- a análise gráfica é feita para verificar se os valores previstos no PAG mais as despesas decorrentes e de custeio poderão ser suportados pelos recursos previstos pelo DEGAR.

O fechamento do plano corresponderá à ação de aprovar, em termos financeiros, o que está sendo proposto. A partir deste momento é que o plano entra em execução.



### **4.3. Execução do Plano**

A Execução do Plano envolverá todos os acontecimentos inerentes ao seu desenvolvimento:

- anotar os processos de contratação, informar o projeto e o valor estimado para licitação;
- informar o valor contratado;
- obter e atualizar as liquidações financeiras através da extração dos dados SOF;
- incluir aditivos ou prorrogações;
- acompanhar a execução dos processos.

A anotação dos processos é feita depois de aprovados para inclusão no PAG. São informados o valor previsto para licitação e a data da aprovação. No caso de contratação direta é informado logo o valor contratado.

Depois de transcorrida as licitações, são informados: o valor contratado, a data da contratação e a data da conclusão. Este fato gera um empenho no valor da contratação e se pode considerar que, entre o início e o fim da contratação, todo o valor possa ser utilizado.

Na medida em que as liquidações forem ocorrendo, os valores são obtidos com a respectiva data da liquidação, a partir da interface responsável pela extração do SOF. Os valores das liquidações são ajustados pelos valores dos descontos.

Antes da conclusão, os processos podem ter os valores contratados acrescidos ou corrigidos e/ou prorrogados. Estes casos provocam reflexos financeiros na execução do PAG, pois reduzem o saldo previsto do projeto ao qual o processo está vinculado.

A execução financeira dos processos vai consumindo os recursos dos empenhos influenciando diretamente no saldo do Fundo. O controle deste saldo ao longo do tempo, em termos do percentual (%) das liquidações, em relação às contratações, é de suma importância dentro de uma visão financeira.

Como resultado da Execução do Plano têm-se os valores estimados, contratados e liquidados para cada projeto, permitindo informar o seu percentual de execução.



#### 4.4. Controle do Plano

O Controle do Plano é o responsável pela geração das informações que vai apoiar o processo de controle e gestão do Plano:

- relatórios fixos;
- relatórios dinâmicos;
- indicadores;
- alarmes;
- projeções.

Os relatórios fixos compreendem os relatórios oficiais de acompanhamento do Fundo. São publicados para demonstrar a execução financeira do Plano. Os tipos de relatório estão definidos nos Requisitos de Interface para os Relatórios Fixos.

O relatório dinâmico corresponde ao modelo de análise OLAP (On-line Analytical Processing), capaz de gerar diversas análises com um mesmo conjunto de dados. Os dados que fazem parte deste relatório estão mapeados nos requisitos da interface para os relatórios dinâmicos.

Os indicadores servirão como medidas do desempenho da gestão, tanto do ponto de vista financeiro como do atendimento aos limites impostos pela LRF. Podemos exemplificar com os seguintes indicadores:

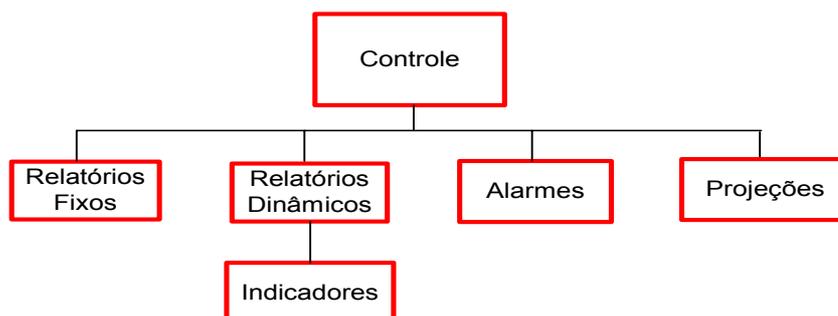
- Percentual de Execução dos Projetos - Mensurar a evolução Financeira dos Projetos;
- Acumulado (Despesas de Custeio + Investimentos) / Acumulado (Receita) – Mensurar mensalmente o comprometimento da Receita;
- Percentual de Participação do Total do PAG por Fonte de Financiamento – Estatística das Fontes de Financiamento.

Os alarmes correspondem ao mecanismo de análise pró-ativa, que visam gerar, por e-mail ou pelo painel de acompanhamento de alarmes, informações que auxiliem na ação de medidas de prevenção.

Por exemplo: pode-se criar um alarme que envie um e-mail para o Gestor do Plano quando o comprometimento das despesas do PAG for maior que um determinado percentual da arrecadação.

As principais funcionalidades da interface para criação e acompanhamento dos alarmes estão definidas no item dos requisitos dos alarmes.

O mecanismo das projeções também pode ser usado como uma forma de controle do Plano, na medida em que as despesas de custeio e receitas administradas pelo FETJ vão se alterando, fazendo-se sempre necessário uma revisão do Plano.



#### **4.5. Revisão do Plano**

A Revisão do Plano será responsável por registrar as alterações entre duas versões consecutivas. As alterações normalmente caracterizadas por causarem impacto na programação financeira podem ser por Adição ou Supressão de Projetos ou Fontes de Financiamento:

- inserção de um novo projeto;
- alteração dos valores previstos nos projetos;
- alteração da programação dos projetos;
- inclusão de uma nova fonte de financiamento;
- alteração da fonte de financiamento de um projeto existente;
- cancelamento de um projeto.

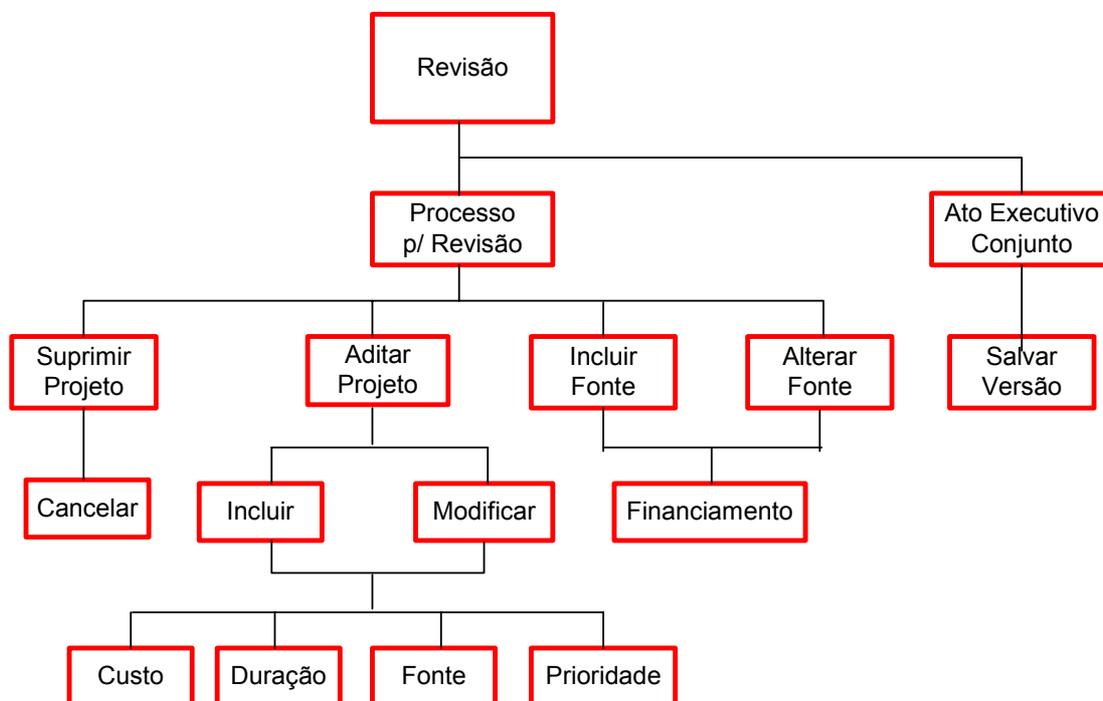
Na medida em que o Plano aprovado inicia a sua gestão, a própria dinâmica do processo vai gerando modificações no Plano. É evidente que, após um determinado tempo, as alterações devem ser consolidadas para que seja criada uma nova versão do Plano em substituição à versão corrente. A revisão registra todas as alterações da versão anterior com as supressões e adições informadas.

É feito um estudo do impacto financeiro e depois de analisado, aprovado e publicado, passa a constituir a nova versão do Plano.

Os aspectos que dão efetividade às alterações, tais como o número dos processos, do Ato Executivo e sua publicação, também devem estar presentes na visão da Revisão do Plano, a fim de garantir a legalidade da versão.

As versões do PAG que foram substituídas vão sendo salvas, de modo a preservarem um histórico com as versões do Plano.

O resultado da Revisão do Plano é uma nova versão, ficando a anterior no histórico.



#### 4.6. Extração dos Dados

A Extração dos Dados de outros sistemas surge como uma necessidade da solução, com o objetivo de atender as necessidades de automação e de implantação de novos recursos de controle.

Deste modo, dados relativos às liquidações dos processos, do custo médio de serventias judiciais, bem como dos históricos das receitas e despesas de custeio, presentes em sistemas externos, devem ser extraídos para serem usados no PAG. Assim, dados para as funcionalidades relacionadas à projeção, estimativa de custos e da própria execução do Plano estarão contemplados.

Os dados serão de quatro fontes:

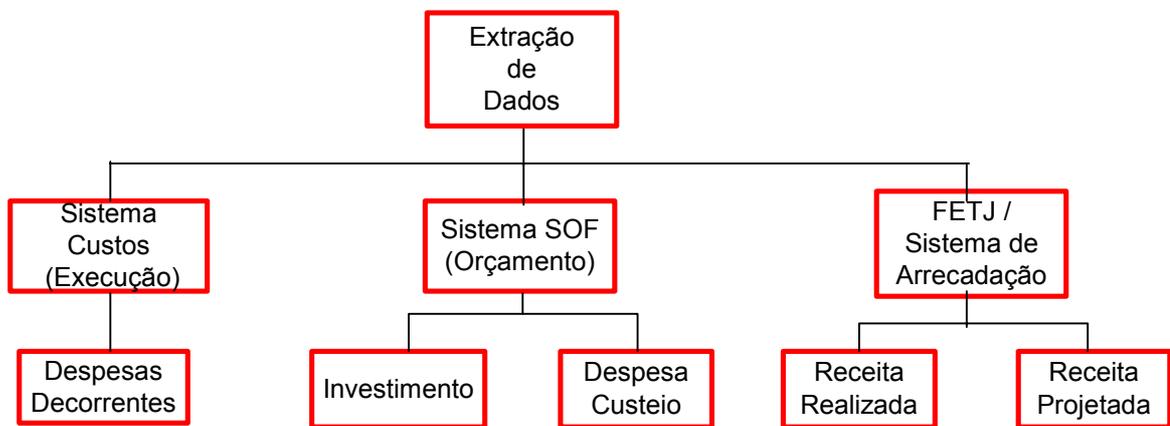
- Sistema de Orçamento e Finanças;
- Sistema de Gestão de Custos;

- Sistema de Arrecadação do Tribunal de Justiça;
- FETJ.

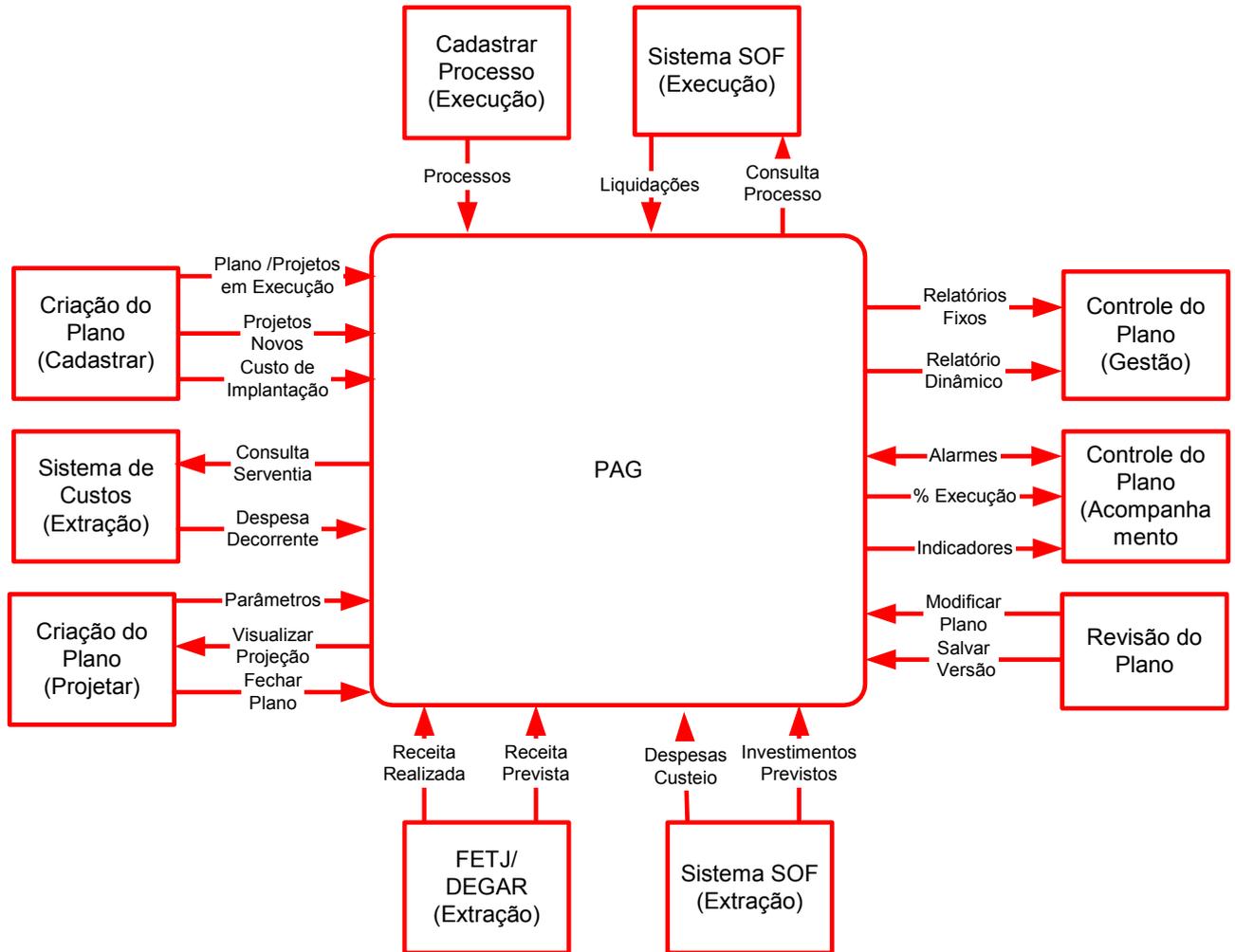
O sistema SOF fornecerá os dados sobre as liquidações dos processos que irão permitir a automação da execução do Plano. Também fornecerá dados históricos das despesas de custeio, além dos investimentos e despesas previstas no orçamento. Os dados históricos serão utilizados no mecanismo de projeção e os valores previstos no orçamento em indicadores de controle do Plano.

O Sistema de Gestão de Custos fornecerá dados de custeio médio das Serventias, que poderão ser utilizados para estimar despesas de custeio decorrentes de projetos que envolvam a construção de serventias judiciais.

O Sistema de Arrecadação informará as receitas realizadas para efeito de histórico enquanto o FETJ ou o próprio Sistema de Arrecadação informará as previsões de receita.



# Diagrama de Contexto



**Anexos**

Anexo 01

Relatórios Fixos do PAG

Relatório 01 : Alterações do Plano de Ação Governamental

**ANEXO I AO ATO EXECUTIVO CONJUNTO Nº 09/2004, DE 19 DE FEVEREIRO DE 2004.**

**ALTERAÇÕES DO PLANO DE AÇÃO GOVERNAMENTAL - PAG 2003 - 2004**

Valores em  
milhares de  
reais

<b>MODIFICAÇÕES</b>								
<b>01.00 – PROJETOS EM EXECUÇÃO</b>								
<b>PROJETO/SUBPROJETO</b>		<b>Fonte</b>	<b>Nível de Prioridade</b>	<b>Data Inicial (mês/ano)</b>	<b>Data Final (mês/ano)</b>	<b>Estimativa de custos para implantação dos Projetos/ Subprojetos</b>	<b>Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/Subprojetos (12 meses)</b>	
01.01.02.01	Plano de Saúde do Poder Judiciário	2	0	-	-	inexistente	Custeio	24.000,00

02.00 - GESTÃO DE PESSOAS									
PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/ Subprojetos		Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/ Subprojetos (12 meses)	
02.09.00	Modernização de Gestão	2	1	fev/03	dez/04	Custeio	5.000,00	Custeio	500,00

03.00 - ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA									
PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/Subprojetos		Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/ Subprojetos (12 meses)	
03.07.00	TV Justiça	2	1	fev/03	dez/04	Investimento	3.000,00	-	-
03.11.00	Introdução de Notebooks	2	2	-	-	Investimento	6.600,00	-	-

<b>04.00 - AQUISIÇÃO, EDIFICAÇÃO E READEQUAÇÃO FÍSICA DE FOROS, SERVENTIAS E UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>								
<b>PROJETO</b>		<b>Fonte</b>	<b>Nível de Prioridade</b>	<b>Data Inicial (mês/ano)</b>	<b>Data Final (mês/ano)</b>	<b>Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/Subprojetos</b>		<b>Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/Subprojetos (12 meses)</b>
<b>04.01.00</b>	<b>Comarcas da Capital</b>							
04.01.01	Arquivo Central	2	1	set/03	mai/04	Investimento	10.000,00	inexistente
04.01.03	Fórum de Campo Grande	2	1	jan/04	nov/04	Investimento	10.000,00	Vide Subprojeto 06.01.02
04.01.05	Fórum de Madureira	2	1	abr/03	abr/04	Investimento	14.800,00	Vide Subprojeto 06.01.05
04.01.08	Aquisição de Imóvel	1	1	fev/03	dez/04	Investimento	11.500,00	inexistente

<b>04.00 - AQUISIÇÃO, EDIFICAÇÃO E READEQUAÇÃO FÍSICA DE FOROS, SERVENTIAS E UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>								
<b>PROJETO</b>		<b>Fonte</b>	<b>Nível de Prioridade</b>	<b>Data Inicial (mês/ano)</b>	<b>Data Final (mês/ano)</b>	<b>Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/Subprojetos</b>		<b>Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/Subprojetos (12 meses)</b>
<b>04.02.00</b>	<b>Comarcas de Entrância Especial</b>							
04.02.01	Fórum de Campos de Goytacazes	2	1	dez/03	jun/04	Investimento	9.200,00	Vide Subprojeto 06.02.01
04.02.03	Fórum de Petrópolis	2	1	dez/03	out/04	Investimento	10.000,00	inexistente
04.02.04	Fórum da Região Oceânica	2	1	out/03	abr/04	Investimento	5.000,00	Vide Subprojeto 06.02.03
04.02.05	Fórum de São João de Meriti (Anexo)	1	1	fev/04	set/04	Investimento	3.500,00	inexistente
04.02.06	Fórum de Volta Redonda	2	1	dez/03	out/04	Investimento	10.000,00	inexistente

PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/Subprojetos		Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/Subprojetos (12 meses)
04.03.00	Comarcas de Segunda Entrância							
04.03.03	Fórum de Cabo Frio	2	1	fev/04	ago/04	Investimento	7.000,00	inexistente

**ADITAMENTOS**

02.00 - GESTÃO DE PESSOAS								
PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/Subprojetos		Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/Subprojetos (12 meses)
02.12.00	Congressos							

<b>04.00 - AQUISIÇÃO, EDIFICAÇÃO E READEQUAÇÃO FÍSICA DE FOROS, SERVENTIAS E UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>								
<b>PROJETO</b>		<b>Fonte</b>	<b>Nível de Prioridade</b>	<b>Data Inicial (mês/ano)</b>	<b>Data Final (mês/ano)</b>	<b>Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/Subprojetos</b>		<b>Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/Subprojetos (12 meses)</b>
<b>04.02.00</b>	<b>Comarcas de Entrância Especial</b>							
04.02.13	Fórum São Gonçalo (Complementação)	1	1	fev/04	abr/04	Investimento	119,00	inexistente

<b>PROJETO</b>		<b>Fonte</b>	<b>Nível de Prioridade</b>	<b>Data Inicial (mês/ano)</b>	<b>Data Final (mês/ano)</b>	<b>Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/Subprojetos</b>		<b>Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/Subprojetos (12 meses)</b>
<b>04.03.00</b>	<b>Comarcas de Segunda Entrância</b>							
04.03.11	Fórum de Mesquita	2	1			Investimento	4.000,00	inexistente

PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/Subprojetos		Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/Subprojetos (12 meses)
04.04.00	Comarcas de Primeira Entrância							
04.04.12	Fórum de Pinheiral (Reforma)	1	1	fev/04	ago/04	Investimento	2.000,00	inexistente

**SUPRESSÃO**

<b>04.00 - AQUISIÇÃO, EDIFICAÇÃO E READEQUAÇÃO FÍSICA DE FOROS, SERVENTIAS E UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>								
PROJETO		Fonte	Nível de Prioridade	Data Inicial (mês/ano)	Data Final (mês/ano)	Estimativa de Custos para Implantação dos Projetos/Subprojetos		Despesas Estimadas Decorrentes da Implantação dos Projetos/Subprojetos (12 meses)
04.02.00	Comarcas de Entrância Especial							
04.02.09	Juizado Especial de S.J.Meriti	1	1	jul/03	jan/04	Investimento	1.000,00	inexistente

1- O projeto 04.02.13 foi incluído no PAG com a respectiva compensação de valores do projeto 04.01.08, por decisão do Presidente do PJERJ, de 25/11/2003 - proc. nº 194.376/2003

2 - Todos os projetos que estão entrando como fonte 2, são originários do convênio com o Banco do Brasil

3- O Subprojeto 04.02.05 englobou o Subprojeto 04.02.09, conforme informação prestada no processo nº 200.805/03, fls. 264 e autorização de fls. 265, datada de 09/12/03.

Relatório 02 : Relatório de Acompanhamento da Execução do Plano de Ação Governamental

ANEXO II AO ATO EXECUTIVO CONJUNTO Nº 09/2004, DE 19 DE FEVEREIRO DE 2004
RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO GOVERNAMENTAL PAG - BIÊNIO 2003 - 2004
<b>Outubro/2003 a Janeiro/2004</b>

Valores em milhares de reais

01.00 - PROJETOS EM EXECUÇÃO						
SUBPROJETO		Valor				% Executado
		Previsto PAG	Estimado (a ser contratado)	Contratado	Executado	
01.01.02.01	Plano de Saúde	18.000,00	24.000,00	-	-	0,00%
01.01.03.01	Ampliação de Hardware	3.460,00	-	2.334,26	2.334,26	100,00%
01.01.03.02	Atualização de Software	1.130,00	-	145,18	145,18	100,00%
01.01.04.01	Primeiro Juizado da Inf. e da Juventude	1.815,00	-	2.262,22	1.239,94	54,81%
01.01.04.02	Segundo Juizado da Inf. e da Juventude	867,00	-	1.504,57	1.270,33	84,43%
01.01.04.03	Fórum Regional da Pavuna	1.587,00	-	2.130,51	2.130,51	100,00%
01.01.04.04	Fórum Regional de Bangu	983,00	-	2.097,15	1.185,79	56,54%
01.01.04.05	Niterói - Prédio Secretarias	5.503,00	-	6.631,53	6.268,33	94,52%

01.01.04.06	Niterói - Juizados Especiais	2.091,00	-	2.797,90	1.950,43	69,71%
01.01.04.07	Fórum de Itaipava	1.150,00	-	1.353,24	1.353,24	100,00%
01.01.04.08	Fórum de Macaé	3.575,00	-	8.007,01	5.195,22	64,88%
01.01.04.09	Fórum de Belford Roxo	4.548,00	-	6.684,92	6.469,84	96,78%
01.01.04.10	Fórum de Cabo Frio	2.367,00	-	1.607,29	303,66	18,89%
01.01.04.11	Fórum de Itaperuna	5.879,00	-	6.760,36	6.735,87	99,64%
01.01.04.12	Fórum de Japeri	563,00	-	490,37	490,37	100,00%
01.01.04.13	Fórum de Quissamã-Carapebus	910,00	-	1.091,87	993,85	91,02%
01.01.04.14	Fórum de São Francisco de Itabapoana	205,00	-	854,37	619,86	72,55%
01.01.04.15	Casa de Custódia de Itaperuna	4.849,00	-	5.646,61	4.980,89	88,21%
01.01.04.16	Casa de Custódia de Volta Redonda	3.598,00	-	3.973,71	2.960,81	74,51%
01.01.04.17	Convênio p/conclusão Casas de Custódia	2.770,00	-	2.324,59	2.324,59	100,00%
<b>SUBTOTAL 01.01 (*)</b>		<b>65.850,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>58.697,65</b>	<b>48.952,96</b>	<b>83,40%</b>

(\*) Os valores contratados dos projetos 01.01, referem-se ao saldo para este exercício

01.02.01.00	Ampl.Programa de Estágio Universitário	1.750,00	-	738,24	358,72	48,59%
01.02.02.00	Curso de Capacitação de Servidores	300,00	-	249,92	102,92	41,18%
01.02.03.00	Cursos de Treinamento na Área de Saúde	200,00	-	4,58	3,98	86,90%
01.02.05.00	Ampl.da Central de Penas Alternativas	3.000,00	-	868,59	707,27	81,43%
01.02.06.00	Justiça Terapêutica	3.000,00	-	138,50	63,12	45,57%
01.02.09.00	Modernização de Gestão	5.500,00	-	5.016,76	1.373,76	27,38%
<b>SUBTOTAL 01.02</b>		<b>13.750,00</b>	<b>-</b>	<b>7.016,59</b>	<b>2.609,77</b>	<b>37,19%</b>

01.03.01.00	Desenv. Sist.PAG-RAC-FETJ-CEMERJ	6.300,00	-	754,52	754,52	100,00%
01.03.06.00	Sist.Port.Comunicação - Vara da Inf.e Juventude	60,00	-	24,29	24,29	100,00%
01.03.09.00	Sistema Eletrônico de Segurança	400,00	-	98,00	98,00	100,00%
01.03.10.00	Modernização do Parque Gráfico	2.100,00	-	698,26	-	0,00%
01.03.12.00	Atualização de Software	2.780,00	-	7.183,75	1.716,72	23,90%
01.03.15.00	Ampliação de Hardware	21.253,00	-	5.540,75	2.702,52	48,78%
01.03.19.00	Ampliação e Renovação da Frota	3.200,00	-	4.612,10	1.871,68	40,58%
<b>SUBTOTAL 01.03</b>		<b>36.093,00</b>	<b>-</b>	<b>18.911,66</b>	<b>7.167,72</b>	<b>37,90%</b>

01.04.01.01	Arquivo Central	10.000,00	-	11.936,57	-	0,00%
01.04.01.04	Fórum de Campo Grande	1.600,00	2.430,79	-	-	0,00%
01.04.01.05	Fórum de Madureira	14.290,00	14.288,67	-	-	0,00%
01.04.01.08	Aquisição de Imóvel	13.500,00	-	226,36	-	0,00%
01.04.01.10	Centro de Processamento de Dados	5.152,00	-	2.387,10	698,42	29,26%
01.04.01.11	Juizados Esp. Criminais - Delegacias Legais	456,00	-	265,72	168,50	63,41%
01.04.01.12	Reforma Parcial do Prédio da CONAB	1.500,00	1.468,03	-	-	0,00%
01.04.02.03	Fórum de Petrópolis	10.000,00	14.045,73	-	-	0,00%
01.04.02.04	Fórum da Região Oceânica	4.000,00	10.353,23	-	-	0,00%
01.04.02.05	Fórum de São João de Meriti	2.500,00	3.399,24	-	-	0,00%
01.04.02.08	Juizado Especial de Nova Iguaçu	1.850,00	2.244,80	-	-	0,00%
01.04.02.10	Juizado Especial de São Gonçalo	1.600,00	-	1.449,65	-	0,00%
01.04.02.12	Depósito de Suprimentos de Niterói	3.500,00	3.552,24	-	-	0,00%
01.04.04.01	Fórum de Itatiaia	300,00	-	325,63	228,77	70,26%
01.04.04.02	Fórum de Mangaratiba	2.700,00	4.987,56	-	-	0,00%
<b>SUBTOTAL 01.04</b>		<b>72.948,00</b>	<b>56.770,29</b>	<b>16.591,01</b>	<b>1.095,69</b>	<b>6,60%</b>

<b>TOTAL</b>		<b>188.641,00</b>	<b>80.770,29</b>	<b>101216,91</b>	<b>59.826,15</b>	<b>59,11%</b>
--------------	--	-------------------	------------------	------------------	------------------	---------------

<b>06.00 - CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE SERVENTIAS JUDICIAIS</b>				
<b>SUBPROJETO</b>	<b>SERVENTIA</b>	<b>Lei</b>	<b>Ato Executivo Conjunto nº</b>	<b>Data de Instalação</b>
01.05.02.01	Inhaúma	2556/96	03/2004	26/1/2004
06.01.09	Ilha de Paquetá - XXI J.Especial Cível	2.556/96	60/2003	4/11/2003
06.01.11	Transformar o VI JECrim em XXVII JEC	Res. 09/2003	60/2003	4/11/2003

## **5. O CENTRO DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO DE CUSTOS DO PJERJ**

O RAC foi instituído através do Ato Normativo Conjunto nº 01, de 1º de novembro de 1999. A sua confecção foi feita de forma quase artesanal.

Cabe ressaltar o árduo caminho percorrido pelos técnicos da então Secretaria de Planejamento para materializar a construção e viabilizar o RAC, bem como, o porquê de sua implementação no Judiciário Estadual antes mesmo da existência da Lei de Responsabilidade Fiscal, de 4 de maio de 2000.

Deve-se buscar a compreensão da importância do Centro de Custos do TJ, sua apresentação e detalhamento com seus respectivos fundamentos e pressupostos nos princípios constitucionais aplicáveis ao tema.

A Emenda Constitucional nº 19/98, batizada de “reforma administrativa”, foi sem sombra de dúvida, o marco inicial para a nova administração pública. Tendo como pilar da reforma, o então Ministro Bresser Pereira. Na realidade, a reforma constitucional foi parte fundamental da reforma gerencial.

Assim, o surgimento da Administração Pública Gerencial começou a tomar forma no primeiro semestre de 1995, por intermédio do Plano diretor da reforma do aparelho do Estado, materializando-se constitucionalmente pela Emenda Constitucional da reforma administrativa (EC 19/98). Na realidade, a reforma constitucional foi parte fundamental da reforma gerencial.

No âmbito do PJERJ, as mudanças no campo gerencial também repercutiram, pois foi aprovado o Ato Executivo Conjunto nº 08, de 02 de fevereiro de 1998, dando assim, continuidade aos novos preceitos constitucionais advindos da Emenda 19/98, corroborando assim, na construção de um novo norte ao administrador público na consecução da boa gestão da coisa pública.

Em meados de julho de 1999, os técnicos da área de planejamento começaram a traçar as primeiras diretrizes para o início de um estudo que viabilizasse a implantação de um futuro Centro de Acompanhamento de Custos.

Em 1º de novembro de 1999, foi criado o RAC através do Ato Normativo Conjunto nº 01 de 1999.

A criação do Relatório de Acompanhamento de Custos – RAC, antevio a LRF, pois esta só foi promulgada em 5 de maio de 2000. Assim sendo, o próprio sistema adotado já era uma resposta a Lei de Responsabilidade Fiscal, que em seu art. 50, § 3º determina a necessidade de um sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

A mencionada Lei justifica, não só a existência e o fundamento do sistema de custos, como também o seu respectivo aprimoramento dos métodos de mensuração dos gastos através de desenvolvimento e implementação de um sistema confiável de coleta de dados.

Para melhor estruturação do tema ora abordado não poderia deixar passar *in albis* os principais fundamentos da Lei de Responsabilidade Fiscal. Também cabe citar os fundamentos que dão suporte à Lei de Gestão Fiscal, que orientam o novo gestor público, a saber: equilíbrio orçamentário, federalismo, prudência, transparência e responsabilidade fiscal.

A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, inseriu o princípio da eficiência, já mencionado anteriormente, entre os princípios constitucionais da Administração Pública, previstos no *caput* do artigo 37.

Como já foi dito, o princípio da eficiência impõe que o agente público atue de forma a produzir resultados favoráveis à consecução dos fins que cabem ao Estado alcançar.

**“...o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das**

**necessidades da comunidade e de seus membros”. (MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*, 23ª ed., 2ª tiragem, São Paulo, Malheiros Editores, p.93).**

Ocorre a vedação a esse princípio quando se constata vícios na escolha dos meios ou dos parâmetros voltados para o alcance de determinados fins administrativos. Não se verifica nenhuma invasão da discricionariedade do poder administrativo, mas se pede a vigilância quanto a compatibilização plena do ato administrativo com o ordenamento.

Juarez Freitas, quando se refere ao princípio da economicidade aponta a sua conexão com o princípio da eficiência:

“É que nosso País insiste em praticar, em todas as searas, desperdícios ignominiosos de recursos escassos. Não raro, prioridades não são cumpridas. Outras tantas vezes, pontes restam inconclusas, enquanto se principiam outras questionáveis. Traçados de estradas são feitos e desacordo com técnicas básicas de engenharia. Mais adiante, escolas são abandonadas e, ao lado, inauguram-se novas. Hospitais são sucateados, mas se iniciam outros, que acabam por não serem concluídos. Materiais são desperdiçados acintosamente. Obras apresentam projetos básicos que discrepam completamente dos custos finais, em face de erros elementares. Por tudo isso, torna-se conveniente frisar que tal princípio constitucional está a vetar, expressamente, todo e qualquer desperdício dos recursos públicos ou escolhas que não possam ser catalogadas como verdadeiramente comprometidas com a busca da otimização ou do melhor para o interesse público.” (FREITAS, Juarez. *O controle dos atos administrativos e seus princípios fundamentais*. São Paulo, Malheiros, 1997).

O presente princípio visa combater o sistema de corrupções e privilégios que permeia as práticas da administração pública, onde o objetivo prioritário não é o alcance do bem comum, mas a realização de interesses particulares. Não se investe nas áreas sociais, a não ser para a construção de algumas escolas, ou outras medidas superficiais, que visam não a solução do problema, mas tem por objetivo a promoção pessoal dos agentes da administração pública que visam a sua reeleição.

A professora Odete Medauar diz: **“...a eficiência é princípio que norteia toda a atuação da Administração, impondo, conseqüentemente, outras exigências, a de rapidez e precisão, contrapondo-se à lentidão, ao descaso, à negligência, à omissão.”** (MEDAUAR, Odete. *Direito Administrativo Moderno*. 4ª ed., São Paulo:RT, 2000, p.152).

O Princípio da Eficiência possui estreita relação como os demais princípios constitucionais previstos no caput do art. 37 da Constituição Federal, quais sejam, da legalidade, da proporcionalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade.

A LRF veio para imprimir uma gestão responsável e em seu art. 1º, § 1ª, registra que:

**"A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívida consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar."**

**"Assim, a LRF objetiva a administração mais eficiente das receitas (maior eficiência da arrecadação, envolvendo medidas mais efetivas de instituição, fiscalização e cobrança de tributos) e das despesas públicas (maior eficiência na redução de gastos públicos, com adoção de regras mais eficazes de contenção, controle e racionalização de despesas), o equilíbrio das contas públicas e a observância de metas fiscais na gestão do Tesouro Público, o que permitirá melhor desempenho da União, dos Estados e dos Municípios na execução de políticas públicas positivas visando atender às necessidades e aos anseios legítimos da sociedade brasileira." (PAZZAGLINI FILHO, Marino. *Crimes de Responsabilidade Fiscal*. São Paulo : Atlas, 2001,p.14).**

Partindo da premissa de redução dos gastos públicos, a administração pública tem que buscar instrumentos de controle e implementar regras mais eficazes de contenção, controle e racionalização, objetivando a eficiência na gestão pública. Assim, justifica a preocupação do PJERJ a se antecipar na criação de um Centro de Custos.

## **5.1. Evolução do Sistema de Custos até a sua implementação no Judiciário Fluminense**

### **5.1.1. Histórico anterior à implantação do Sistema de Custos no Judiciário**

Com a Carta Magna, promulgada em 05 de outubro de 1988, foi assegurado expressamente em seu artigo 99 a autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário. Saliente-se que, efetivamente, no que tange a autonomia financeira, passados mais de 10 anos, a realidade do Judiciário Brasileiro não corresponde ao previsto na Lei Maior. Pois, tomando como referência os 26 (vinte e seis) Tribunais de Justiça Estaduais existentes em todo o território nacional, consoante pesquisa efetuada pelo setor financeiro da Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças do Tribunal Justiça do Estado do Rio de Janeiro, apenas o Judiciário Fluminense atende de forma integral o disposto constitucional sobredito, desde maio de 1999.

Visando monitorar e otimizar os gastos do Poder Judiciário Estadual, publicou-se em 02 de fevereiro de 1999, o Ato Executivo Conjunto nº 08, que em linhas gerais, foi a peça inicial de conscientização e de efetiva racionalização das despesas, visando coibir desperdícios com a coisa pública e obter a otimização dos recursos humanos, materiais e financeiros, traçando-se, assim, o início do novo modo de gerenciar o dinheiro público, consoante transcrição abaixo de parte de seus fundamentos:

**“...CONSIDERANDO que a eficiência na gestão pressupõe luta sem tréguas contra o desperdício, que tantas vezes passa despercebido no dia-a-dia do exercício da função pública; contra superposições onerosas e prescindíveis; contra a escolha de procedimentos que conhecem sucedâneos de menor custo; contra a expansão interna de setores cujas funções podem ser executadas por terceiros, a preço de mercado, reservando-se à Administração estatal, no campo das atividades-meio, às funções sobretudo de elaboração de projeto básico, regulamentação do serviço e fiscalização da execução, funções estas cujo desempenho demanda volume de pessoal acentuadamente menor do que a execução direta;”**

### **5.1.2. Implantação do Sistema de Custos no Judiciário - Ato Normativo nº 01/1999**

A mais importante medida adotada no Poder Judiciário Estadual - PJERJ pela Alta Administração, foi a instituição do Centro de Acompanhamento e Controle de Custos, com a função de produzir relatórios de acompanhamento de custos do PJERJ, através da consolidação de todas as despesas atinentes ao funcionamento dos órgãos jurisdicionais e administrativos, em todas as Comarcas do Estado do Rio de Janeiro.

O antigo sistema de custo do Tribunal de Justiça possuía um determinado nível de controle sobre os seus custos, contudo, apresentava uma série de deficiências presentes em algumas fases do processo, desde a obtenção dos dados, passando pela sua consolidação, até a sua disponibilidade para a Administração Superior do Tribunal de Justiça.

Inicialmente foi delineado, no modo de extração de dados, as dificuldades abaixo relatadas:

1. Lentidão nos processos de busca dos dados (preenchimento de planilha por cada área geradora de despesa) e de geração dos indicadores de custo;
2. Grande esforço na consolidação das informações;
3. Volume de informação no limite da tecnologia disponível (planilhas Excel);
4. Falta de segurança e de credibilidade dos dados recolhidos (preenchimento manual);
5. Informações mais detalhadas, só existentes em planilhas dos departamentos, que depois de consolidadas são inseridas nos Sistemas Centralizados da Diretoria Geral da Tecnologia da Informação e agrupadas em uma conta de despesa;

Nesta fase, obtinham-se todas as informações que dariam corpo à solução. As informações eram obtidas a partir do levantamento junto aos usuários finais, identificando-se, para cada necessidade de informação, quais os parâmetros de análise e as principais visões.

Após passados 30 (trinta) meses da criação do Centro de Acompanhamento e Controle de Custos, a Alta Administração percebeu a importância da criação e efetiva implantação de um sistema informatizado do sistema de custos, pois apesar do esforço sobrecomum dos funcionários alocados para a manutenção, gerenciamento e consolidação dos dados, oriundos de mais de 15 setores administrativos e judiciais, o sistema carecia de aprimoramentos.

Contratou-se um Serviço de Desenvolvimento de Sistema com a PUC, através da Fundação Padre Leonel Franca, passando, a partir daí, a ter um relatório pormenorizado através de um relacionamento entre a necessidade da informação, objeto da fase anterior e a disponibilidade atual da informação. O objetivo é indicar os pontos críticos e comentar as estratégias que podem ser utilizadas para a extração ou obtenção das mais de 72 (setenta e dois) categorias de despesas.

Para atingir tal objetivo foi preciso mapear não só as despesas do referido Tribunal mas também os aspectos importantes surgidos quando do levantamento de dados com as 17 unidades gestoras.

Entre os dados coletados pela referida pesquisa incluem-se, desde fatos relacionados à contabilização e controle das despesas pelas unidades gestoras até o seu armazenamento e envio para o Sistema Central de Custos.

Como resultado desta análise foi construído um produto, que para cada despesa efetuada a respectiva exportação dos dados coletados poderá ser automática, ou seja, a partir de um sistema do Tribunal de Justiça ou através da construção de uma interface chamada *data entry*. O seu passo à passo será demonstrado posteriormente.

## **5.2. Projeto de Informatização do Sistema de Custos**

O mencionado projeto tem como fundamento a criação de um sistema capaz de automatizar todo o processo de geração dos controles e indicadores de custo do Poder Judiciário Fluminense.

### 5.3. O novo Sistema Informatizado de Custos

O novo sistema de custos tem que ser inovador e com extensa funcionalidade para melhorar ou mesmo substituir partes do processo, de modo a atender o seu objetivo principal, quais sejam:

1. Eliminar a dependência das planilhas Excel, a partir do desenvolvimento de componentes que capturem os dados (*data entry*) que ainda não são armazenados por nenhum sistema atual do PJERJ;
2. Propor a incorporação de novos dados ou funcionalidades nos sistemas atuais do PJERJ, de modo que seja o maior possível o número de extrações a partir destes sistemas;
3. Construção de um repositório para o armazenamento destes dados, permitindo-se a sua guarda de forma íntegra, confiável e segura. Outro benefício do repositório seria dispensar a necessidade de manutenção das planilhas com os dados históricos;
4. Sistematizar o processo de extração dos dados de modo a controlar a periodicidade e assiduidade (e-mails seriam enviados automaticamente para os responsáveis pelas informações);
5. Melhorar a ferramenta de análise, aumentando os recursos e flexibilidade e utilizando modelos multidimensionais;
6. Utilização de alarmes para o aviso sobre o não cumprimento de determinada meta de despesa, como por exemplo: quando o custo por processo em uma determinada comarca for maior do que 20% da média das comarcas daquele NURC;
7. Garantir acesso aos usuários do sistema conforme os níveis de permissão estabelecidos pela Administração Superior do Tribunal;
8. Permitir o uso de parâmetros de rateio para determinadas despesas, melhorando-se o cálculo de alguns indicadores;
9. Ambiente único e centralizado de disponibilização das informações;

10. Acesso do sistema de custos através da *Intranet* do Tribunal de Justiça.

#### **5.4. Análise das Necessidades das Informações**

As informações serão obtidas a partir do levantamento junto aos usuários finais, identificando-se para cada necessidade de informação quais os parâmetros de análise e as principais visões.

#### **5.5. Expectativas / Necessidades da Área**

A área objeto ou geradora da informação no projeto é o Sistema de Custos da Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. As demais áreas serão, na primeira fase de implantação, gestoras de informação ou responsáveis pelo fornecimento da informação.

#### **5.6. Modelo Multidimensional da Central de Custos**

O modelo multidimensional (cubo) das despesas permite uma visão dinâmica do Relatório de Acompanhamento de Custos. A partir deste cubo, podem gerar todas as visões gerenciais de custos, tanto em níveis consolidados como em níveis detalhados, com os mais variados relacionamentos, compreendendo desde o relatório Consolidado até o Evolutivo por Despesa.

#### **5.7. Necessidades de Informação**

##### **Despesa**

É o valor em real que exprime a quantidade desembolsada. Podem representar valores com Pessoal, Custeio e Investimento.

Fator de Sucesso Associado - Análise das Despesas efetuadas.

##### **Despesa Média**

É o valor em R\$ que exprime o valor médio da despesa, conforme a unidade de tempo em uso: Mensal ou Anual.

Fator de Sucesso Associado - Análise das Despesas efetuadas.

### **Processos Distribuídos**

É o total de processos distribuídos pelas Comarcas.

Fator de Sucesso Associado - Análise do Volume de Processos por Comarca.

### **População**

É o número de habitantes distribuídos ou atendidos por Comarca

Fator de Sucesso Associado -Análise da População atendida por Comarca.

### **Custo Unitário por Processo**

É igual a Despesa dividida pelo total de processos.

Fator de Sucesso Associado- Análise do Custo Unitário por Comarca.

### **Custo Unitário por Habitante**

É igual a Despesa dividida pelo total de habitantes.

Fator de Sucesso Associado - Análise do Custo Unitário por Habitante.

## **5.8. Parâmetros de Consulta**

### **Tempo**

Existe a necessidade de que se tenha a facilidade de se ver sempre o último mês (Data relativa).

Agrupamentos

- Ano/Mês
- 1° nível: Ano
- 2° nível: Mês
- Último Mês
- Últimos 12 Meses
- Acumulado do Ano até o Mês
- Quadrimestre

### **1ª. Instância**

É formada por NURCs, Comarcas e Serventias. Atualmente existem 11 NURCs. O 1º NURC corresponde à Comarca da Capital.

Agrupamento

1º nível: NURC

2º nível: Comarca

3º nível: Serventia (Varas, Juizados, Cartórios etc.)

### **Grupo de Despesa**

É o agrupamento de despesas da mesma natureza.

Agrupamento

1º nível: Grupo (Pessoal, Custeio ou Investimento)

2º nível: Sub Grupo (Pessoal Ativo, Despesas Administrativas etc.)

3º nível: Item (Servidor Público, Biblioteca etc.)

4º nível: Sub Item (Serventuário, Compra de Livros etc.)

### **Entrância**

É uma classificação dada à Comarca de acordo com o previsto no Código de Organização Judiciária do Estado do Rio de Janeiro.

1ª. Entrância – Vara Única;

2ª. Entrância – quando há duas ou mais Varas;

Especial – são algumas Comarcas de 2ª Entrância que, por serem maiores, são elevadas a Entrância Especial.

Agrupamento - 1º nível: Entrância

### Administrativo:

É formado pelas Diretorias Gerais, Assessorias, Departamentos, Divisões e Serviços responsáveis pelas atividades administrativas do Poder Judiciário Fluminense.

### Agrupamento

1º nível: Diretoria Geral (Gestão de Pessoas, Logística etc.)

### 2ª Instância

É formada por Câmaras.

Agrupamento - 1º nível: Câmara

### Região

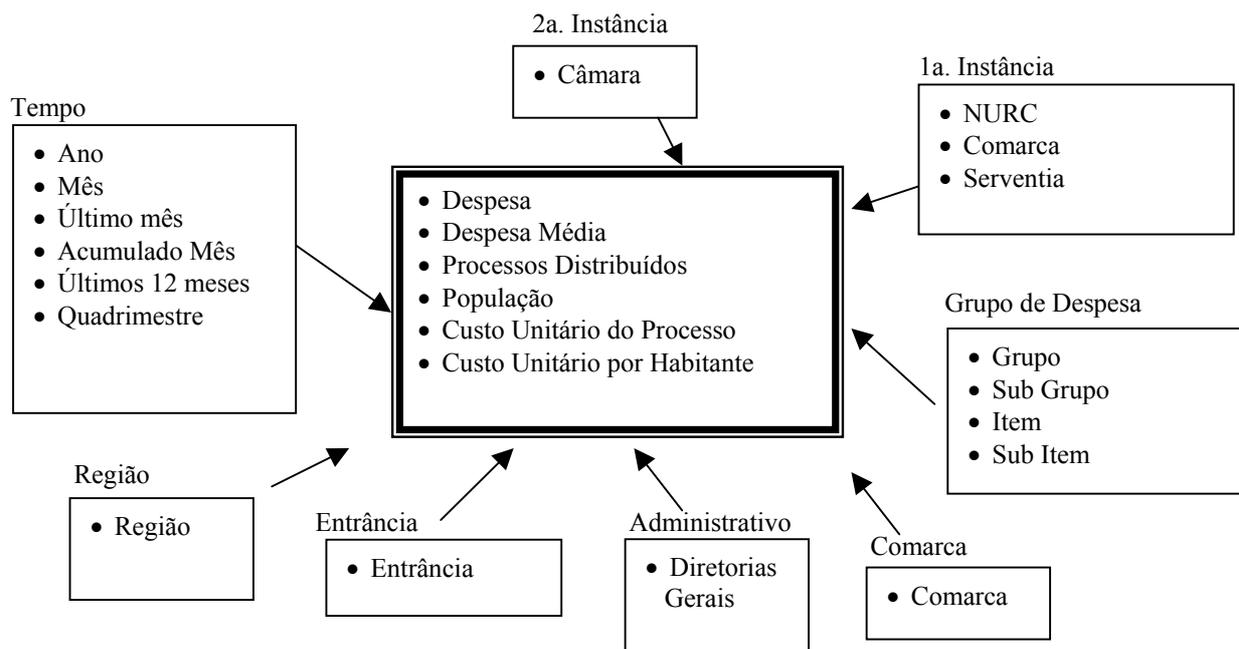
É um agrupamento de Comarcas.

Agrupamento - 1º nível: Região (1ª, 2ª etc.)

## 5.9. Grupos de Usuário com Permissão de Acesso

Inicialmente o acesso se destina à Alta Administração do Judiciário e à Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças.

### Modelo



### **5.10. Análise das Fontes de Informação**

Partindo-se das informações consolidadas, obtidas no levantamento das necessidades de informação, foi possível alcançar os níveis mais pormenorizados, de modo a relacionar os dados do sistema de custos, com as suas fontes. Neste aspecto, quanto mais detalhada for a informação, mais análises podem ser feitas e melhor será a qualidade dos dados.

Foi feito um levantamento de todas as áreas fornecedoras das informações para o sistema de custos. Os mencionados dados são coletados por sistema já existentes na Diretoria Geral de Tecnologia da Informação, de planilhas do *Excel-Microsoft* e de fonte externa (IBGE) etc.

### **5.11. Análise de Viabilidade**

Foi montado um relacionamento entre a necessidade da informação, objeto da fase anterior e a disponibilidade atual da informação. O objetivo é indicar os pontos críticos e comentar as estratégias que podem ser utilizadas para a extração ou obtenção dos dados.

Foi minuciosamente comentado despesa a despesa, bem como os aspectos importantes surgidos quando do levantamento das mesmas junto aos seus gestores. Estes aspectos incluem desde fatos relacionados à contabilização e controle das despesas pelas unidades gestoras, até o seu armazenamento e envio ao sistema de custos. Estes comentários servem de suporte para a escolha a ser utilizada na extração dos dados até o envio ao repositório do Sistema de Custos.

Como resultado desta análise será gerado um produto, indicando para cada despesa se a exportação será automática, ou seja, a partir de um sistema já existente no Tribunal de Justiça ou através da construção de uma interface, chamada de *data entry*, é que é feita a coleta e o envio de dados pela *intranet* do Tribunal.

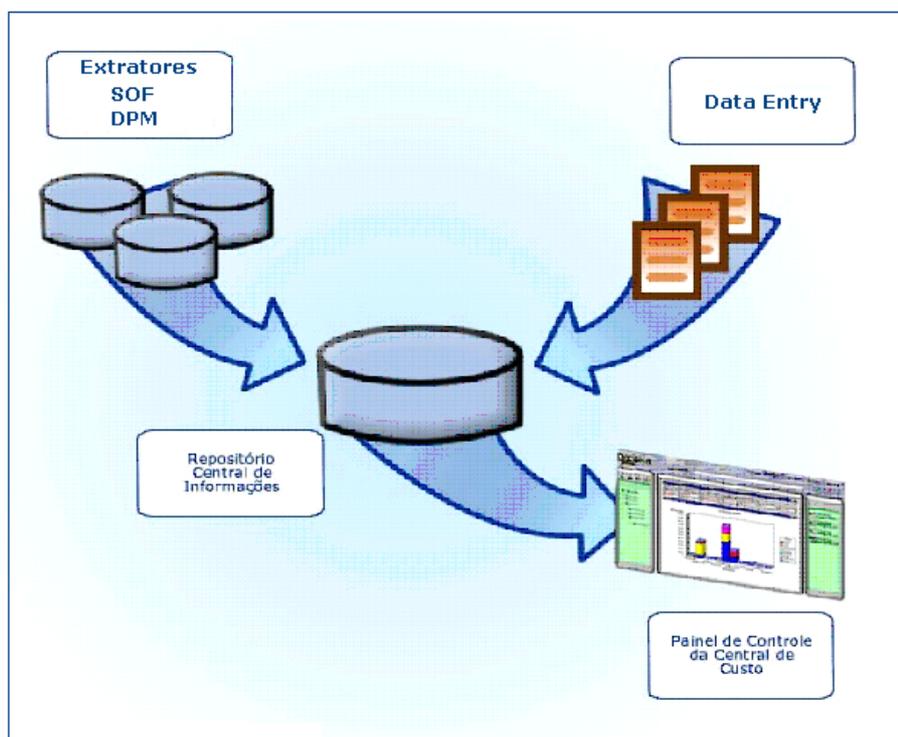
### 5.12. Despesas de Pessoal

A Diretoria Geral de Gestão de Pessoas é a responsável pelo fornecimento das informações relativas as despesas de pessoal do Tribunal. Atualmente os dados da planilha já estão todos em uma tabela do sistema de informática do Tribunal, podendo assim, serem copiados diretamente do sistema, por conseguinte, cabível a eliminação da respectiva planilha.

### 5.13. Despesas de Custeio e de Investimentos

As despesas de custeio se destinam à operação de serviços já criados, obras de conservação e adaptação de bens imóveis construídos, enquanto que as despesas de investimentos se destinam à execução de obra, aquisição de imóveis, equipamentos e material permanente.

Arquitetura da Solução



A arquitetura da solução está baseada em componentes externos que viabilizam a consulta e o tratamento dos dados no ambiente *web*, cujas funcionalidades principais serão descritas a seguir.

#### 5.14. Principais Funcionalidades

O Sistema de Custos, antigo RAC, está baseado no ambiente *web*, facilitando o acesso ao mesmo sem grandes necessidades de instalações locais de programas ou componentes nas máquinas dos usuários.

##### 5.14.1. Controle de Acesso

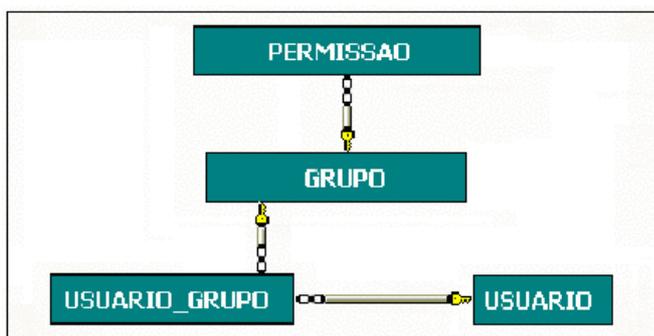
Ferramenta que visa o gerenciamento dos acessos dos usuários aos módulos do sistema relacionados a cada competência. Os usuários são divididos em grupos de acesso que possuem as mesmas características e tipos de permissões, visando garantir a segurança necessária aos dados do sistema.

Exemplos de Grupos de Acesso

Grupos: Departamento de Revisão e Tomada de Contas, Departamento de Engenharia (antigo DGOI) e Alta Administração.

Exemplos de Acessos

Acessos: Consulta Relatório “X”, Consulta Tabela “Y”, Grava Alarme.



### 5.14.2. Parâmetros de Rateio

Determinados tipos de despesa são naturalmente consolidados pela sua natureza, tais como luz, água e materiais de consumo. Para o perfeito cálculo dos indicadores de despesas do sistema, torna-se necessária uma forma de rateio, conforme sugerido a seguir:

O rateio dos itens de despesa diretamente vinculados à Administração, tais como serviços (luz, água etc.), podem ser rateados pelos Departamentos segundo o número de funcionários.

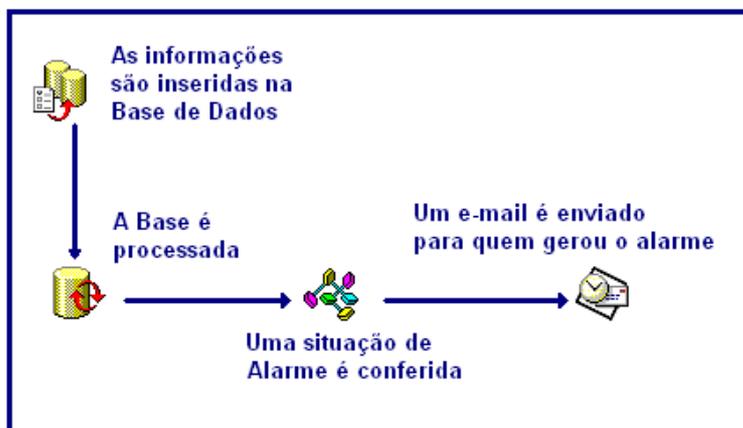
No caso de itens de despesa vinculados aos setores judiciais, como por exemplo, material de consumo (material de escritório, fotocópias etc.), podem ser rateados pelo número de processos judiciais.

O Sistema disporá de um cadastro onde podem ser inseridos parâmetros de rateio conforme o tipo de conta de despesa.

### 5.14.3. Alarmes

Ferramenta para auxílio na análise de itens especificados pelos usuários. Podem referenciar-se à parâmetros de médias ou metas que podem ou não ser superadas, conforme a abordagem da análise pró-ativa desejada pelo usuário.

Os parâmetros especificados são acompanhados de perto pelo usuário que é notificado via e-mail quando o dado atinge posição pré-estabelecida, facilitando a análise de um potencial problema.



Exemplo de Alarme:

Se Comarca = Capital e Mês = Março e Adiantamentos  $\geq$  35.000,00

Quando o sistema detecta a condição especificada, um e-mail é enviado para os endereços indicados na configuração do alarme avisando-os da ocorrência da situação pré-determinada.

a) Criando o alarme:

Sistema de Gestão de Custos

Análise Dados Administração Sair Usuário: FWVIANNA

### Alarme Parâmetros

Novo Alarme

Nome do alarme: teste\_rac

Descrição do alarme:

Agenda: Não

Avançar

b) Definindo critérios

Sistema de Gestão de Custos

Análise Dados Administração Sair Usuário: FWVIANNA

### Alarme Filtros

Regra: TESTE\_RAC

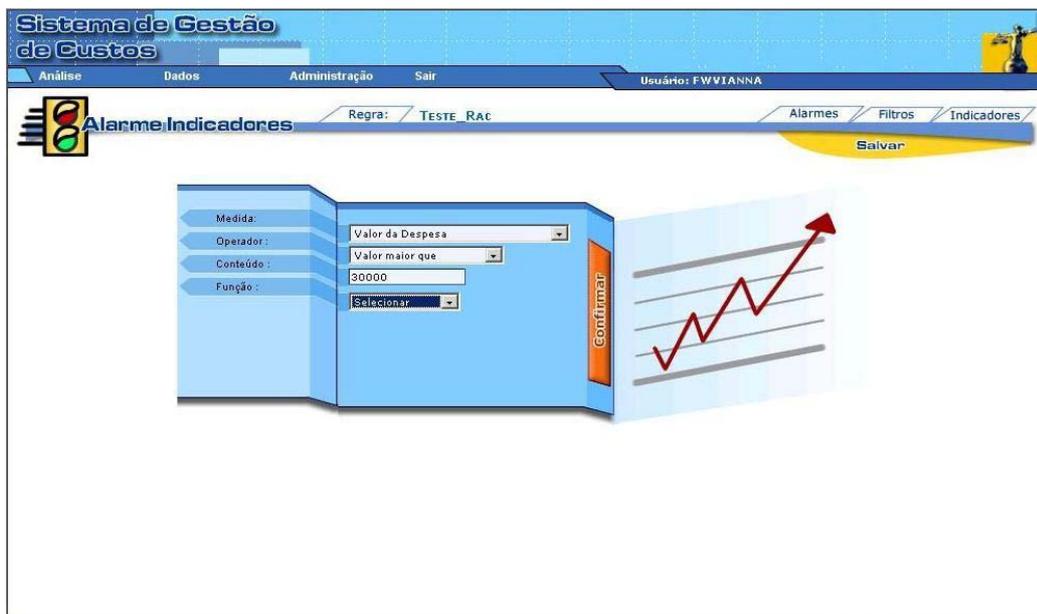
Alarmes Filtros Indicadores

Salvar

Adicionar

Posição	Campo	Operador	Primeiro Conteúdo	Segundo Conteúdo	
1	Atividade	Valor igual a	1a. Instância		E
2	Comarca	Valor igual a	CAPITAL		E
3	Ano/Mês	Valor igual a	032004		E
	Plano de Contas - SubConta	Valor igual a	Custeio -> Despesas Administrativas -> Dep. Financeiro -> Adiantamentos		E

c) Definindo Indicadores



#### 5.14.4. Relatórios Dinâmicos

Relatórios Dinâmicos ou Cubos são estruturas que armazenam os dados necessários do sistema, organizados de tal maneira que permitam uma análise rápida e apurada do negócio. Normalmente esta estrutura é baseada em dimensões e medidas. Medidas são os campos que contém os números e dimensões são os campos que definem a forma como agrupar esses números.

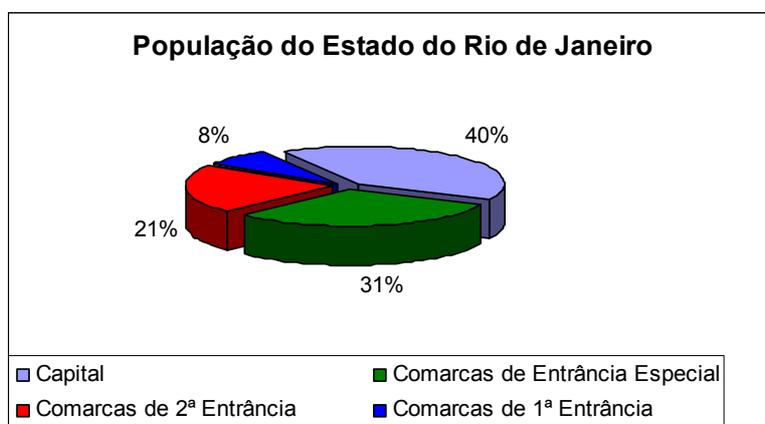
				Ano ▾ Mes				
				▣ 2000	▣ 2001	▣ 2002	▣ 2003	▣ 2004
Grupo ▾	Subgrupo	Conta	Subconta	Despesa	Despesa	Despesa	Despesa	Despesa
▣	Custeio			67.433.527,12	70.726.348,28	89.646.580,94	121.982.487,47	48.166.192,42
▣	Investimentos			18.872.432,79	22.119.052,18	59.281.871,16	50.390.693,13	12.665.810,43
▣	Pessoal	▣ Ativos	▣ Magistrados	123.991.169,29	136.907.074,56	165.043.234,01	198.028.401,38	75.214.954,85
			▣ Servidores Públicos					
			Comissionados	0,00	9.664.098,57	0,00	0,00	0,00
			Serventuários	454.086.083,02	439.855.407,03	556.771.744,03	774.585.841,10	289.780.846,52
			Servidores Requisitados	5.914.931,46	43.468.369,20	0,00	0,00	0,00
Total geral *				670.298.143,68	722.740.349,82	870.743.430,14	1.144.987.423,08	425.827.804,22

### 5.14.5. Relatórios Fixos:

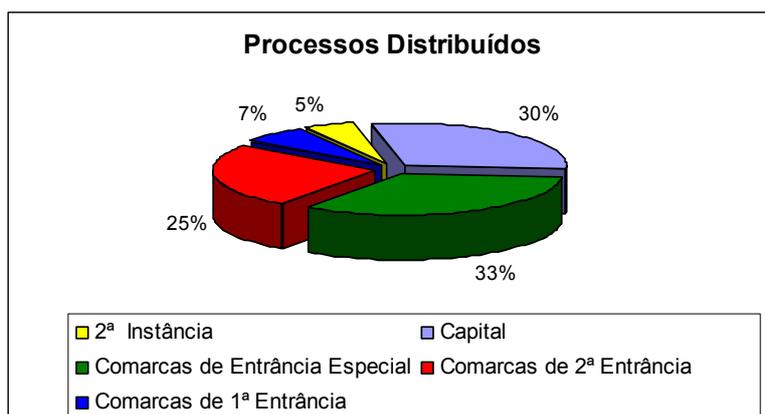
Relatórios Fixos são os relatórios prontos, pré-formatados pela equipe técnica, não podendo ser alterada sua estrutura de apresentação. Ele recebe todos os dados consolidados e automaticamente elabora indicadores e gráficos com a padronização exata para a publicação do relatório quadrimestral no Diário Oficial do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Indicadores:

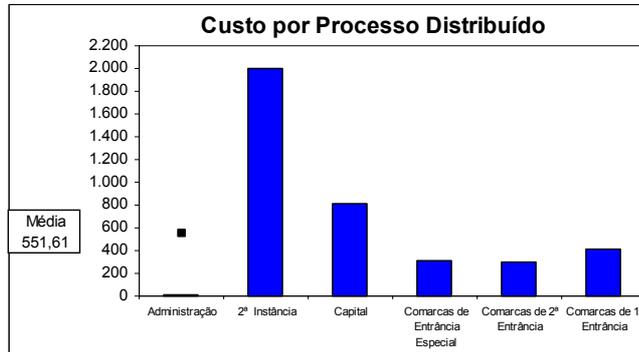
#### a) Percentual de População por Entrância por Quadrimestre



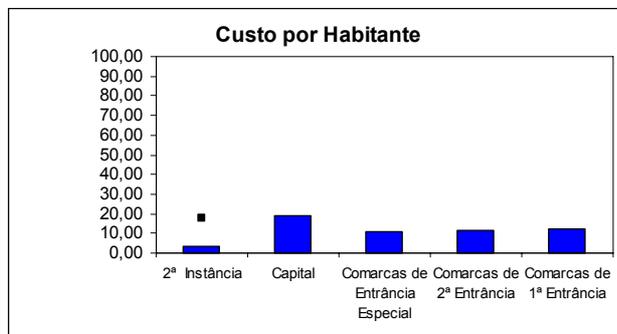
#### b) Percentual de Processos Distribuídos por Entrância por Quadrimestre



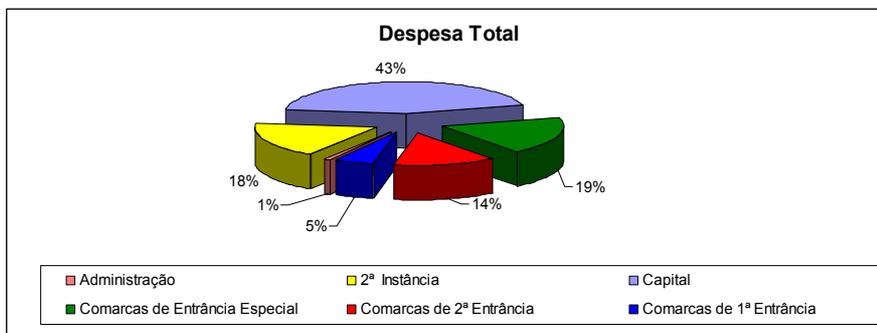
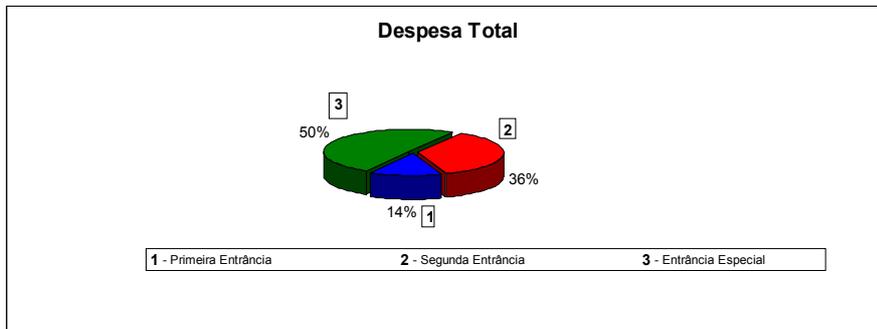
c) Custo de Processo Distribuído por Entrância por Quadrimestre



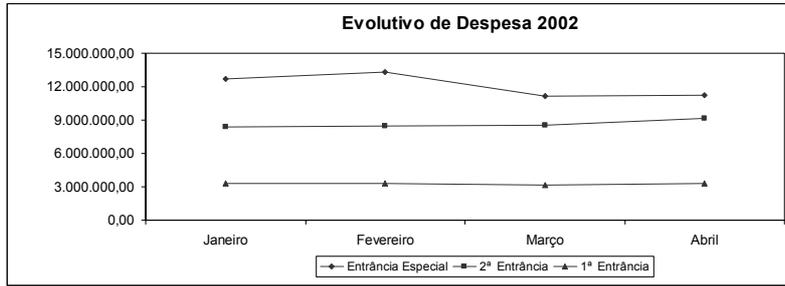
d) Custo de Processos por Habitante e Entrância por Quadrimestre



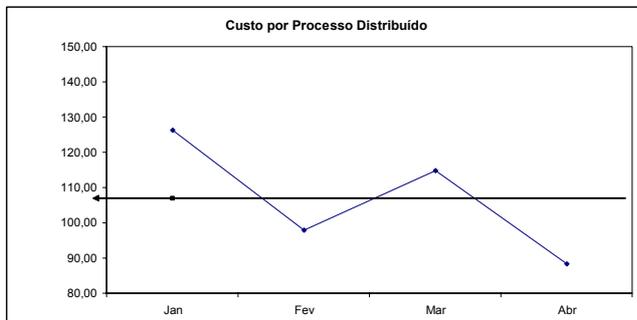
e) Consolidado do Total de Despesas por Entrância por Quadrimestre



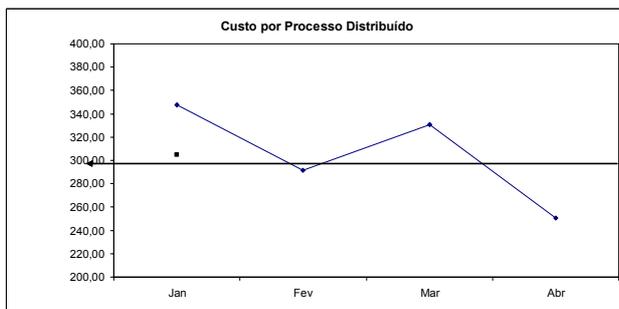
f) Evolutivo do total de Despesas por Entrância por Quadrimestre



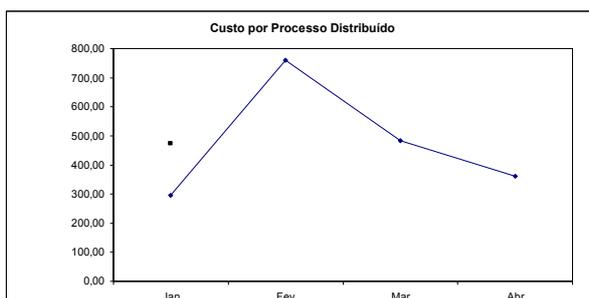
g) Evolutivo do Custo por Processo Distribuído por Entrância por Quadrimestre – Entrância Especial



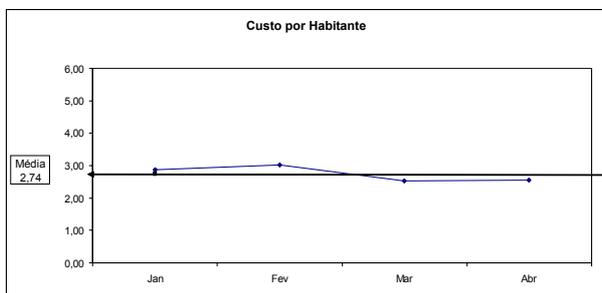
h) Evolutivo do Custo por Processo Distribuído por Entrância por Quadrimestre – 2ª Entrância



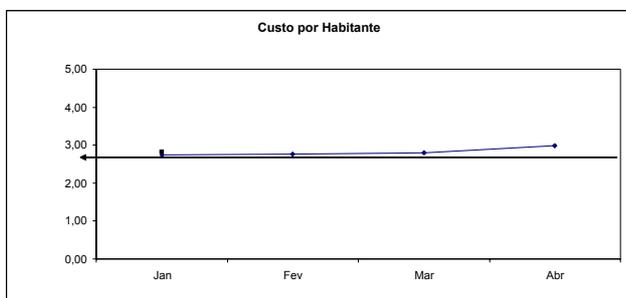
i) Evolutivo do Custo por Processo Distribuído por Entrância por Quadrimestre – 1ª Entrância



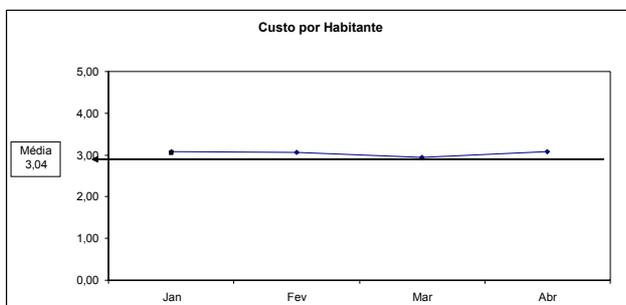
j) Evolutivo do Custo por Habitante por Entrância por Quadrimestre – Entrância Especial



k) Evolutivo do Custo por Habitante por Entrância por Quadrimestre – 2ª. Entrância



l) Evolutivo do Custo por Habitante por Entrância por Quadrimestre – 1ª. Entrância



O projeto de informatização do sistema de custos representa um primeiro e importante passo para o aperfeiçoamento do processo de gestão do Tribunal de Justiça.

Deste modo, é fundamental planejar a evolução do sistema ora mencionado, com o objetivo de atender a todas as reais necessidades deste Poder. De antemão pode-se dizer que, para a evolução e boa aplicabilidade do sistema de custos pelos gestores, seria necessário viabilizar o aperfeiçoamento do sistema, de acordo com o abaixo descrito:

1. Contemplar as informações acerca das receitas, através da integração de sistemas já existentes no Tribunal de Justiça, permitindo, desta forma, uma análise completa dos custos e receitas da Administração;
2. Ampliar o nível de detalhamento das informações de custo, disponibilizando outros parâmetros de análise, tais como: Tipo de Processo e Etapa de Processo, como por exemplo, Processo Cível em fase de prolação de sentença;
3. Eliminar a dependência das planilhas *Excel*, a partir do desenvolvimento de sistemas que capturem os dados que ainda não são armazenados por nenhum sistema atual do Tribunal de Justiça.

#### **5.14.6. Aprimoramento da Discriminação dos Gastos no Sistema de Custo**

O detalhamento do módulo de custo já existente, consistia em disponibilizar as informações de custo até o nível de comarca. Por conseguinte, é de extrema necessidade o aperfeiçoamento até o nível das 1518 (um mil, quinhentas e dezoito) serventias. Discriminando-se os gastos nos relatórios dinâmicos já implantados e em pleno funcionamento desde dezembro de 2003.

A partir deste detalhamento será possível realizar análises muito mais apuradas sobre o comportamento dos custos do Tribunal de Justiça, tornando-se assim, uma ferramenta de grande valia para os gestores, pois, particularizando os gastos no âmbito de serventias judiciais, será possível mapear com segurança, qual o gasto com uma Serventia Criminal, Cível, Família, Fazenda e Órfãos e Sucessões, Juizado Especial entre outros.

Deve-se destacar que podem existir diferentes níveis intermediários de detalhamento, para cada uma das atividades supracitadas, até serventia.

Este detalhamento deverá ser implementado através dos seguintes dispositivos:

Desenvolvimento de rotinas de extração de dados dos sistemas do Tribunal de Justiça que, armazenam as informações de custo, detalhadas até o nível de serventia.

Atualmente existem 2 sistemas com esta característica: SIGAF-DPM (informações sobre custo de material e sua distribuição) e MPS (informações sobre custo de pessoal e sua lotação);

Fazia-se necessário o incremento de uma interface capaz de disponibilizar a função de rateio dos demais custos até o nível de serventia, de acordo com uma lógica definida durante o projeto. Por exemplo: o custo de limpeza pode ser rateado por metro quadrado.

Cabe ressaltar que será de fundamental importância estabelecer a análise da integridade entre as diversas fontes de dados que armazenam os dados sobre serventia e definir um método de resolução das inconsistências identificadas. Este fato resulta da utilização de dados externos, como tabelas de órgãos, de diversos sistemas e que devem ser confiáveis.

Aperfeiçoar o Centro de Custo já era uma realidade mas não se poderia parar aí. O PAG também carecia de informatização.

Já se presenciavam os benefícios alcançados pelo desenvolvimento e implantação do Sistema de Gestão de Custos. Tornou-se real a importância de se fazer um instrumento de controle e gestão do PJERJ para o PAG (Plano de Ação Governamental) que ainda estava implementado por meio de planilhas *MS-Excel*, assim como era o RAC.

Dentro deste contexto e sob uma abordagem de aumentar o grau de automação nos processos de controle e gestão, a Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças (DGPCF), entendeu que ao mesmo tempo em que o Sistema de Gestão de Custos precisava aumentar sua capacidade de controle, detalhando-se os custos até serventia, precisava ter o Plano de Ação automatizado e integrado de modo a formarem um Sistema de Planejamento e Controle de Custos.

Assim, dentro desta visão de aumentar a capacidade de controle, planejamento e gestão é que a DGPCF, juntamente com a Fundação Padre Leonel Franca, firmaram um

contrato para o desenvolvimento do Sistema de Planejamento e Controle (SPC), composto por um módulo do PAG e por um módulo de Detalhamento de Custos.

## **6. SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE**

O desenvolvimento do Sistema de Planejamento e Controle visa fundamentalmente à automação, integração e aprimoramento dos processos existentes na Diretoria Geral de Planejamento e Controle, processos estes relacionados ao acompanhamento e controle dos custos e a gestão do Plano de Investimentos.

Com a automação, pretende-se substituir o uso das planilhas e suas limitações para aumentar a capacidade e dar segurança no processo.

Para isto são projetados módulos com funções específicas, que garantam facilidade e segurança no acesso, integridade e confiabilidade dos dados, além, de conferir maior agilidade em todo o processo. São melhorias a serem atingidas com a automação:

- Acesso do Sistema pela *Intranet* do Tribunal;
- Uso do Sistema de segurança do Tribunal para restringir o acesso;
- Interface com controle sobre a digitação dos dados;
- Dados armazenados em um banco de dados;
- Gerar Relatórios, inserir dados e visualização de Indicadores simultaneamente.

A integração dos módulos com outros sistemas do Tribunal e entre si, facilitam a obtenção, a consistência, a confiabilidade e a disponibilidade dos dados, além de melhor eficiência no processo.

Serão fornecedores de dados os seguintes sistemas:

- Sistema SIGAF;
- Sistema de Arrecadação;
- Sistema de Movimentação dos Processos;
- Sistema da Folha de Pagamento;

- Sistemas usados nas unidades gestoras;
- Interface entre os módulos do PAG e de Custos.

Finalmente, o sistema permite aperfeiçoamento nos processos com a inclusão de novas capacidades, funcionalidades e ferramentas que auxiliem não só o acompanhamento como a de tomada de decisão. São funcionalidades projetadas para o Sistema :

- Painel de Controle;
- Mecanismo de Alarme;
- Mecanismo de Projeção do PAG;
- Relatórios Dinâmicos;
- Indicadores de Custos;
- Indicadores de Acompanhamento do PAG.

Objetivo:

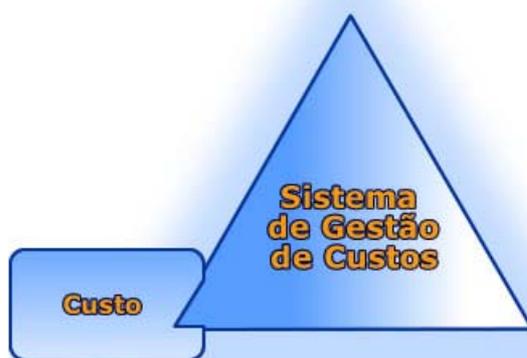
Apesar de todos os benefícios alcançados pelo desenvolvimento e implantação do Sistema de Gestão de Custos, percebemos ao longo da implantação deste projeto, a partir de novas necessidades e expectativas manifestadas pelos usuários, que este deveria ser apenas um primeiro passo, ainda que bastante importante, mas apenas o primeiro para o aperfeiçoamento do processo de planejamento e controle financeiro do PJERJ.

Portanto, dentro deste cenário de expectativa de aprimoramento e continuidade do Sistema de Gestão de Custos, o objetivo principal desta proposta é formalizar a evolução deste sistema, indicando o melhor caminho para alcançá-la.

Atualmente, o sistema desenvolvido possui sua ênfase no controle e gestão de Custos do PJERJ, apresentando ainda, apesar de todos os benefícios alcançados, uma visão limitada do planejamento do PJERJ, uma vez que não contempla as informações gerenciais relativas à Receita e ao Orçamento do mesmo, que são essenciais para a elaboração e acompanhamento do Plano de Ação deste Tribunal.

Além disso, todas estas informações que não fazem parte do atual Sistema de Gestão de Custos são controladas por meio de planilhas *MS-Excel*, assim como era o RAC, o que torna este processo muito lento e sujeito à falhas.

Dentro deste contexto, o atual sistema apresenta a seguinte arquitetura:



Assim, o objetivo da evolução proposta é ampliar as funcionalidades existentes no atual Sistema de Gestão de Custos, contemplando os seguintes itens:

- Detalhar as informações de Custos, de modo a permitir uma visão mais precisa dos custos até o nível de serventia;
- Automatizar os controles gerenciais de Orçamento e Receita;
- Automatizar a criação e o acompanhamento da execução do Plano de Ação, possibilitando uma visão de longo prazo dos investimentos do PJERJ.

Com o detalhamento das informações de custo e a inclusão das informações de orçamento, receita e investimento no escopo deste projeto, o usuário poderá, através da funcionalidade de Alarmes, criar e acompanhar uma série de Indicadores Estratégicos do PJERJ, sejam estes de eficiência (relativos ao acompanhamento da produtividade da atividade fim deste Tribunal) de eficácia (relativos ao cumprimento ou não das metas estabelecidas) ou legais (relativos ao que dita a Lei de Responsabilidade Fiscal).

Desta forma, o sistema deixaria de ter ênfase apenas em uma visão de custo para evoluir para um Sistema de Planejamento e Controle, disponibilizando através de um ponto único da *Intranet* do PJERJ, todas as informações e funcionalidades necessárias para se alcançar uma maior qualidade de todo o processo de planejamento do PJERJ, que é de vital importância para o perfeito funcionamento deste Poder.

A figura abaixo ilustra bem a evolução proposta e a arquitetura do Sistema de Planejamento e Controle:



É importante esclarecer que o Sistema de Planejamento e Controle que está sendo proposto não é o desenvolvimento de um sistema novo, mas sim a evolução do Sistema de Gestão de Custos já desenvolvido, ampliando o seu escopo atual para disponibilizar novas funcionalidades que são muito importantes para o melhor desempenho da área de Planejamento e Controle do PJERJ.

A descrição das características destas novas funcionalidades do Sistema de Planejamento e Controle segue abaixo:

## 6.1. Detalhamento de Custo

O detalhamento do módulo de custo já existente consiste em disponibilizar as informações de custo até o nível de serventia nos relatórios dinâmicos já implantados. A partir deste detalhamento será possível realizar análises muito mais apuradas sobre o comportamento dos custos do PJERJ.

Em primeiro lugar é importante definir até onde vai o detalhamento dos custos até o nível de serventia, conforme descrito abaixo:

- 1ª Instância:
  - Até Vara;
- 2ª Instância:
  - Até Câmara;
- Administrativo:
  - Até Departamento

Deve-se destacar que, podem existir diferentes níveis intermediários de detalhamento até serventia para cada uma das atividades supracitadas.

Este detalhamento deverá ser implementado através dos seguintes dispositivos:

- Desenvolvimento de rotinas de extração de dados dos sistemas do PJERJ, que armazenam as informações de custo detalhadas até o nível de serventia. Atualmente, existem 2 sistemas com esta característica: SIGAF-DPM (informações sobre custo de material e sua distribuição) e MPS (informações sobre custo de pessoal e sua lotação);
- Desenvolvimento de uma interface capaz de disponibilizar para a Secretaria de Planejamento e para as Unidades Gestoras, a função de rateio dos demais custos até o nível de serventia, de acordo com uma lógica definida durante o projeto. Por exemplo: o custo de limpeza pode ser rateado por metro quadrado.

Aqui se faz necessário ressaltar, que será de fundamental importância estabelecer a análise de integridade entre as diversas fontes de dados que armazenam os dados sobre serventia e definir um método de resolução das inconsistências identificadas. Este fato resulta da utilização de dados externos, como tabelas de órgãos e de diversos sistemas, que devem ser consistentes.

## **6.2. Orçamento**

O objetivo da funcionalidade de Orçamento é disponibilizar uma visão gerencial do orçamento do PJERJ e permitir um maior controle desta atividade, que é fundamental para este Tribunal.

Atualmente, assim como era o RAC, este controle é feito através da utilização de planilhas *MS-Excel*, o que aumenta muito o trabalho e abre o caminho para o erro, já que é necessário repetir nestas planilhas cada lançamento que é realizado no sistema SOF, além de dificultar o processo de análise, visto as limitações desta tecnologia.

O que está sendo proposto é a ampliação da funcionalidade de análise, já existente no Sistema de Gestão de Custos, a partir da criação de novos Relatórios Fixos (pré-programados) e Dinâmicos (cubos), que contemplem as informações gerenciais e de controle do orçamento do PJERJ.

Este modelo dará uma visão da movimentação do Orçamento no que diz respeito aos atos de suplementação e remanejamento de créditos, além dos atos de empenhamento. Permitirá de forma dinâmica, a partir de um único conjunto de informações, obter tanto o Quadro Demonstrativo dos Saldos Disponíveis por Despesa, detalhado por programa ou consolidado pela Natureza da Despesa, como também o Quadro Demonstrativo dos Remanejamentos e/ou Créditos Suplementares.

A funcionalidade de alarmes do atual Sistema de Gestão de Custos deverá ser ampliada para possibilitar a criação e execução de alarmes referentes aos dados de orçamento.

Desta forma, será possível, a partir de um mecanismo de análise pró-ativa, sinalizar por exemplo, quando o código da despesa se aproximar de 90% da dotação. Outra possibilidade seria a geração de alarmes com críticas em relação a datas para evitar que, quando erradas, sejam lançadas no sistema comprometendo os dados dos relatórios.

Com desenvolvimento desta funcionalidade, os lançamentos dos dados de orçamento continuarão sendo realizados no sistema SOF, que será a fonte de todas as informações necessárias para a atualização dos relatórios propostos. Vale frisar que esta funcionalidade estará limitada aos dados armazenados no sistema SOF.

### **6.3. Receita**

A funcionalidade da Receita será responsável por disponibilizar uma visão gerencial da arrecadação do PJERJ, com o objetivo de identificar o comportamento, as tendências e as discrepâncias das receitas do Fundo Especial deste Poder.

Novamente, o que está sendo proposto é a ampliação da funcionalidade de análise já existente no Sistema de Gestão de Custos, a partir da criação de novos Relatórios Fixos (pré-programados) e Dinâmicos (cubos), que contemplem as informações gerenciais e de arrecadação do PJERJ.

A receita prevista consiste na meta de arrecadação do PJERJ, que será definida de acordo com valor total da dotação orçamentária deste Tribunal (excluindo a despesa de pessoal que é paga pelo Estado), ou seja, este conceito dita que o Tribunal tem que ser capaz de arrecadar no mínimo o que o mesmo pode (garantido pelo orçamento) gastar de seus recursos próprios.

Neste caso também a funcionalidade de alarmes do atual Sistema de Gestão de Custos deverá ser ampliada para possibilitar a criação e execução de alarmes referentes aos dados de receita. Desta forma, será possível a definição de metas de receita a serem controladas, a partir de um mecanismo de análise pró-ativa, capaz de sinalizar a existência de

exceções, como por exemplo: o valor da receita de uma determinada serventia é menor que os custos de manutenção da mesma.

Vale frisar que esta funcionalidade estará limitada às características dos dados (quantidade e histórico) armazenados no sistema de Arrecadação do PJERJ, bem como do nível de informatização das serventias.

#### **6.4. Plano de Ação**

Dentro do contexto da Lei de Responsabilidade Fiscal, o Plano de Ação é a ferramenta responsável pelo acompanhamento (controle de prazo e financeiro) bi-anual dos programas de investimentos (projetos e sub-projetos) do PJERJ, de acordo com o período de gestão de cada Presidente.

Assim como nas planilhas do orçamento, o controle é feito através da utilização de planilhas *MS-Excel*, o que aumenta muito o trabalho e abre o caminho para o erro.

A funcionalidade do Plano de Ação será responsável por automatizar todo o processo de criação e acompanhamento desta ferramenta, que é fundamental para a visão de longo prazo dos investimentos do PJERJ.

Será possível armazenar os Planos de Ação de gestões anteriores, bem como efetuar a migração automática dos projetos ainda em execução com todas as suas informações de um Plano de Ação para o seguinte.

O usuário poderá consultar graficamente o valor real (empenhado, liquidado e pago) de cada programa de investimento (atualizado através da extração de dados do sistema SOF), mês a mês (dentro de uma visão bi-anual), além de visualizar o *status* destes programas através de um esquema de cores definido durante o projeto, que será responsável por identificar possíveis desvios do valor real e do prazo de execução em relação às suas respectivas metas (por exemplo: vermelho – 20% abaixo da meta; amarelo – 5% abaixo da meta e verde – igual ou acima da meta).

O cruzamento de informações consiste na definição e implementação de um novo Relatório Dinâmico (cubo), que será responsável por consolidar e cruzar (relacionar) as principais informações de custo, orçamento e receita do PJERJ.

Este cubo, que deverá ser detalhado nas primeiras etapas do projeto proposto, tem como objetivo a identificação, de forma gráfica, de comportamentos, tendências e discrepâncias destas informações financeiras, o que facilita a definição de projeções futuras que serão muito úteis para a definição de prioridades de investimento do Plano de Ação do PJERJ. Além disso, através deste cubo será possível analisar vários Indicadores Estratégicos.

Neste caso também, a funcionalidade de alarmes do atual Sistema de Gestão de Custos deverá ser ampliada para possibilitar a criação e execução de alarmes referentes aos dados do Plano de Ação.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação, trabalhos acadêmicos — apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR-6023**: informação e Documentação — Referência — Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 24p.
- BRASIL. **Constituições do Brasil: de 1824, 1891, 1934, 1937, 1946 e 1967 e suas alterações**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1986.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de. **Novo Aurélio Século XXI**. 3. versão. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2000. 1 CD-ROM.
- FIGUEIREDO, Carlos Maurício. **Administração Pública – Direito Administrativo, financeiro e gestão pública: prática, inovações e polêmicas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda, 2002, p.27.
- GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 5.ed. rev. atual. e aum. São Paulo: Saraiva, 2000.
- LADISLAU, Waldinea. Direito e justiça, ajuste à LRF. **O Popular**. Goiânia, 3 nov.1998.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELO, Liana. Justiça II. A população agradece. **Revista IstoÉ**, São Paulo, n. 1779, p.92, nov.2003.
- PASSOS, Des. José Joaquim da Fonseca (Coordenador Geral). **Tribunais do Rio de Janeiro – 250 Anos – Da Relação, 1752 ao Tribunal de Justiça**. Rio de Janeiro, ed. Ventura Cultural Ltda., 2002.
- PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Comentários à Lei das Licitações e Contratações da Administração Pública**. 5 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.
- PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Da Reforma Administrativa Constitucional**. Rio de Janeiro: Renovar, 1999.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Executivo. **Lei nº 3217 de 27 maio 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. **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.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). Poder Judiciário. **Resolução nº 15/03**. Aprova a estrutura organizacional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Parte III, 08 dez. 2003, fl. 13/31.
- 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 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 Normativo Conjunto nº 01/99**. 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. **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. **Manual do Gestor 2003**. Rio de Janeiro, 2003. Mimeo.
- SEMINÁRIO SOBRE A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (1º: 2000 :Rio de Janeiro). **Anais**. Rio de Janeiro : EMERJ, 2000.
- TOLEDO JÚNIOR, Flávio C. de. **Lei de responsabilidade fiscal: comentada artigo por artigo**. 1. ed. São Paulo: NDJ, 2001.
- SILVA, Francis Waleska Esteves da, **A Lei de Responsabilidade Fiscal e os seus Princípios Informadores**. Ed. Lúmen Júris, Rio de Janeiro, 2003
- ROCHA, Waldir de Oliveira, **Aspectos Relevantes da Lei de Responsabilidade Fiscal**, Ed. Dialética, São Paulo, 2001
- BASTOS, Tavares, **A Província – Estudo sobre a descentralização no Brasil**, 2ª Edição – Feita sobre a 1ª edição de 1870, Ed. Companhia Editora Nacional, série 5ª Brasileira – Vol. 05, Biblioteca Pedagógica Brasileira, São Paulo, 1937