



# PLANO PLURIANUAL PODER JUDICIÁRIO

QUADRIÊNIO 2008–2011

Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão

PLANO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DO JUDICIÁRIO –  
PLANEJ



Tribunal de Justiça do  
Estado do Maranhão

Palácio "Clóvis Beviláqua"  
Praça D. Pedro II, s/n  
São Luís-MA  
CEP.: 650 60-010

Tel: 98-21069000  
Fax: 98-21069095  
Email: [tj@tj.ma.gov.br](mailto:tj@tj.ma.gov.br)



Ano 2007



**PLANO PLURIANUAL**  
**PODER JUDICIÁRIO DO MARANHÃO**  
**QUADRIÊNIO 2008—2011**



**Ano 2007**

**PRESIDENTE:**

DES. RAYMUNDO LICIANO DE CARVALHO

**VICE-PRESIDENTE:**

Desa. MARIA MADALENA ALVES SEREJO

**CORREGEDOR GERAL DE JUSTIÇA:**

DES. RAIMUNDO FREIRE CUTRIM

**DIRETOR – GERAL:**

FRANCISCO CHAGAS RODRIGUES PEREIRA

**DIRETORIA FINANCEIRA:**

LUIZ CARLOS CALVET DE AQUINO – DIRETOR  
FRANCISCA CÉLIA SIMÕES LOPES – SECRETÁRIA

**COORDENADORIA DE ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO:**

AMUDSEN DA SILVEIRA BONIFÁCIO – COORDENADOR  
NEWTON DE SOUSA CARVALHO – SECRETÁRIO

**COORDENADORIA DE CONTABILIDADE:**

CRISTIANO DE JESUS SOUSA DE ABREU – COORDENADOR  
ROSEMARY CARNEIRO SOUZA - ASSESSORA  
TERESA DE JESUS PINHEIRO – SECRETÁRIA

**COORDENADORIA DE FINANÇAS:**

CÉLIA REGINA PEREIRA DA SILVA – COORDENADORA  
ARYADNA OLIVEIRA DA SILVA – SECRETÁRIA

**DIRETORIA DO FERJ:**

CELERITA DINORAH SOARES DE CARVALHO SILVA – COORDENADORA  
ANNA GRACE DE OLIVEIRA CARDOSO – SECRETÁRIA

**COORDENADORIA DE PAGAMENTO:**

CLAUDIA MARIA DA ROCHA ROSA – COORDENADORA  
ERIANNE DE QUEIROZ AZEVEDO – SECRETÁRIA

## Apresentação

O presente trabalho tem como objetivo básico fazer uma demonstração sucinta do planejamento, objetivos e metas do Poder Judiciário do Maranhão para o quadriênio 2008-2011. Neste primeiro momento será pautada a análise qualitativa do Planejamento Plurianual com conceituações básicas, diagnóstico de problemas, programas, ações, projeto, atividades e operações especiais, entre outras. Em momento posterior quando da disponibilização dos valores de teto por parte da Secretaria de Planejamento e Orçamento – SEPLAN, será feita a distribuição quantitativa dos recursos entre as Ações definidas.

Coadunando-se com os objetivos macros de longo prazo traçados pelo atual Governo do Estado do Maranhão e atendendo à necessidade imperativa da sociedade maranhense por uma prestação jurisdicional pautada nos princípios que regem a administração pública brasileira mais notadamente quanto à celeridade, eficiência e principalmente eficácia, o Presidente desta Egrégia Corte, através das Diretorias que compõem a Secretaria Geral do Tribunal de Justiça do Maranhão, edita o Plano Plurianual - Poder Judiciário para o quadriênio de 2008-2011.

O presente plano também se consubstancia como importante e hábil instrumento ao cumprimento da principal missão do Poder Judiciário Maranhense, conforme preceitua o art. 2º da Lei Complementar 14 de 17 de dezembro de 1991 que instituiu o Código De Divisão E Organização Judiciárias Do Estado Do Maranhão, qual seja: *“Compete ao Poder Judiciário Estadual a apreciação de qualquer lesão ou ameaça a direito, que não esteja sujeita à competência de outro órgão jurisdicional”*.

Como já se perfaz nítido da evolução dos tempos, a administração pública tem agrupado, diuturnamente, uma nova face, um novo enfoque; que

se erigiu do abandono de prosaicos traçados culturais, do reagrupamento de novas tendências e, neste ínterim, da diversificação dos institutos legais e dos conjuntos normativos.

Sabe-se ainda que a demanda por uma prestação jurisdicional mais célere, eficaz, proba, digna e austera é uma realidade perene, uma responsabilidade pública e, mais a mais, um dever do Gestor perante os seus administrados e jurisdicionados.

Neste sentido, o periódico digladiar entre o desmesurado ajuntamento de processos e procedimentos ora em curso perante esta Justiça Estadual e a necessidade premente de se apresentar ao cidadão maranhense uma resposta breve e qualitativa às demandas e contendas por ele encaminhadas ao Poder Público constitui inafastável desafio e, em razão disso, rogo, para não ver comprometida a efetividade sempre exigida nos serviços e julgamentos prestados por esta Corte, a adoção de novéis paradigmas, a desburocratização institucional, a inserção de novas concepções de Gestão pautadas na simplicidade e "operacionalidade" e , por fim, a racionalização dos dispêndios de recursos.

Não obstante tão vultosos obstáculos, faz-se mister ressaltar a primazia e importância *sine qua non* do fator humano, respaldado no engajamento de todos, Magistrados e Servidores, sem os quais nenhuma das orientações ante-referidas será capaz de lograr êxito.

Por todas essas razões e com vistas a orientar a Gestão, elaborou-se para o quadriênio 2008-2011 este Plano Plurianual, que promove, dentre outros, os programas, projetos, ações, objetivos, metas, indicadores e iniciativas que se farão necessários para o devido alinhamento, coesão, conhecimento e previsão de todas as medidas que virão a ser tomadas pela

Administração deste Tribunal durante o interregno temporal supra mencionado, tendo como referenciais a missão e os valores institucionais para com a sociedade jurisdicionada.

Em outra banda, compreende-se importante ainda verberar que a concepção presente no hodierno Plano representa uma generalidade das execuções a serem firmadas, permitindo-se, como de costume em ideias desta natureza, ajustamentos e adaptações, de forma a contemplar conjunturas emergentes e novas necessidades, com as quais se realinhará, pontualmente, esta gestão estratégica.

Nesta intelecção, pode-se levantar, em síntese, que as principais balizas que coordenarão todos os programas, obras, reformas estruturais e expensas a serem realizadas concentrar-se-ão na melhoria dos serviços prestados aos jurisdicionados, pautando-se, para tanto, em uma quadrimimensionalidade estrutural focada tanto na área meio quanto na fim, com os seguintes aspectos:

1. planejamento estratégico;
2. racionalização da utilização dos recursos orçamentários;
3. investimentos em tecnologia de informação e virtualização dos processos;
4. padronização.

O conjunto dessas medidas e sua eventual consecução, para fins de congruência temática, denominar-se-ão: "Plano de Gestão e Desenvolvimento do Poder Judiciário" ou PLANEJ e será disciplinado, minuciosamente ao longo do quadriênio 2008-2011.

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 COMO EXPLICAR A REALIDADE? .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 DIAGNÓSTICO X SITUAÇÃO .....	10
2.1.2 O PES CONCENTRA-SE EM PROBLEMAS E NÃO EM SETORES .....	12
2.1.3 COMO TRABALHAR COM PROBLEMAS .....	12
2.1.4 CAUSAS QUE IMPACTAM OS VDPs DO PROBLEMA .....	14
<b>2.2 COMO CONCEBER O PLANO?.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 COMO TORNAR VIÁVEL UM PLANO? .....</b>	<b>18</b>
2.3.1 O ESTUDO DOS ATORES .....	21
2.3.2 AS OPERAÇÕES.....	22
2.3.3 OS MEIOS ESTRATÉGICOS .....	23
2.3.4 O TEMPO.....	24
<b>2.4 COMO AGIR A CADA DIA DE FORMA PLANEJADA? .....</b>	<b>24</b>
2.4.1 APRENDIZADO NO JOGO SOCIAL .....	26
2.4.2 GOVERNABILIDADE DO HOMEM SOBRE AS SITUAÇÕES.....	27
2.4.3 JOGO SOCIAL: O FUTURO É NEBULOSO, NÃO É PREDIZÍVEL.....	29
2.4.4 PLANO: COMBINAÇÃO DE CÁLCULOS E APOSTAS .....	31
<b>3. ELABORAÇÃO DOS PROGRAMAS .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA/CAUSAS E EFEITOS.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 ESTRUTURA DE UM PROGRAMA.....</b>	<b>34</b>
3.2.1 ATRIBUTOS DE PROGRAMA.....	35
3.2.2 ATRIBUTOS DE AÇÃO.....	42
<b>4. PLANO PLURIANUAL DO PODER JUDICIÁRIO .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 OBJETIVOS GERAIS PLANEJADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 PROGRAMA GESTÃO JUDICIÁRIA .....</b>	<b>59</b>
4.3.1 AÇÕES EXISTENTES .....	60
4.3.2 AÇÕES NOVAS.....	72
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>74</b>
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>75</b>
<b>6.1 ANEXO I – PORTARIA N.º 42 .....</b>	<b>75</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O plano plurianual é uma lei que regula os projetos governamentais de longa duração, ou seja, aqueles programas tenham existência temporal superior a um exercício financeiro. Como existem obras/ações/projetos governamentais desenvolvidos em um intervalo de tempo superior a um ano, a criação do plano plurianual pretende responder a essa necessidade assegurando-se o planejamento e a transparência por meio de uma disciplina legal que regule tais casos.

A previsão do plano plurianual encontra-se no artigo 165, I CF e a sua abrangência no §1º do mesmo artigo que dispõe: "*§ 1º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada*" e no artigo 136, § 1º, CE.

Esse dispositivo define duas modalidades de despesas que devem obrigatoriamente estar previstas no plano plurianual. A primeira delas é relativa às despesas de capital que compreende os investimentos, as inversões financeiras e as transferências de capital. A segunda despesa a ser considerada na elaboração do plano plurianual é a dos programas de duração continuada, ou seja, todos aqueles que tiverem a sua duração prolongada por mais de um exercício financeiro.

Inserindo-se dentro da idéia de planejamento financeiro estatal, o plano plurianual qualifica este planejamento de estrutural na medida em que todos os planos e programas têm suas estruturas ordenadas conforme aquele. Disso resultaria a concepção de que o sistema orçamentário concebido pela constituição adotou o orçamento-programa, prevendo a integração do orçamento público com o econômico e garantindo a necessária coordenação da política fiscal (intervencionismo indireto) com a política econômica



(intervencionismo indireto). Certo é que o plano plurianual é modalidade de planejamento conjuntural criado para promover o desenvolvimento econômico, o equilíbrio entre as diversas regiões do País e a estabilidade econômica.

O constituinte originário confiou na importância do plano plurianual e buscou a sua efetividade, determinando, por exemplo, que nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro poderá ser iniciado sem prévia inclusão no plano plurianual, ou sem lei que autorize a inclusão sob pena de crime de responsabilidade, conforme redação do art. 167, § 1º, C.F e art. 168, § 1º, CE.

Normatizando as principais características do instituto inovador, deixou a Constituição à atribuição do legislador ordinário a tarefa de regular a vigência e os prazos do plano plurianual mediante Lei Complementar (art. 165, § 9º C.F). Entretanto, como o referido diploma legal ainda não foi elaborado, aplica-se o disposto no art. 35, § 2º, I, do ADCT. Tem-se assim que este plano deve ser elaborado no primeiro ano de mandato do chefe do poder executivo (presidente, governador ou prefeito), devendo ser encaminhado até quatro meses antes encerramento do primeiro exercício financeiro e devolvido para sanção até o encerramento da sessão legislativa. Tendo vigência por quatro anos, inicia-se a execução do plano plurianual a partir do segundo ano de governo até o final do primeiro ano no exercício financeiro do mandato subsequente.

Saliente-se que os programas nacionais, regionais e setoriais previstos no art. 43, § 1º, II da C.F. devem guardar consonância com o Plano Plurianual (art. 165, § 4º). Aqueles planos visam articular a ação da União em um mesmo complexo geoeconômico e social, visando desenvolver regiões e reduzir desigualdades regionais.

Um aspecto interessante a ser observado refere-se à característica formal da lei do plano plurianual dependendo do orçamento anual para que tenha eficácia quanto à realização das despesas. Nesse sentido, a elaboração do orçamento anual pelo legislador não está vinculado ao Plano, constituindo

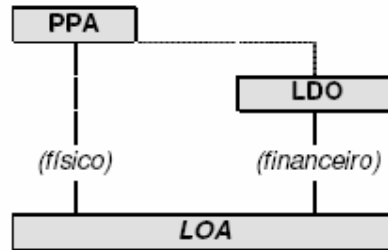
mera programação ou orientação, que deve ser respeitada pelo poder executivo na elaboração das leis orçamentárias.

**SISTEMA PPA/LDO/LOA – VÍNCULOS (situação teórica e situação atual)**

**PPA/LDO/LOA(vertical)**



**PPA/LOA e LDO/LOA (angular)**



## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

O planejamento estratégico situacional é um método desenvolvido pelo economista Carlos Matus, ao longo de 25 anos, pelo qual muitas pessoas do meio acadêmico colaboraram. Foi concebido para auxiliar os dirigentes de empresas públicas, sendo também aplicável a qualquer órgão cujo "centro do jogo" não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social.

O planejamento estratégico situacional pode ser sintetizado em quatro perguntas:

1. Como explicar a realidade?
2. Com conceber um plano?
3. Como tornar viável o plano necessário?
4. Como agir a cada dia de forma planejada?

### 2.1 COMO EXPLICAR A REALIDADE?

#### 2.1.1 DIAGNÓSTICO X SITUAÇÃO

O planejador tradicional vale-se do conceito de diagnóstico para explicar a realidade. O analista que diagnostica deve ser objetivo, científico e rigoroso. Deve descobrir a verdade, no singular e, a partir dela, construir um plano para mudá-la. O diagnóstico, nesse caso, deve ser único e válido para todos. O planejamento tradicional apropriou-se desse conceito de diagnóstico, que se origina na medicina, e agregou-lhe o viés tradicional da teoria econômica positivista e determinista. Na versão do planejador tradicional, **o diagnóstico é**

**a verdade sobre uma realidade**, vista com o rigor de um analista que domina a teoria econômica.

Para descobrir o que há de errado no conceito de diagnóstico, é preciso tentar aplicá-lo a um jogo com dois ou mais adversários. A aplicação do conceito, nesse caso, é o único modo de descobrir que, em um jogo real, as explicações dos jogadores adversários nunca são iguais, e que não se resolve o problema ao dizer que uma dessas explicações é verdadeira e que as que forem diferentes são falsas. Há várias explicações verdadeiras sobre uma mesma realidade? O que significa verdadeira? Esse é o ponto de partida da teoria das situações. (ver detalhes: [Aprendizado no jogo social](#))

O planejamento tradicional só reconhece um ator – o Governo do Estado – e todos os demais são agentes de conduta previsíveis. Só haverá uma explicação se houver um ator interessado em explicar. Ao contrário, para o PES, o que há é um jogo entre vários atores e, em consequência, surge a pergunta: como esses vários atores explicam a realidade do jogo? Cada jogador tem a sua realidade do jogo? Cada jogador tem a sua verdade? Qual é o fundamento explicativo a partir do qual cada jogador faz seus planos para ganhar o jogo?

(ver detalhes: [Jogo social: O futuro é nebuloso, não é previsível](#)).

A explicação é uma leitura dos dados e informações que expressam a realidade. Cada ator retira da realidade uma interpretação dos fatos, conforme as lentes com que os observa. Toda declaração é explicada por alguém, e esse alguém é um ser humano que tem seus valores, suas ideologias e seus interesses. Sua leitura está carregada de subjetividade e está animada por um propósito. Nada é menos rigoroso do que ignorar as subjetividades que a realidade reconhece e toda explicação contém, para refugiar-se na falsa assepsia do diagnóstico. Não se pode ser objetivo se as subjetividades são ignoradas.

### 2.1.2 O PES CONCENTRA-SE EM PROBLEMAS E NÃO EM SETORES

A realidade gera problemas, ameaças e oportunidades. **O político tradicional trabalha com problemas, e a população sofre problemas.** Problema, portanto, é um conceito muito prático, reclamado pela própria realidade, que faz o planejamento aterrizar. Ao contrário, o conceito de setor é uma imposição analítica, é muito genérico, pouco prático e mais apropriado à análise macroeconômica. Os problemas reais cruzam os setores e têm atores que se beneficiam ou são prejudicados por eles. Em torno de problemas, a participação cidadã é possível; em torno de setores, é impossível. O PES identifica-se com a realidade e gira em torno de problemas.

### 2.1.3 COMO TRABALHAR COM PROBLEMAS

Processar problemas significa quatro coisas:

- a. Explicar como nasce e se desenvolve o problema;
- b. Fazer planos para atacar as causas dos problemas mediante operações;
- c. Analisar a viabilidade política do plano ou verificar o modo de construir sua viabilidade;
- d. Atacar o problema na prática, realizando operações planejadas.

Antes de explicar um problema é indispensável definir seu conteúdo, não confundindo "problema" com um simples "mal-estar". **A diferença entre problema e mal-estar está na sua descrição.** Mal-estar é uma "obra aberta", é o nome de um problema, sujeito a inúmeras interpretações para um mesmo jogador. Isso implica ambigüidade, pela qual ficamos expostos ao risco de ter de explicar três ou quatro problemas diferentes, imaginando que se trate

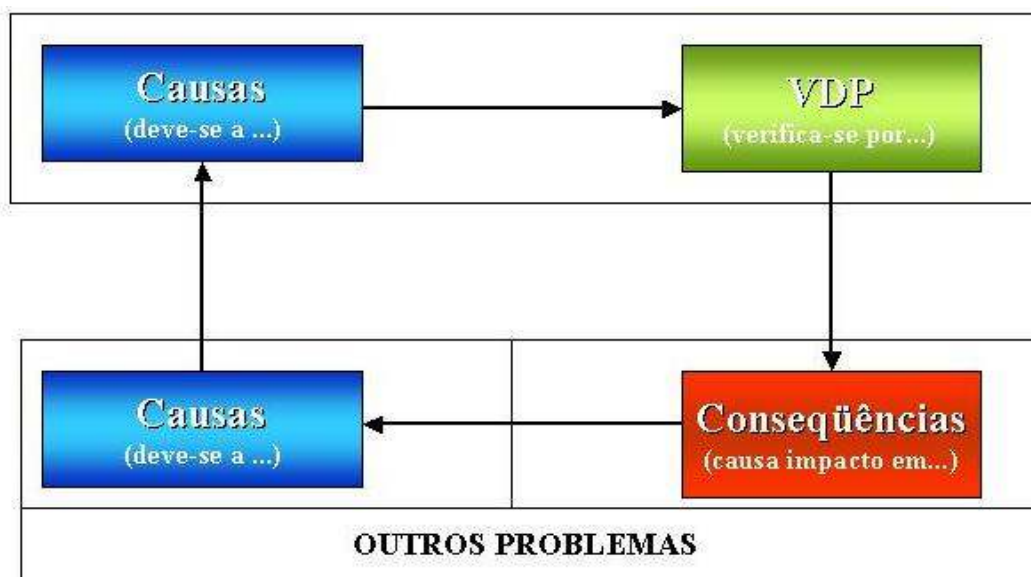
de um só. **O primeiro passo do PES consiste em descrever o problema**, enumerando-se de forma precisa os fatos que mostram que o problema existe.

A declaração do problema deve atender aos seguintes requisitos:

- a. Causa mal-estar;
- b. Estar sobre a governabilidade de quem está planejando;
- c. Ser evitável;
- d. Haver a vontade política de resolvê-lo.

O problema é descrito por meio de VDPs – vetores descritivos do problema. Para ser categorizado com problema, o VDP deve cumprir as seguintes funções:

- 1º) reúne em um único significado, para o ator que o analisa, as diferentes interpretações possíveis para o nome do problema;
- 2º) Determina o que deve ser explicado;
- 3º) Verifica o problema de modo monitorável, para que possa acompanhar sua evolução;
- 4º) Verifica a eficácia da ação para enfrentá-lo: se o problema melhora ou piora por causa do plano, melhora ou piora o VDP;



Os descritores do problema – VDPs – devem satisfazer os seguintes requisitos: serem precisos e monitoráveis; cada descritor deve ser necessário à descrição do problema; o conjunto dos descritores devem ser suficientes para conter, em uma única explicação, as várias interpretações possíveis; nenhum descritor deve-se referir a causa ou às conseqüências; não deve haver relação causal entre os descritores; e nenhum descritor deve repetir, ainda que de outro modo, o que foi dito por outros descritores. Diz-se de uma descrição que é suficiente se ela eliminar qualquer ambigüidade quanto ao conteúdo do problema; e se resistir à prova de eliminar, hipoteticamente, para o caso estudado, a carga negativa expressa pelos descritores, levando a resolver o problema. O fato de um ator social declarar o problema como **evitável** é que permite diferenciar um **problema** do conceito de **paisagem social**.

#### 2.1.4 CAUSAS QUE IMPACTAM OS VDPs DO PROBLEMA

Os VDPs – vetores descritivos do problema – devem ser explicados. Os VDPs podem ser comparados ao placar de um jogo recreativo. Em qualquer jogo se ganha ou perde-se, e os jogadores devem ser livres para tomar suas decisões. Nenhum jogador tem comando sobre os outros. Todos os jogos têm um marcador que permite verificar quem ganha e quem perde. No caso dos problemas sociais, esse marcador é o VDP. Se continuarmos com a metáfora do jogo, podemos dizer que as causas imediatas do placar do jogo são jogadas, às quais chamamos de **fluxos**. Para produzir jogadas são requeridas diferentes capacidades de produção, que identificamos pelo termo **acumulações**. As acumulações são capacidades de produção que os jogadores têm, ou das quais se utilizam. As jogadas e acumulações consideradas pertinentes e válidas são permitidas pelas **regras do jogo**.

Explicar um problema é construir um modelo qualitativo da sua gestação e tendências, identificar quais, dentre as causas, são **fluxos, acumulações** ou **regras**. Há causas sobre as quais o ator que planeja tem controle completo;

outras estão fora de sua governabilidade, e o ator que planeja tem graus diferentes de influência sobre elas – que podem variar entre "muita influência" e "nenhuma influência". E por último há causas que pertencem a outros jogos, com os quais interage o problema que analisamos.

A idéia do PES é apresentar a explicação do problema de forma gráfica, chamado "fluxograma situacional".

Regras	Acumulações	Fluxos	VDP
Regra sobre controle 3	Acumulação sobre controle 2	Fluxo sobre controle 1	<i>PLACAR</i>
Regra fora de controle 6	Acumulação fora de controle 5	Fluxo fora de controle 4	
Regra fora do jogo 9	Acumulação fora do jogo 8	Fluxo fora do jogo 7	

A forma gráfica oferece enorme quantidade de informação. Dá com precisão o placar do jogo; arrola as causas; relaciona-as; localiza-as nos nove quadrantes e permite que identifiquemos as causas sobre as quais devemos e podemos atuar com eficácia. A estas causas chamamos **nós críticos do problema**.

Os **nós críticos** devem satisfazer ao mesmo tempo três condições:

1. ao ser eliminada ou diminuída a carga negativa contida no nó explicativo, o impacto sobre o placar do jogo deve ser significativo;
2. a causa deve ser um centro prático de ação, isto é, não deve ser mera consequência de outras causas atacáveis em elos anteriores da cadeia causal;
3. deve ser politicamente oportuno agir sobre a causa identificada.

O plano, portanto, baseia-se na explicação situacional de cada problema e compõe-se de operações que atacam os nós críticos dos problemas.



Há problemas fáceis, que se atacam pelos nós críticos, que são **fluxo** sob o controle do ator, isto é, que se localizam no quadrante 1 do fluxograma. Se os **nós críticos** concentram-se nos fluxos, quer dizer que o ator não tem deficiências nas acumulações, ou seja, que tem todas as capacidades necessárias. Ao contrário, se os nós críticos representam acumulações, para mudar o placar do jogo, será preciso, antes, melhorar certas capacidades. Há ainda problemas muito difíceis, nos casos em que o ataque deve concentrar-se em **nós críticos** localizados no quadrante 9 ou 6.

## 2.2 COMO CONCEBER O PLANO?

O ator que planeja, em um jogo social, é apenas um jogador a mais, por poderoso que seja. O plano tradicional tem como base a teoria do controle de um sujeito sobre um sistema e afirma explicitamente que a realização do planejamento exige certo grau de controle. (veja também: governabilidade do homem sobre as situações). Trata-se de uma concepção autoritária do planejamento. O irrealismo do planejamento tradicional baseia-se em uma só coisa que contamina toda sua teoria com uma grande falta de rigor: ignora que o outro existe, ignora os adversários, ignora a metáfora do jogo e ignora os atores sociais. É o planejamento de um só ator e muitos agentes.

Não há uma única maneira de entender o planejamento, porque ele depende das características da realidade à qual se quer aplicá-lo. Essa realidade pode ser muito simples ou muito complexa. Existem quatro tipos de modelos:

Modelo	Resposta do planejador	Número de possibilidades	Probabilidade	Tipo de problema que gera
Determinista	Posso prever com exatidão. O erro humano é muito limitado e depende de quão bem eu domine as Leis que regem o sistema. O Erro por ignorância não existe.	1	1	Bem estruturados
Estocásticos ou probabilísticos	Posso prever com probabilidades. O erro humano é muito limitado e o erro por ignorância não existe.	Finitas e conhecidas	Conhecidas e objetivas	Bem estruturados

Modelo	Resposta do planejador	Número de possibilidades	Probabilidade	Tipo de problema que gera
Incerteza quantitativa	Posso prever possibilidades qualitativas. O erro humano é abrangente porque o sistema não segue Leis, mas, pelo menos, conheço todas as possibilidades futuras. O erro por ignorância é abrangente, mas posso combatê-lo trabalhando com todos os cenários possíveis.	Finitas e conhecidas	Desconhecidas	Semi estruturados
Incerteza Dura	Sei que não posso conhecer o futuro. Mas posso planejar cenários não bem-estruturados e com planos de contingência para enfrentar as surpresas. Tanto o erro humano, quanto o erro por ignorância são muito abrangentes. Meu plano é uma aposta.	Desconhecidas	Desconhecidas	Semi estruturados

O determinismo só concebe problemas bem-estruturados. A vida real oferece-nos, em contrapartida, problemas quase estruturados. Um problema bem-estruturado cumpre as três condições seguintes: (1) todas as variáveis são precisas e enumeráveis; (2) todas as relações entre as variáveis são precisas e enumeráveis; e (3) a solução do problema é objetiva, não depende de posições situacionais. Em contrapartida, um problema semi-estruturado tem as seguintes características opostas: (1) só algumas variáveis são precisas e enumeráveis, nunca todas; (2) só algumas relações entre as variáveis são precisas e enumeráveis, nunca todas; e (3) a solução de um problema quase estruturado e situacional é sempre discutível. Na realidade, quase todos os problemas sociais são quase estruturados.

O PES declara que não pode ser um cálculo científico e baseia-se no conceito de **aposta com fundamento estratégico**. Representa a defesa do indeterminismo social, em oposição ao determinismo da teoria econômica elementar. (Veja também: [O plano: Combinação de cálculos e apostas](#)).

## 2.3 COMO TORNAR VIÁVEL UM PLANO?

Essa é a mais complexa das quatro perguntas, porque aponta para o problema político de analisar e construir a viabilidade de um plano.

O PES contribui com a idéia de **plano de ação**, que não lida somente com problemas econômicos, políticos, de organização, de segurança, de democratização, de relações exteriores, etc. e, quando analisa a restrição de recursos, considera também o poder político, os conhecimentos, as capacidades organizativas e os recursos econômicos. É um conceito mais amplo de plano, que considera múltiplos recursos escassos e múltiplos critérios de eficiência e eficácia, dentre eles, o de eficácia política.

É um plano **dual**, porque distingue aquela parte do plano que está totalmente sob a governabilidade do ator daquela em que o ator requer a cooperação de outros atores para alcançar as metas e propostas. O plano tem duas partes: (1) o plano de ação composto de operações e pelo qual o ator responde integralmente; e (2) o plano de demandas e denúncias, composto de demandas de operações que só podem ser realizadas com a cooperação e decisão de outros atores.

O PES fixa seu foco de atenção nos problemas, nas oportunidades e nas ameaças. O PES construiu um método de análise estratégica muito potente, que permite explorar a viabilidade política de um plano. Para compreender "**estratégia**", é necessário verificar que existem quatro conceitos bem diferenciáveis: (1) o conceito de estratégia com o equivalente **ao importante para alcançar um grande objetivo**; (2) o conceito de um jogo esportivo ou de inteligência, nesse caso significando **um modo de superar os obstáculos ativos e criativos** que um, ou vários adversários, apresentam em uma disputa voluntária em igualdade de condições, salvo nas diferenças de igualdades que um jogo quer medir; (3) o conceito de estratégia na **teoria matemática de jogos** de Von Neumann e Morgesnsten, que assume o cálculo interativo de movimentos finitos e enumeráveis; e (4) o conceito de estratégia no **jogo social**, situado no modelo de incerteza dura já assinalado, quer dizer, quando

as regras do jogo não são de igualdade, são difusas, e as possibilidades de ação dos jogadores não são finitas nem totalmente enumeráveis. O PES trata estratégia como sendo esta última acepção.

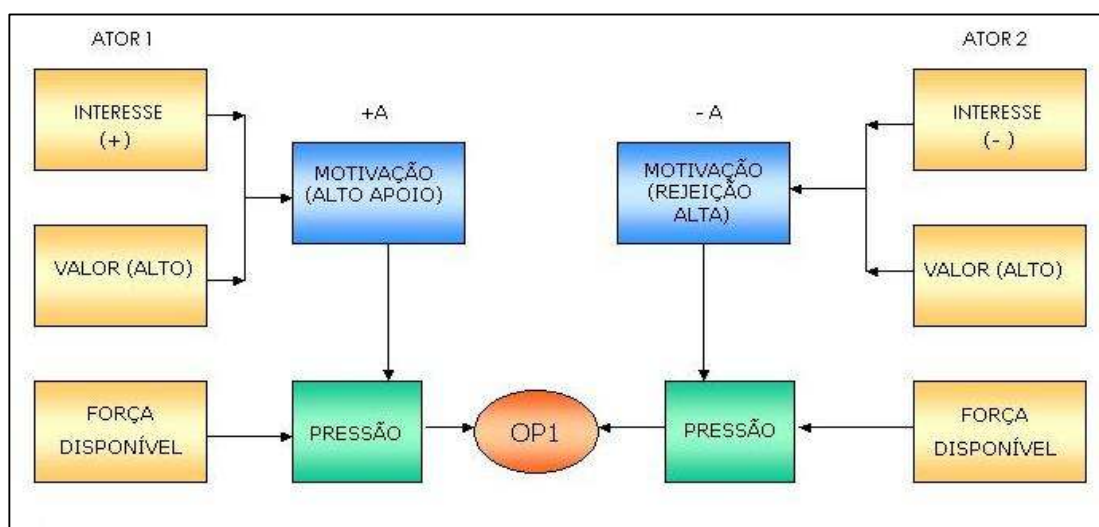
Se nos remetermos ao jogo social, a melhor definição de estratégia continua sendo a de Clausewitz, teórico prussiano: *tática é o uso da força no combate, e estratégia é o uso do combate para alcançar o objetivo da guerra*. O PES adota essa mesma definição, mas a generaliza no âmbito mais amplo do jogo social dizendo: *tática é o uso dos recursos escassos na produção de uma mudança situacional para alcançar a situação-objetivo*. Essa definição tem vários méritos: (1) expressa a estratégia como uma sucessão em cadeia de eventos táticos; (2) sugere o conceito de trajetória como uma sucessão de situações em que o estrategista ganha ou perde liberdade de ação, segundo ganhe ou perca força e motivações; (3) situa a eficácia tática no critério mais amplo da eficácia estratégica para alcançar a situação-objetivo, o que alerta para o conceito tático de vitória de Pirro; e (4) destaca o conceito de gradação no tempo para construir ou destruir a viabilidade do objetivo perseguido, que não exclui a possibilidade de que essa gradação culmine em um último movimento tático decisivo, com grande concentração de força e risco, em tempo reduzido. A estratégia no jogo social é fascinante porque inclui o caso de oposição entre forças desiguais e permite conceber vitória do fraco sobre o forte.

A viabilidade de um plano é obtida por meio da viabilidade das operações que compõem o plano. Uma operação é o equivalente a uma jogada em um evento esportivo. É a unidade básica de ação que um ator realiza para mudar a realidade. O placar do jogo só muda por algumas jogadas exitosas, mas todas as jogadas influem no resultado. Na prática do jogo social ocorre algo parecido. O plano, no método PES, é construído de operações destinadas a mudar o placar do VDP (vetor descritivo do problema) de cada problema até alcançar as metas propostas. As operações são selecionadas por sua capacidade de atacar as causas críticas e produzir resultados que nos aproximem das metas. Para cada operação do plano é necessário definir uma tática para construir a sua viabilidade. Portanto, são dois tipos de operações: uma técnica e uma política.

Na medida em que as duas se complementam, chegamos ao processamento tecnopolítico, ou seja, à combinação de ciência e arte no processo de governo. É como combinar cirurgia e anestesia. Fazer a primeira, isolada da segunda, é barbarismo técnico. Fazer a segunda, isolada da primeira, é barbarismo político. A conjunção de ambas produz uma boa intervenção cirúrgica no tecido social.

Certas operações representam mudanças drásticas e fortes, outras corrigem defeitos, algumas evitam problemas. Mas qualquer operação tem uma estrutura geral, que combina **recursos** que levam a um **produto** que leva a um **resultado**. A relação recursos-produtos é um indicador de eficiência, e a relação produto-resultado mostra a eficácia. No método PES, as operações são calculadas como indispensáveis para alcançar as metas do plano. Mas essas operações, mesmo sendo necessárias, podem ser politicamente inviáveis. Por essa razão, a análise da estratégia concentra-se nas operações políticas.

A primeira coisa que se faz necessária numa análise estratégica é perguntar sobre a posição ou interesse que os atores sociais assumem diante das operações: apoio, rejeição, indiferença pura, indiferença tática, indiferença por ignorância. Esta análise permite descobrirmos quais são as operações de consenso e quais são conflitivas. Além da posição é necessário mensurar o valor que cada ator atribui à operação. A conjunção de interesse e valor produz a motivação de cada ator para a operação.



Assim, devemos elucidar questões do seguinte tipo:

- a. Quais são as **operações inviáveis** na situação inicial?
- b. Com quais **atores devo lidar** para tentar construir a viabilidade para as operações inviáveis?
- c. Que **meios estratégicos** posso aplicar às operações e aos atores para criar situações futuras favoráveis à viabilidade de meu plano?
- d. Qual é a **seqüência** e qual o **tempo** em que devo situar as operações e lidar com os adversários para tornar mais eficaz o processo de construção da viabilidade?

### 2.3.1 O ESTUDO DOS ATORES

O essencial da apreciação situacional refere-se ao estudo dos atores, de forma a permitir que se façam cálculos de suas possíveis **jogadas**. Dois aspectos são relevantes neste caso: (1) quais são as posições de cada um dos atores no declarado e conhecido jogo: **interesse, valor, motivação, vetor de peso e matriz de afinidades**; (2) quais são as reações e ações hipotéticas que um ator empreenderia em determinadas circunstâncias conhecidas como possíveis. Neste caso, deve-se estudar o **código operacional do ator**, já que um bom estrategista não tem comportamentos estáveis, mas variações de conduta. Exemplos de códigos operacionais: personalista, autoritário, arrogante, egocêntrico, inteligente, imaginativo, etc. Conhecendo-se o código operacional do ator, é possível prever o espaço de suas possíveis ações, negar determinadas possibilidades e afirmar a probabilidade significativa de outras. Neste sentido, o estudo do ator é uma base que fundamenta as apostas estratégicas.

### 2.3.2 AS OPERAÇÕES

As apostas do plano fazem com que nas operações preencham os seguintes requisitos:

- a. Desenhadas a partir da seleção dos nós críticos de cada problema, incorporam-se ao plano pela sua eficácia para mudar a realidade;
- b. Se falharem ou não se realizarem, as metas do plano não podem ser alcançadas;
- c. Podem ser desenhadas como parte do plano por responderem a problemas estáveis, detectados com suficiente antecipação;
- d. Algumas operações são chamadas **operações-benefício**, pois apresentam resultados rapidamente. Outras são **operações-carga**, pois possuem longo período de maturação, no qual prevalecem os custos, antes de mostrarem benefícios;
- e. Às vezes referem-se a ações que os atores consideram com elevada **carga ou custo político** inaceitável, e, por isso, podem ser politicamente **inviáveis**.

As operações de apoio político, diferentes das operações realizadas no dia-a-dia do desenvolvimento do plano, possuem as seguintes características:

- a. Existem para tornar viável um plano, por isso não tem eficácia direcional, mas eficácia processual;
- b. Se falharem, é possível conceber uma operação alternativa, sem necessariamente prejudicar as metas do plano;
- c. Não podem ser desenhadas como parte formal do plano, pois respondem a necessidades e oportunidades muito imediatas. São bons exemplos do princípio de que **o plano só se completa na ação**. Constituem muitas vezes um produto da improvisação em torno do plano e demonstram a importância do conceito de

**cultura do planejamento**, que eleva a qualidade da improvisação e a submete à direcionalidade do plano;

- d. Referem-se à parte doce da política e, portanto, seu requisito essencial é que sejam viáveis de antemão.

As operações formais dos planos criam a necessidade das operações políticas, e estas viabilizam as operações formais.

### 2.3.3 OS MEIOS ESTRATÉGICOS

Algumas operações políticas, no processo de construção da viabilidade do plano, são o que se chama de **meios táticos**. Estes, se usados em seqüência, tornam-se **meios estratégicos**. Estes meios (táticos e estratégicos) demonstram alta eficácia processual, sendo os mais utilizados:

- a. **Imposição**: uso da autoridade e hierarquia;
- b. **Persuasão**: capacidade de sedução do líder, sem ceder nada de imediato, exceto proteção psicológica que implica somente na possibilidade futura de recompensa;
- c. **Negociação**: intercâmbio de interesses conflitivos, na disposição de ceder algo se outro também cede. Existem três tipos: (a) cooperativa, na qual todos ganham; (b) conflitiva, na qual uma perde e outra ganha e (c) mista, na qual se encontram aspectos combinados das duas anteriores.
- d. **Mediação**: quando não é possível a solução pela negociação, por representar elevados custos as partes, chama-se um mediador para equacionar os conflitos;
- e. **Julgamento em Tribunais**: conduzir o processo para solução por meio de regras jurídicas;
- f. **Coação**: ameaçar o outro, fazendo-o pagar um preço caso não se submeta à conduta imposta;



- g. **Dissuasão:** ameaçar de usar a força. Baseia-se em dois princípios: (a) exibir força; (b) demonstrar vontade e capacidade de usar a própria força;
- h. **Guerra:** medição violenta de forças, utilizável em caso de objetivos de altíssimo valor.

### 2.3.4 O TEMPO

As operações só podem produzir o efeito esperado se realizadas no tempo e na seqüência esperadas. É a **variável chave de toda a estratégia**. O tempo impõe restrições e oferece possibilidades. A partir dessas restrições e possibilidades, a estratégia de construção de viabilidade exige que se desenhe uma seqüência de operações formais viáveis e eficazes para criar um espaço futuro de possibilidades, capaz de admitir a produção da seqüência das operações políticas inviáveis.

### 2.4 COMO AGIR A CADA DIA DE FORMA PLANEJADA?

Esta é a questão decisiva na prática do planejamento. Se a ação se divorciar do plano, o plano é supérfluo. **O planejamento só é efetivo na medida em que oferece um suporte para a tomada de decisões e sua oferta é demandada e valorizada pelo decisor.**

O ponto chave consiste em entender que o planejamento é o resultado de uma mediação entre o conhecimento e a ação. As respostas às três primeiras perguntas apontam para a teoria e métodos para *acumular conhecimentos* antes de agir: identificação e seleção de problemas, sua explicação situacional, planos por problemas com cenários, planos de contingência, análise de confiabilidade do plano e análise estratégica. Tratam dos três primeiros *momentos* do planejamento situacional:

**Momento 1:** é o momento explicativo. Trata de compreender a realidade identificando os problemas que os atores sociais declaram. Trabalha nos tempos verbais: **foi, é e tende a ser**. Começa com a enumeração e seleção dos problemas, a análise do macro problema, a identificação dos atores relevantes e termina com a explicação sistêmica de cada problema pelo *diagrama situacional*. A partir desta análise, constrói-se a árvore explicativa e seleciona-se os nós críticos de cada problema.

**Momento 2:** é o momento normativo-prescritivo. Trata do modo como se formula o plano e trabalha com a forma verbal do **deve ser**. Aqui é o ponto onde se baseia a grande aposta do plano e todas as apostas parciais por problema e por nós críticos ou subproblemas. Começa com o desenho prévio das operações e a avaliação prévia das variantes, invariantes e surpresas próprias do plano global e de cada problema, a formulação de cenários e planos de contingência e orçamentação das operações exigidas em recursos econômicos.

**Momento 3:** é o momento estratégico. Trata do modo de examinar a viabilidade política do plano e do processo de construção de viabilidade política. Seu propósito é formular propostas estratégicas para tratar as operações como um processo de produção política em parte cooperativa e em parte conflitiva. Começa com a análise da *matriz de motivações* para definir a alienação dos atores com respeito às operações e identificar as operações e atores conflitivos. Prossegue com a enumeração do VRC do jogo pertinente a cada problema, à construção da *matriz de vetores de peso* e culmina com a *análise de trajetórias de construção de viabilidade*.

Quando o problema passou por estes três momentos, só mudou o conhecimento que a equipe tem sobre este. A realidade continua à espera da ação. Daí a importância da mediação entre o conhecimento que se acumula nos três momentos mencionados e o quarto momento da ação.

**Momento 4:** é o momento tático-operacional. Trata da ação com o suporte do plano. Tem a finalidade de criar um processo contínuo, sem rupturas, entre os três momentos anteriores e a ação diária. Trata também de recalculiar o plano e de aprimorá-lo de acordo com as circunstâncias do momento da ação e do detalhe operacional que a prática exige.

As idéias do plano não se executam até que alguém complete seu processamento tecnopolítico com o detalhamento operacional exigido pelo sistema administrativo. Mas nem esse detalhamento produz-se espontaneamente, nem os gerentes estão num vazio de ação à espera dos planos, porque estão sobrecarregados pela agenda diária infestada de pequenos problemas e encarregados de centenas de entraves burocráticos. O espaço da ação está sempre ocupado pelas rotinas, pelas urgências e pela improvisação. Assim, é necessário que exista uma **demanda real** por planejamento.

O drama do momento 4 é esse: não há demanda por planejamento, ninguém cobra desempenho em função dos planos, gerentes não têm tempo de planejar porque os processos de gestão pública são tão deficientes que tudo o que deveria ser normal tem que ser tocado como se fosse emergência. Nesse caso, a ação dissocia-se do planejamento. **Planeja-se o que não se faz e faz-se o que não se planeja.** O resultado é evidente: a acumulação angustiante de problemas e a incapacidade dos governos para manejar seu balanço de gestão pública.

#### **2.4.1 APRENDIZADO NO JOGO SOCIAL**

O governante, se quer alcançar bons resultados, deve aprender a jogar o jogo social. Porém, o que significa jogar bem? Esta é a pergunta chave para a teoria do governo e a planificação, porque jogar bem não implica só no domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado, mas principalmente na

arte de jogar bem na prática, medir-se com os outros jogadores e dominar a tensão que o jogo produz em uma situação concreta.

Neste curso só podemos tratar o problema do domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado. O outro aspecto, ainda mais importante, requer maestria artística, vocação e aptidões que só se provam na prática política e se logram mediante o treinamento perseverante. Um bom estadista possui o domínio intelectual, assim como o artístico, no jogo semicontrolado.

Numa grande síntese, podemos dizer que o domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado coloca quatro grandes problemas:

- a. Saber explicar a realidade do jogo;
- b. Saber desenhar propostas de ação sob forte incerteza;
- c. Saber pensar estratégias para lidar com outros jogadores e com as circunstâncias, a fim de calcular bem o que podemos fazer em cada momento, em relação ao que devemos fazer para alcançar os objetivos;
- d. Saber fazer no momento oportuno e com eficácia, recalculando e completando o plano com um complemento de improvisação subordinada.

Nestes quatro aspectos, o jogo semicontrolado desafia nossas carências e conceitos tradicionais e nos obriga a ampliar nosso vocabulário, para melhorar a qualidade de nossa prática de governo.

#### **2.4.2 GOVERNABILIDADE DO HOMEM SOBRE AS SITUAÇÕES**

O homem, numa situação, debate-se entre dois extremos. Em um, controla totalmente alguns espaços de sua prática e, no outro, há processos nos quais é simplesmente arrastado pelas circunstâncias que não controla. No primeiro caso, decide o que fazer e sabe de antemão os resultados que pode alcançar. No segundo, não pode decidir sobre nada, só pode apostar sobre o

futuro e se entregar à sorte. É um espectador do mundo que o determina e que não pode mudar. Só pode julgar e criticar essa realidade ou agradecer e lamentar sua sorte.

O governante, como condutor de situação, situa-se entre ambos os extremos. O balanço entre as variáveis que controla e as que não controla constitui sua governabilidade sobre a situação. A governabilidade do homem sobre a realidade indica justamente para qual de ambos extremos teóricos se aproxima sua situação. O governante pode decidir sobre as variáveis que controla, porém muitas vezes não pode assegurar resultados, porque eles dependem de uma parte do mundo que não controla.

Esta dificuldade não desanima a tentativa do homem por governar as situações por apostas que, com algum fundamento de cálculo, movem-no a anunciar os resultados de sua ação. A política exige compromissos que se expressam como anúncios de resultados. Um plano é um compromisso que anuncia resultados, ainda que tais não dependam inteira ou principalmente do cumprimento desses compromissos.

Os fundamentos dessas apostas são mais sólidos quanto maior for o peso das variáveis que controla o governante que as anuncia, em relação ao peso das variáveis que não controla. E são mais débeis, se as variáveis que controla são poucas e de pouco peso. Em um extremo de controle absoluto, a aposta se converte em certeza sobre os resultados. No outro extremo, de absoluto descontrole, a aposta é meramente um lance de sorte.

O processo de governo se situa numa zona intermediária entre a certeza absoluta e a pura sorte. Por conseguinte, a teoria do governo não é uma teoria do controle determinístico sobre um sistema, nem a teoria de um jogo de azar, mas tem uma dose de ambos os ingredientes.

### **2.4.3 JOGO SOCIAL: O FUTURO É NEBULOSO, NÃO É PREDIZÍVEL**

O aspecto incontrolável do jogo social reside no fato de que todos os jogadores têm limitações de informação e de recursos para tentar o jogo e, mesmo com abundância de recursos econômicos, não podem comprar boa parte dessa informação. Uma parte muito importante da informação que os jogadores necessitam para jogar com eficácia não se pode obter mediante investigação ou espionagem. Portanto, nenhum jogador sabe com certeza como superar essas limitações. Em outras palavras, nenhum jogador pode raciocinar de forma determinística "se decidido A, a consequência é B". De outra maneira, não seria um jogo, mas um sistema controlado. Contudo, em duas condições extremas e concomitantes, é possível reduzir teoricamente a incerteza dura e convertê-la em certeza:

- a. Se um jogador chega a controlar todos os recursos limitados de um jogo e transforma os seus oponentes em servidores; e
- b. Se esse jogo é completamente independente dos outros jogos que se desenvolvem simultaneamente. Porém, esse extremo é uma mera curiosidade teórica que define a fronteira entre um jogo e um sistema controlado. Na vida real política, cognitiva, social, etc., nenhuma das duas condições mencionadas é alcançável por um jogador.

Este jogo difuso e nebuloso tem os seguintes ingredientes de incerteza:

- a. A ignorância sobre o futuro daquela parte do mundo que supomos seguir leis que ainda não conhecemos. É o aspecto de incerteza originado por nosso desconhecimento da natureza e dos processos sociais, em que rege a lei dos grandes números. A investigação, o estudo, a capacitação e o treinamento podem deduzir esta primeira limitação;

- b. Criatividade dos jogadores, irreduzível mediante informação e conhecimento, porque estes recursos alimentam mais rapidamente a mesma criatividade do que a capacidade humana de predizê-la. É o aspecto interativo e mais fascinante do jogo. A criatividade é uma característica da interação humana entre poucos. Por definição, não segue leis e gera uma incerteza dura, que não se reduz de forma significativa com mais conhecimentos. O surpreendente e inimaginável descontrola os planos dos jogadores. Porém, também nos dificulta o jogo a multiplicidade do futuro imaginável, diante da necessidade de apostar em uma variedade muito mais reduzida de possibilidades. Um jogador pode estar mais bem ou mal preparado para prever e reagir ante esta nebulosidade do futuro, porém não pode evitá-la;
- c. Opacidade da linguagem que torna muitas vezes ambíguo o intercâmbio de significados que se produz nas conversações entre os jogadores. O jogador 1 pode "falar A" e o jogador 2 "ouvir B". No jogo de *bridge*, são muito comuns esses erros de conversação, porque se fala só com as próprias jogadas. Por isso, há uma dimensão lingüística na nebulosidade do jogo social;
- d. O jogo maior ou contexto onde se situa nosso jogo particular – sobre o qual não só não temos controle, mas tampouco capacidade de predição –, quando mais dispomos de uma limitada capacidade de previsão sobre o contexto ou as circunstâncias que rodeiam e condicionam nosso jogo. Os jogadores elegem seu plano de jogo, mas não as circunstâncias em que devem realizá-lo.

Neste nicho de incerteza, os jogadores entram em cooperação e conflito, e assim surgem problemas de relações no interior do plano de um ator e de relações externas entre os planos dos distintos jogadores. Por exemplo, no plano dos objetivos do plano, podem verificar-se as seguintes interações:

	INTERAÇÃO NEGATIVA	INTERAÇÃO POSITIVA
RELAÇÃO INTERNA ENTRE OS OBJETIVOS DE UM ATOR	<b>Objetivos contraditórios</b> (o objetivo A é sistematicamente inconsistente com o objetivo B)	<b>Objetivos concorrentes</b> (os objetivos A e B se atingem mais facilmente em conjunto do que em separado)
RELAÇÃO EXTERNA ENTRE OS OBJETIVOS DE DOIS OU MAIS ATORES	<b>Objetivos conflitivos</b> (se o ator 1 consegue o objetivo A, o ator 2 não pode conseguir o objetivo B)	<b>Objetivos compartilhados</b> (se o ator 1 consegue o objetivo A, o ator 2 consegue mais facilmente o objetivo B)

O conflito de objetivo é uma fonte de incertezas, pois a eficácia da jogada do jogador 1 depende do que tenha o jogador 2 e do que jogue depois. Mas, ainda na cooperação entre jogadores, há incerteza, pois nem sempre é fácil decidir a jogada que é de mútua convivência. Neste jogo, em cada momento de seu desenvolvimento, os jogadores podem comparar os objetivos que se propuseram com os resultados do jogo, quer dizer, com os objetivos alcançados. Por esta via, ao avaliar os resultados do jogo, cada um dos jogadores identifica problemas. Assim, um problema para um jogador é o resultado insatisfatório que, em uma determinada data, o jogo lhe oferece. Por conseguinte, é natural que o que é problema para o jogador 1 seja justamente um bom resultado para o jogador 2. O problema é sempre relativo a um jogador.

#### 2.4.4 PLANO: COMBINAÇÃO DE CÁLCULOS E APOSTAS

Na proposta anterior, radica a diferença entre a planificação tradicional, muito ligada ao determinismo e ao economicismo, cuja base científica é a teoria do controle de um "agente" sobre o sistema, e a planificação situacional (PES),



cujo fundamento é a teoria do jogo semicontrolado, de onde participam jogadores com objetivos cooperativos e conflitivos.

A principal característica do que chamamos jogo controlado reside no seguinte: há aspectos do jogo nos quais, apesar de outros jogadores, pode-se calcular resultados com uma alta margem de segurança ou com probabilidade. Porém, há outros aspectos do jogo que só admitem fazer apostas, condicionadas à ocorrência de determinadas circunstâncias, e decidir apenas com base em preferências sobre algumas delas, porque o cálculo de resultados é impossível. Neste último caso, o futuro é nebuloso, difuso e impreciso. Não se pode calcular o risco de uma jogada ou de uma decisão. A incerteza é dura.

O sistema é controlado se os jogadores que participam do jogo têm comportamentos predizíveis e se propõem a maximizar o uso dos limitados recursos que possuem, a fim de alimentá-los com cada nova jogada. Trata-se de um cálculo científico apoiado no conhecimento das leis de comportamento de outros jogadores que cooperam e competem pelos mesmos recursos, cuja posse é indispensável para alcançar objetivos que, por sua vez, também são cooperativos e conflitivos. Neste caso, o suporte essencial para tomar uma decisão é o cálculo estruturado, que permite anunciar resultados precisáveis com certeza ou probabilidades objetadas.

Em contraposição, o sistema é semicontrolado se os jogadores que participam do jogo são estratégicos criativos, que cooperam e entram em conflito pelos limitados recursos que o resultado do jogo distribui em cada momento de seu desenvolvimento interminável. Neste caso, o suporte essencial para tomar uma decisão no jogo é o juízo do apostador, fundamentado, em parte, por cálculos parciais bem-estruturados e, em parte, por preferências explícitas sobre os aspectos nebulosos ou não bem-estruturados. O juízo do apostador pode ser afinado explorando-se a eficácia das nossas ações, ou seja, seus resultados, em diversos futuros possíveis, que se desenvolvem em diversas circunstâncias ou cenários.

Na vida real, governa-se e planifica-se um jogo semicontrolado, e isto abala todas as nossas bases de pensamento sobre a planificação.

## 3. ELABORAÇÃO DOS PROGRAMAS

### 3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA/CAUSAS E EFEITOS

Identificar o problema a ser solucionado é o ponto de partida da ação pública (**Árvore de Problemas**). O sucesso ou o fracasso de um programa depende da correta definição do problema e de suas causas. Se um problema for incorretamente definido, o Programa pode até ser eficaz (cumprir todos os objetivos estabelecidos) e, ainda assim, falhar em termos da efetividade, isto é, não solucionar um problema central da sociedade.

Um problema não significa ausência de soluções, mas uma situação negativa. Por exemplo, se um dos problemas detectados for a falta de instalações físicas em determinada comarca, não é conveniente definir esse problema como a falta de controle ou a carência de recursos para adquirir e/ou realizar reformas ou obras para o julgamento correto das lides. A definição da situação deve considerar que a falta estrutura física (causa) implica em pouca eficiência no trâmite e processamento das lides (problema), e que isto gera um baixo volume de produtividade dos magistrados o que implicaria em uma prestação jurisdicional deficiente e acúmulo de processos que resultaria em insatisfação da sociedade e desgaste da imagem institucional do Tribunal (efeito).

O Estado, juntamente com seus Poderes, existe para solucionar os problemas existentes na sociedade. Logo os problemas devem ser identificados na sociedade, e não apenas no interior das instituições de governo, ou seja, não se deve partir das estruturas e buscar problemas para justificá-las.

Esta é a regra de ouro e a razão da existência do Estado. Os problemas não devem ser identificados e formulados estritamente sob a perspectiva das necessidades e dos interesses de administradores ou de órgãos governamentais. Pelo contrário, a execução das atividades de qualquer órgão ou Poder do Estado, em nosso caso o Judiciário, deve estar condicionada, prioritariamente aos aspectos de legalidade e legitimidade dos seus atos, sob a

ótica do interesse público, da eficiência, da eficácia e da utilidade que lhes são exigidos. Outra observação importante é que os problemas têm de ser concretos e por isso mensuráveis, não devem se caracterizar por suspeitas, suposições e juízos de valor.

O problema será tanto melhor compreendido quanto mais focalizada for a sua incidência. Como exemplo de focalização tem-se: localização territorial e logística de atendimento, tipos de lide, alcance jurisdicional, treinamento e capacitação de recursos humanos para melhoria na prestação dos serviços, etc. Uma vez definido o problema, pode-se filtrar qual parcela da sociedade “sofre” com aquele problema e, então, será definido o **público-alvo** da atuação do futuro programa; e as **Causas** – Identificação das principais causas do problema, pois elas serão de grande importância para subsidiar a identificação das Ações (Projetos / Atividades) que deverão ser implementadas com vistas à resolução do problema detectado. Logo, o **Programa** deve articular um conjunto coerente de ações (orçamentárias, não - orçamentárias e caracterizadas de operação especial) necessárias e suficientes para enfrentar o problema, de modo a superar ou evitar as causas identificadas. É por meio do Programa, que as causas de um problema devem ser atacadas visando combatê-las, minimizá-las, enfim, diminuir a pressão do problema na sociedade. Em nosso caso utilizamos o programa básico para a Justiça Estadual – Gestão Judiciária – que envolve todas as ações necessárias à melhoria contínua na prestação jurisdicional e solução de conflitos, veremos mais detalhadamente à frente.

### 3.2 ESTRUTURA DE UM PROGRAMA

Na metodologia proposta para a elaboração do PPA 2008 - 2011, a construção dos elementos que compõem o programa é uma etapa de suma importância, pois, além de ser o instrumento de organização da ação judiciária com vistas ao enfrentamento de um problema, atendimento a uma demanda ou aproveitamento de uma oportunidade, é o elo de integração e articulação entre

o planejamento, o orçamento e a gestão, possibilitando melhorar os resultados da administração e dar maior transparência à aplicação dos recursos públicos, ampliando a visibilidade dos benefícios gerados para a sociedade.



O programa deve ser constituído de modo a atender seus atributos e, também, a lógica da territorialidade no alcance das ações do Poder, aumentando o nível de democratização das decisões, bem como estimulando a participação e envolvimento social, alavancando outros recursos que não apenas financeiros, além dos orçamentários, mediante a aglutinação das diversas formas de atuação, inclusive por meio de parcerias com o setor privado e integração com a União e Municípios, visando ampliar a base de financiamento da ação.

Para que o setor público possa traduzir sua atuação em programas definidos segundo os objetivos, a classificação do gasto público (somente para o ano de 2008) obedece à Portaria MOG nº. 42, de 14 de abril de 1999. **(Anexo I)**

### **3.2.1 ATRIBUTOS DE PROGRAMA.**

Na concepção do programa, devem ser formuladas as seguintes questões básicas: **O que fazer? Para quê? Por quê? Quais os beneficiários?** Cada resposta a estas indagações irá corresponder a um dos atributos do programa. Detalha-se, a seguir, de forma esquemática, os atributos básicos do Programa:

**a) Denominação do Programa** – é a especificação do título do programa devendo comunicar ao público, em uma palavra ou frase síntese, os propósitos do programa. Não há restrição quanto ao uso de nomes fantasia.

Exemplo: "**GESTÃO JUDICIÁRIA**"

**b) Objetivo do Programa** – responde a questão **para que fazer**. Deve ser claramente definido, mantendo alinhamento estratégico com os macro-objetivos anteriormente definidos, expressando a situação problema que se quer solucionar ou a demanda da sociedade que se quer atender ou, ainda, viabilizar uma oportunidade de investimento para expansão da atuação jurisdicional. Deve, portanto, descrever a finalidade do programa com precisão e concisão, cuja mensuração deverá efetivar-se por um ou mais indicadores.

Exemplo: "**Reduzir os Índices de Congestionamento de Processos**".

**c) Público-alvo** – a resposta aqui é **para quais segmentos** da sociedade o programa se destina e que irão se beneficiar direta e legitimamente com a sua execução. Deve apresentar um grau elevado de homogeneidade, especificando o conjunto de pessoas, famílias, comunidades, instituições ou setores.

Exemplo: "**A Parcela da Sociedade com lides judiciárias**"

**d) Problema/Justificativa** – este atributo responde à questão **por que fazer** o programa. A identificação do problema e suas principais causas definirão o objetivo de programa. A justificativa

deve apresentar uma descrição sucinta do problema, da demanda da sociedade ou de uma oportunidade de investimentos que o programa tem por objetivo solucionar ou atender, bem como a caracterização da situação-problema, a existência de condicionantes favoráveis ou desfavoráveis e as conseqüências da não implementação do programa.

*Exemplo : **problema: "Distribuição da Justiça"***

***Justificativa:** O Poder Judiciário Maranhense tem o intuito de solucionar todos os problemas que geram as "fases mortas" dos processos judiciais e ocasionam congestionamento destes processos no Tribunal e comarcas com conseqüência à imagem institucional do Poder e principalmente à sociedade que é assistida por este Poder, acarretando dessa forma insatisfação e retardamento na definição final dos litígios judiciais. O atendimento e solução eficaz e eficiente das questões jurisdicionais colocaria o Estado do Maranhão como Estado de vanguarda e um dos mais ativos e produtivos do.....*

**e) Órgão Executor** – Órgão responsável pela execução das ações do programa, Tribunal de Justiça.

**f) Horizonte temporal** – este atributo estabelece o período de vigência do programa, podendo ser **contínuo** ou **temporário**. Um programa pode ser de natureza contínua, mesmo que, parte de suas ações seja de natureza temporária é o caso da ação CONSTRUÇÃO DA SEDE DO PODER JUDICIÁRIO que será temporária e está contida no PLANO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DO PODER JUDICIÁRIO - PLANEJ. No caso de programa temporário, deve ser informado o mês e o ano de início e de término previstos.

**g) Objetivo Setorial Associado** – Específica o principal objetivo setorial para o qual o programa contribui.

**h) Valor Global Estimado do Programa – Fontes de Recursos** –Corresponde ao somatório dos recursos alocados nas ações (orçamentárias e não-orçamentárias) integrantes do Programa. O sistema totalizara automaticamente o valor deste atributo.

**i) Tipo de Programa** - serão considerados 3 (três) tipos de programa:

- **Programa Finalísticos** – dos quais resultam bens ou serviços ofertados diretamente à sociedade, cujos resultados sejam passíveis de mensuração.
- **Programa de Apoio às Políticas Públicas e Serviços ao Estado** – são programas voltados ao planejamento, à formulação das políticas setoriais, à coordenação, à avaliação ou controle e os programas finalísticos e Serviços ao Estado, que resultam em bens ou serviços ofertados diretamente ao Estado.
- **Programa de Apoio Administrativo** – engloba ações de natureza tipicamente administrativas, as quais, embora contribuam para a consecução dos objetivos dos programas finalísticos e demais programas, não têm, ainda, suas despesas passíveis de apropriação. O Programa de Apoio Administrativo constará apenas da estrutura programática das Unidades Orçamentárias que desenvolverem pelo menos dois programas. Quando a Unidade Orçamentária tiver a responsabilidade de implementação de apenas um

programa, nele deverá alocar as despesas administrativas. Cada unidade orçamentária deverá ter apenas um Programa de Apoio Administrativo. Esse tipo de Programa não tem Produto, ou seja, não agregam valor à ação jurisdicional.

• **Operacionalização das Ações Administrativas** – atividades referentes à manutenção e conservação de imóveis próprios do Poder judiciário, cedidos ou alugados utilizados por outros órgãos, compreendendo:

- Aluguéis, impostos de locação, seguros;
- Serviços de vigilância;
- Serviços de limpeza;
- Locação de mão-de-obra para vigilância e limpeza;
- Conservação, reforma e adaptações de imóveis (que não envolvam alteração na estrutura do imóvel);
- Serviços de utilidade pública: água, luz, gás e afins;
- Aquisição de equipamentos de ar condicionado, de prevenção de incêndio, elevadores, escadas rolantes e outros afins.
- Serviços postais;
- Telefonia fixa e móvel;
- Manutenção dos serviços de telecomunicações;
- Serviços de telecomunicações, excluindo os de tele processamento;
- Aquisição e guarda de material de consumo e expediente;
- Comunicações administrativas;
- Assinatura de jornais, periódicos e afins;



- Outras despesas administrativas;
- Manutenção Elevadores;
- Serviços de manutenção, revisão e reparo de veículos;
- Peças e acessórios;
- Aquisição de veículos – atividades meio;
- Licenciamento e seguros;
- Aluguéis ou contratação de serviços de transporte.
- **Implementação do Gerenciamento de Unidades de Abastecimento das Comarcas no Estado** - despesa relativa com consumo de combustíveis (gasolina, álcool, óleo diesel, lubrificantes) e logística e distribuição de materiais.
- **Operacionalização das Ações de Recursos Humanos** – compreendendo as despesas de:
  - Pagamento de pessoal ativo e suas contribuições;
  - Vale transporte, PIS/PASEP; vale refeição, seguro de vida, auxílio-funeral, etc;
  - Outras despesas da administração de Recursos Humanos;
  - Treinamento e aperfeiçoamento.

**j) Indicador** – elemento capaz de medir a evolução do problema. Deve ser coerente com o objetivo do programa, ser sensível à contribuição das principais ações e apurável em tempo oportuno. Os programas possuem indicadores que são utilizados para mensurar a situação do problema no tempo e/ou no espaço, ou seja, para avaliar a efetividade e desempenho do Programa e suas Ações.

Deve ser sensível à contribuição das principais ações e ser apurável em tempo oportuno. Geralmente é apresentado como uma relação ou taxa entre

variáveis relevantes. Definido o indicador, deve-se apontar o seu valor mais recente (índice) e a data de sua apuração. No caso de programas temporários, o índice deve expressar as situações desejadas ao final do programa e ao final do período do Plano Plurianual. Para cada Programa Finalísticos deve haver, no mínimo, um indicador.

Nesta seqüência os Indicadores devem apresentar os seguintes atributos:

- **Denominação do Indicador** – é a denominação do indicador selecionado, ou seja, a forma pela qual o indicador será apresentado à sociedade;
- **Unidade de Medida** – é o padrão escolhido para a mensuração do indicador;
- **Índice de referência** – é a apuração do índice mais recente, ou seja, a aferição de um indicador em um dado momento, mensurado com a unidade de medida escolhida. Deve ser acompanhado da data;
- **Índices Esperados ao Longo do PPA** – situação que se deseja atingir com a execução do Programa, expresso pelo indicador, ao longo de cada ano do período de vigência do PPA.;
- **Fonte** – é a unidade responsável pelo registro ou produção das informações necessárias para a apuração e divulgação periódica dos índices;
- **Periodicidade** – é a freqüência com que o índice é apurado e divulgado pela fonte, podendo ser mensal, trimestral, semestral, anual ou outros, especificando qual;
- **Base Geográfica de Apuração do Índice** – é o menor nível de agregação geográfica da apuração do índice, podendo ser municipal, estadual ou regional;

- **Fórmula de Cálculo** – é a fórmula matemática necessária à apuração do índice.

### 3.2.2 ATRIBUTOS DE AÇÃO

A ação é uma operação da qual resulta um produto (bem ou serviço) ofertado à sociedade que contribui para atender aos objetivos de um programa.

No plano plurianual, a ação pode ser tipificada em Orçamentária, Não-Orçamentária (recursos que não são exclusivamente do tesouro) e Operações Especiais (que não agregam valor às ações). Consideram-se como atributos da Ação:

- a) **Título da Ação** – deve traduzir de maneira clara e concisa a ação cujo produto contribui para a consecução do objetivo do Programa. Forma pela qual a ação será identificada pela sociedade e será apresentada no PPA, LDO's e LOA's.

**Exemplo: "Modernização e Reaparelhamento do Judiciário."**

- b) **Órgão Executor/ Unidade Orçamentária Responsável** – especifica órgão e a unidade orçamentária responsável pela ação.

**Exemplo: "FUNDO ESPECIAL DE MODERNIZAÇÃO E REAPARELHAMENTO DO JUDICIÁRIO"**

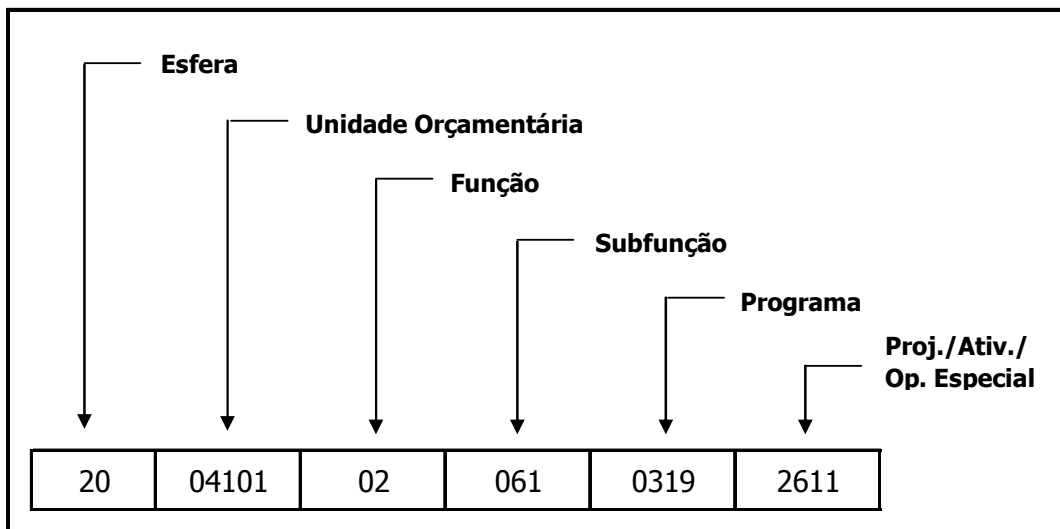
- c) **Objetivo** – deve especificar a situação futura desejada, ou seja, qual das causas do problema se quer resolver com essa determinada ação. O objetivo devera ser iniciado por um verbo no infinitivo.

**Exemplo: "Modernizar e reaparelhar o judiciário com vistas a melhoria da prestação jurisdicional, alocando recursos para a**

manutenção do Poder Judiciário nas atividades de fiscalização das leis vigentes, implantando tecnologia nas comarcas do interior e da capital.”

d) **Classificação Funcional Programática** - corresponde ao esquema para agrupar as despesas públicas por áreas de atuação governamental, observado o disposto na Portaria Federal nº 42, de 14 de abril de 1999, que distingue os tipos de agrupamento:

- **Função** – representa o maior nível de agregação das diversas áreas de despesa que competem ao setor público (representa a missão institucional);
- **Subfunção** – representa uma partição da função, visando agregar determinado subconjunto de despesa do setor publico. As subfunções poderão ser combinadas com outras funções, estando ou não a elas vinculadas (está relacionada com o objetivo da Ação – ou seja, com o projeto, atividade ou operação especial).



e) **Produto (Bem ou Serviço)** – é o bem ou serviço que resulta da Ação, destinado ao público-alvo. Para cada ação deve haver **um só produto**. Em situações especiais, expressa a quantidade de beneficiários atendidos pela ação.

***Exemplo: "Fórum da Comarca Reaparelhado"***

f) **Unidade de Medida (quantitativo)** – padrão selecionado para mensurar a produção do **bem ou serviço**, que devera ser alcançado com a execução de determinada meta. Quando a quantificação do bem ou serviço produzido resultar em números muitos extensos, recomenda-se utilizar múltiplo ou padrões de nível mais alto.

g) **Meta** – diz respeito à informação de forma regionalizada, conforme as Regiões de Integração, da quantidade do produto (bem ou serviço) a ser ofertado por ação em um determinado horizonte temporal, expressa na unidade de medida adotada. A meta é a unidade operacional da programação governamental, cujo produto deve contribuir para a consecução do objetivo do projeto ou atividade e, conseqüentemente, do programa.

***Exemplo: 100% dos Fóruns e sedes de comarca em uma rede integrada***

h) **Tipo de Ação** – As ações classificam-se em:

- Ação Orçamentária – Ação que contribui para a consecução do objetivo do programa, gerando bem ou serviço e **demandando recursos orçamentários**. Essas ações podem ser do tipo:
- Projeto – Instrumento de programação orçamentária para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais

resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação de Governo;

***Exemplo: "Construção da nova sede do judiciário"***

- Atividade – Instrumento de programação orçamentária para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de **modo contínuo e permanente** das quais resulta um produto necessário para a manutenção da ação governamental;

***Exemplo: "Distribuição da justiça ."***

- Operações Especiais – enquadram-se neste tipo as despesas relativas a dívidas, ressarcimentos, contribuições, doações, proventos de inativos, pagamento de sentenças judiciais, indenizações e outras afins.

Os projetos e atividades finalísticas deverão compor os programas finalísticos, e os de Apoio à Gestão de Políticas Públicas e Serviços ao Estado. As ações do tipo operações especiais integrarão os orçamentos anuais, mas não constarão do PPA.

- Ação Não-orçamentária - aquela ação que contribui para a consecução do objetivo do programa, **mas não demanda recursos orçamentários do Estado**. Sua origem poderá ser do setor privado, do terceiro setor e dos dispêndios correntes das empresas estatais não-dependentes, bem como de parcerias dos Municípios. As ações não orçamentárias podem estabelecer vínculos viabilizados por meio de pactos de concertamento, os quais definem as atribuições e responsabilidades de outras partes.

**i) Forma de Implementação da Ação** – modo pelo qual a ação é realizada e pode ser de forma:

**Direta** – ação executada por qualquer unidade (unidade administrativa, empresa estatal, parceiro), sem que ocorra transferência de recursos. Ex: Construção do edifício sede da Justiça, com recursos do Orçamento do Estado;

**Descentralizada** – ação executada por parceiros, na área de competência do Estado, executada por outro ente da federação com recursos repassados pelo Estado;

***Exemplo: "Realização de Campanhas Educativas".***

***Executada por governos municipais com repasse de recursos do Estado***

**i.1) Detalhamento da Implementação** - expressa o modo como a ação será executada, podendo conter dados técnicos e detalhes sobre o procedimentos que fazem parte da execução da ação;

**j) Tipo de Orçamento** – Indica se a ação pertence ao Orçamento Fiscal, da Seguridade ou de Investimento das Estatais.

**k) Localização** - as ações são desdobradas em **localizadores de gasto** para especificar a localização geográfica integral ou parcial da execução das ações;

**l) Recursos Financeiros** – são as estimativas de custos da ação, desdobradas por fonte de recursos, e distribuídas para cada ano da vigência do PPA, desdobrando-se segundo o agrupamento das fontes.

## **Como diferenciar os atributos FINALIDADE, DESCRIÇÃO e DETALHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO?**

As seguintes perguntas devem ser feitas à ação:

**Finalidade:** Para quê?

**Descrição:** O que?

**Detalhamento da Implementação:** Como?



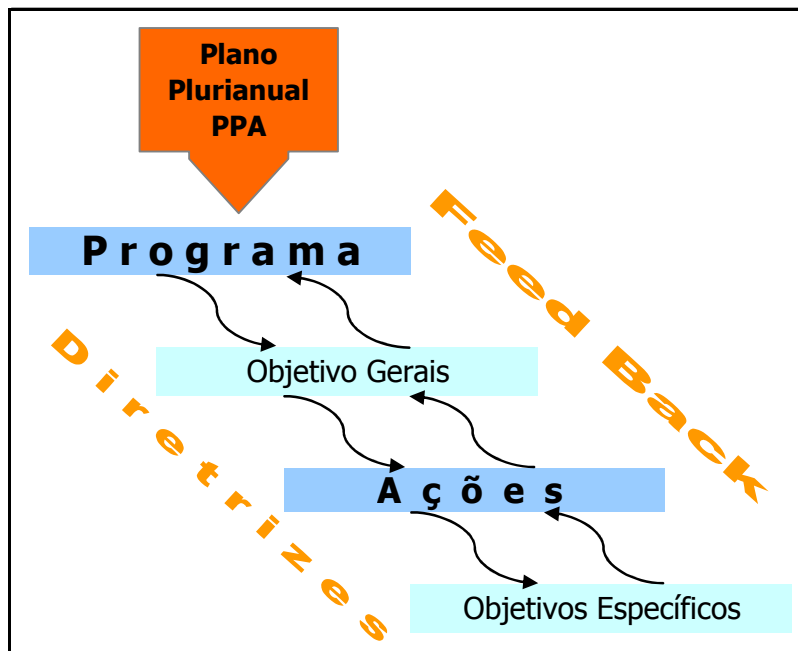
## 4. PLANO PLURIANUAL DO PODER JUDICIÁRIO

Elaborado com o intuito de ser um instrumento hábil para a gestão judiciária no próximo quadriênio norteando um horizonte temporal de modernização e agilidade no processo jurisdicional do Estado do Maranhão.

Não devemos tomar essa ferramenta como rígida, mas sim, como mecanismo flexível e que deve permanentemente ser adaptado, revisado e melhorado a cada momento para que possa comportar os anseios e necessidades da sociedade jurisdicionada.

O presente Plano representa uma série ordenada de operações e de meios destinados a atingir um fim, qual seja, uma melhoria significativa na Prestação Jurisdicional e, condicionados a estes fins, o Programa definir-se-á como uma proposta destinada a cada área específica (estruturação singularizada) e, por fim, serão os Projetos, as ações, os meios, pelos quais se atingirá, pontualmente, cada um dos objetivos desenhados no sistema de Gestão.

A lógica básica de estruturação do Plano Plurianual é a seguinte:



## 4.1 OBJETIVOS GERAIS PLANEJADOS

Os objetivos gerais são a base do Programa, ou seja, são os delineamentos básicos que se pretende alcançar a médio e curto prazo. A estratégia para o quadriênio em tela tem os seguintes horizontes:

- Melhorar contínua pronta e permanentemente a prestação jurisdicional no Estado do Maranhão;
- Oferecer serviços com qualidade – Trabalhar com o foco no cidadão, executando as atividades com eficiência, eficácia e efetividade;
- Implantar gradativamente de forma integrada e responsável o Processo Virtual no Judiciário maranhense;
- Contribuir para a modernização do Judiciário – Investir em novos conhecimentos e recursos tecnológicos e desenvolver ações conjuntas com outros órgãos e instituições, para a reforma, expansão e modernização do Judiciário.
- Acelerar o trâmite processual – Reduzir o tempo de tramitação dos processos no Poder Judiciário maranhense, eliminar as “fases mortas” do processo;
- Elevar a produtividade de julgados – Aumentar o número de julgados do Poder Judiciário maranhense para atender melhor à demanda da sociedade;
- Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental – Atuar para a garantia da cidadania e para a gestão ambiental, por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas e coeficientes;
- Divulgar a imagem institucional, por meio de comunicação objetiva, clara e acessível e massificar o conceito do Poder Judiciário perante a sociedade;

- Melhorar o clima organizacional – Aumentar a satisfação dos servidores quanto à gestão de processos, aos recursos e condições ambientais, à comunicação interna, à liderança, à motivação, à visão sistêmica e ao relacionamento;
- Desenvolver competências – Qualificar servidores e gestores para melhor desempenho de suas atribuições, com vistas ao cumprimento das metas institucionais, e para assumirem encargos de maior complexidade e responsabilidade;
- Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros – Garantir os recursos de custeio e investimento indispensáveis ao funcionamento do Tribunal e ao cumprimento de objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública;
- Implantar o Processo **Administrativo** Virtual: eliminar as intempéries que retardam os processos administrativos gerando maior rapidez, agilidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Necessário será aproveitar o patrimônio intelectual interno e capitalizar contribuições externas relevantes, de maneira responsável, transparente e ética, para que a gestão se caracterize por ações pro ativas e decisões tempestivas, com foco centrado nos resultados e na satisfação de jurisdicionados e usuários, a par da correta aplicação dos recursos públicos.

## 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são reflexo das diretrizes apontadas pelas Ações. São medidas pontuais, ao contrário dos objetivos gerais que têm característica mais abrangente, que se aplicam diretamente às questões pertinentes e que demandam de soluções mais específicas com o estabelecimento de metas a serem alcançadas.

Todas as proposituras, importa esclarecer, vêm com o intento de implementar uma nova cultura organizacional em nosso Poder, favorecendo a realização daquilo que pode ser entendido como planejamento estratégico do judiciário. Espera-se, todavia, que esta base seja o ponto de partida para que se instaure uma cultura de planejamento plurianual.

O planejamento estratégico é conceito que retrata uma metodologia gerencial voltada para uma maior interação da estrutura organizacional com o ambiente em que a mesma está inserida, daí cabe indagar, plena é a adequação do conceito à relação jurisdição e jurisdicionado em nosso Estado.

O planejamento estratégico, nessa busca de interar instituição e meio em que inserida, tem o mote de legitimar o Judiciário maranhense diante da sociedade civil, justificando a necessidade diuturna de investimentos para o bom funcionamento desta função estatal. Essa necessidade de legitimação do Poder diante da sociedade, num movimento desencadeado pela magistratura brasileira, culmina e vem culminando na simplificação dos processos e procedimentos e na celeridade processual, inovações carreadas na Emenda Constitucional nº. 45.

Dentro desse contexto, ganha interesse neste ano de 2007 a Lei do Processo Virtual Brasileiro, voltada que está para acelerar o trâmite processual e reduzir os custos humanos e materiais da justiça brasileira.

Assim, é dentro de um ambiente propício como este que se apresentam as sugestões para que se instaure uma postura de planejamento e racionalização de custos, sugestões estas a serem compartilhadas e discutidas, de maneira a democratizar a discussão.

Apresenta-se, como linhas mestras do Planejamento Estratégico Jurisdicional Maranhense:

- a) a necessidade de virtualização da jurisdição e dos processos administrativos com conseqüente redução de custos e ganho em agilidade; e
- b) a capacitação e motivação dos agentes públicos, sejam magistrados e servidores, elementos indispensáveis para o alcance dos

objetivos avançados em projeto voltado à satisfação dos destinatários da jurisdição.

As metas delineadas a seguir são resultado de uma proposta modular fincada nas iniciativas do Poder nas áreas Estrutural, de Tecnologia da Informação e de Racionalização dos Serviços Jurisdicionais.

Desta forma, com orientação voltada à Racionalização dos Serviços Jurisdicionais, apresentam-se como Projetos Continuados:

a) Construção da nova sede do Poder Judiciário com o intento de reaparelhar e desenvolver uma estrutura física capaz de comportar todos os órgãos do Poder e da Secretária Geral com vistas a melhorar a logística e distribuição de processos, materiais e equipamentos e conseqüentemente dar agilidade e eficiência aos trabalhos;

b) instituição do Projeto "Cidadania e Justiça na Escola" que desenvolverá atividades com especial enfoque para a conscientização do papel da justiça;

c) Continuidade do Projeto Mutirão que se destina a agilizar os trabalhos judiciários nas unidades com substancial atraso nos andamentos dos processos;

d) a concepção de um programa social de doação de bens do Poder Judiciário à entidades públicas ou privadas, estas sem fins lucrativos, com especial destinação às Escolas, quando os mesmos não se apresentem adequados à evolução da atividade judicante;

e) Desenvolver o Projeto "Justiça Volante";

f) Intensificação das atividades sociais na Creche Judith Pacheco, Casa da Criança "Menino Jesus" e Casa Abrigo;

g) desenvolver uma política de conscientização e participação para preservação do meio ambiente;

h) a instituição de cronograma perene de capacitação de Servidores e Magistrados, com treinamentos direcionados ao aprendizado à prática de atos

ordinatórios, à noções de relações inter-pessoais e atualizações e aperfeiçoamentos nas áreas processual e material;

i) a realização de Seminários, Cursos, Encontros, Congressos e afins, mormente nas áreas de Direito Civil, Penal e Processual Penal, Agrário, Ambiental e a Justiça Virtual;

j) o patrocínio de uma cultura de gestão participativa em todos os âmbitos e setores organizacionais do Poder, inclusive no que diz respeito à elaboração da Proposta Orçamentária;

k) a instalação dos serviços judiciários em todos os Termos, promovendo convênios com as prefeituras locais.

Definidas as premissas, segue-se sobre a análise das principais metas:

- a. implementar ações voltadas à reengenharia do Poder e à otimização e aperfeiçoamento dos serviços jurisdicionais;
- b. promover Políticas de Redução de Custos Operacionais;
- c. iniciar a construção do novo Prédio do Tribunal de Justiça;
- d. criar a Assessoria de Planejamento, vinculada à Coordenadoria de Orçamento e Planejamento com o intuito de formular e delinear as diretrizes elencadas neste plano e desenvolver meios de controle, quantificação e qualificação de informações gerenciais;
- e. criar a Diretoria de Gestão de Pessoas remanejando as atuais coordenadorias relacionadas a administração de RH, com vistas à desenvolver políticas de pessoal ;
- f. instituir permanentemente o "Projeto Conciliar";
- g. iniciar a padronização mínima do *Lay Out* dos cartórios e secretarias;

- h. implementação do novo Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário do Maranhão com intensificação da valorização dos servidores com inclusão de gratificação por produtividade e adicional de qualificação;
- i. recadastrar os servidores do Poder Judiciário no intuito de atualizar a base cadastral com inclusão de foto digital e leitura biométrica digital, com especial enfoque na formação acadêmica e complementar, tudo com vistas a criar um “Banco de Talentos”;
- j. instituir a identificação dos Servidores por meio de crachá com chip contendo certificado digital que será necessário para dar autenticidade quando da instalação do processo virtual ou então, outro meio hábil de autenticação digital;
- k. implantar a coleta seletiva de resíduos e lixo – reciclagem seletiva;
- l. proceder à formalização de Convênios e Termos de Cooperação para facilitar o intercâmbio de dados entre o Poder Judiciário e Órgãos e Entidades onde estejam depositadas informações processuais das partes, entre outras, conforme o art. 13 da Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006;
- m. instituir resolução sobre a padronização dos ementários jurisprudenciais;
- n. implementar em todas as Secretarias das Varas e Juizados o Projeto de Gestão Cartorária com o intuito de disciplinar, padronizar e controlar o recolhimento de custas judiciais;
- o. estabelecer políticas de valorização do Magistrado e do Servidor;
- p. regulamentar a mobilidade de lotação dos Servidores;
- q. instituir o Setor de Conciliação na Turma Recursal e no Tribunal de Justiça;

- r. criar a Central de Atendimentos, que terá os seguintes serviços: distribuição, informações, central de petições, emissão de certidões, guichê do FERJ, contadoria;
- s. estruturar o Arquivo Judiciário;
- t. estabelecer Cooperação Técnica com as prefeituras municipais para viabilizar os serviços judiciais em todos os municípios (termos judiciários) e para manutenção das instalações físicas dos Prédios dos Fóruns do interior.
- u. viabilizar a implantação de Plano de Saúde Corporativo para todos os Membros e Servidores do Poder Judiciário do Estado do Maranhão.

Nesse mesmo diapasão, temos as metas do FERJ para a Gestão:

- a. edição da nova Lei de Custas;
- b. instalação de duas unidades administrativas de Arrecadação e Fiscalização nas cidades de Imperatriz e Caxias diretamente subordinadas à Coordenadoria do Fundo na Capital;
- c. maior ênfase ao disciplinamento e fiscalização dos cartório judiciais;
- d. incrementar a fiscalização periódica das serventias extrajudiciais com estabelecimento de cronograma anual e mensuração de resultados;
- e. simplificar e informatizar a forma de recolhimento da taxa sobre Serviços Notariais e Registrais;
- f. aperfeiçoar o sistema de concessão do benefício da Assistência Judiciária;
- g. reformar o Fórum da Capital e aumentar o espaço físico das Varas e secretárias;



- h. melhorar o sistema eletrônico de arrecadação dos recursos do FERJ;
- i. modernizar e equipar, através da aquisição de veículos automotores, a frota própria do Poder judiciário do Maranhão.

No que tange à área de tecnologia e informação temos as seguintes metas entendidas como de suma importância à melhoria da prestação jurisdicional e dos trabalhos como um todo:

- a. implementar o Protocolo Administrativo Virtual no Tribunal de Justiça e na Corregedoria-Geral da Justiça;
- b. informatizar o Pleno do Poder Judiciário com o uso de telas *touch screen* nas mesas dos Desembargadores e monitores para facilitar o acompanhamento pelo público e pelos advogados dos votos, dos acórdãos e da pauta de julgamentos;
- c. aprimorar o sistema SIMPLEX;
- d. implantar a TV Justiça;
- e. desenvolver sistema para gestão de produtividade cartorária;
- f. implantar software de controle da frota de veículos;
- g. adquirir software para gerenciamento de impressão com o intuito de redução de custos;
- h. adquirir software de tarifação telefônica com vistas ao melhor gerenciamento das ligações com posterior redução de custos;
- i. estabelecer pólos centrais e realizar procedimento licitatório para serviços de recarga de cartuchos e *tonners* estabelecendo que o vencedor deverá implantar quiosques para efetuar as trocas dos descarregados pelos recarregados nos pólos anteriormente definidos;

- j. desenvolver e otimizar o serviço de jurisprudência do Tribunal de Justiça e instalar o mesmo nas Turmas Recursais;
- k. melhorar os sistemas de *nobreaks* e estabilizadores existentes;
- l. implantar Vídeo Conferência para Treinamentos na ESMAM, definindo cidades pólos no interior para recepção dos sinais;
- m. adotar procedimentos e ajustes necessários para abrir cadastro virtual de e-mails dos advogados e certificação digital dos mesmos;
- n. implantar planamente e desenvolver o processo virtual no judiciário maranhense;
- o. implantar o Projeto com vistas a combater a instalação de softwares não licenciados e/ou que prejudiquem o sistema de informática do judiciário como um todo;
- p. implementar Políticas de Segurança dos Sistemas;
- q. adaptar os softwares existentes para mensuração dos índices de Produtividade dos Magistrados;
- r. criar o Boletim Virtual do Judiciário com vistas às publicações internas do Poder;
- s. implementar a utilização de software de conversão de voz em texto;
- t. realizar levantamento para aquisição de impressoras e computadores para a capital e interior;
- u. implantar software para Conciliação extrajudicial nos Juizados de Trânsito;
- v. digitação de todos os livros da Distribuição para efeito de emissão de Certidões Negativas e Positivas;
- w. implementar a emissão de Certidão Negativa por meio da internet, tornando-a gratuita;

- x. desenvolver e/ou adquirir, para posteriormente implantar, software “Gestão de Gabinete” que atenderá basicamente do controle gerencial necessário aos gabinetes dos magistrados.

Para consecução dos objetivos e metas acima elencadas, faz-se necessário o conhecimento das ações (projetos, atividades e operações especiais) que compõem o programa GESTÃO JUDICIÁRIA.

### 4.3 PROGRAMA GESTÃO JUDICIÁRIA

Como o próprio nome diz é o Programa Macro da Justiça, aqui considerado o Poder Judiciário e o Ministério Público, onde serão aninhadas todas as ações executáveis para a efetivação da prestação jurisdicional.

<b>Código</b> 0319	<b>Denominação</b> Gestão Judiciária
<b>Órgão responsável</b> 04101 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO	
<b>Unidade responsável</b> 04101 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO	
<b>Objetivo do Programa</b> Garantir o funcionamento e manutenção das Unidades Administrativas vinculadas ao Poder Judiciário e Ministério Público.	<b>Público Alvo</b> Unidades orçamentárias e gestoras da administração direta que prestam serviços de caráter judiciário a todos os seguimentos da sociedade
<b>Justificativa</b> Atender aos Órgãos do Judiciário e Ministério Público, trazendo maior especificidade nas suas funções e mensurando a prestação de serviços jurisdicionais.	

### 4.3.1 AÇÕES EXISTENTES

<b>Código</b>	<b>Descrição da Ação</b>	
0902	<b>CUMPRIMENTO DAS SENTENÇAS JUDICIÁRIAS</b>	
<b>Programa</b>	<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>	
Programa - Gestão Judiciária	04101 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO	
<b>Função</b>	<b>Subfunção</b>	
28 - Encargos Especiais	846 - Outros Encargos Especiais	
<b>Finalidade</b>	<b>Descrição</b>	
Cumprir o pagamento de precatórios e sentenças judiciais, transitadas em julgado, em cumprimento ao disposto no artigo 100 da Constituição Federal.	Efetuar pagamento de Processo de Precatório.	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>	<b>Unidade de medida</b>	
Medido pela despesa	Unidade	
<b>Unidade Responsável</b>		
Tribunal de Justiça do Estado		
<b>Especificação do Produto</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Formas de</b>	<b>Tipo de</b>
Orçamentária Operação Especial	<b>Implementação</b>	<b>Orçamento</b>
	Direta	Fiscal

<b>Código</b>	<b>Descrição da Ação</b>	
0900	<b>CONTRIBUIÇÃO Á PREVIDÊNCIA DO SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL</b>	
<b>Programa</b>	<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>	
Programa - Previdência dos Servidores Públicos do Estado	04101 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO	
<b>Função</b>	<b>Subfunção</b>	
2 - Judiciária	272 - Previdência do Regime Estatutário	
<b>Finalidade</b>	<b>Descrição</b>	
Garantir os direitos e benefícios previdenciários dos servidores.	Recolher ao FEPA.	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>	<b>Unidade de medida</b>	
Medido pela despesa	Unidade	
<b>Unidade Responsável</b>		
Tribunal de Justiça do Estado		
<b>Especificação do Produto</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Formas de</b>	<b>Tipo de</b>
Orçamentária Operação Especial	<b>Implementação</b>	<b>Orçamento</b>
	Direta	Fiscal

<b>Código</b> 2961	<b>Descrição da Ação</b> <b>DIREÇÃO E COORDENAÇÃO JUDICIÁRIA</b>	
<b>Programa</b> Programa - Gestão Judiciária	<b>Unidade Orçamentária Responsável</b> 04101 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO	
<b>Função</b> 2 - Judiciária	<b>Subfunção</b> 122 - Administração Geral	
<b>Finalidade</b> Garantir o pagamento de pessoal do Tribunal de Justiça.	<b>Descrição</b> Relativo a despesa com pessoal ativo do Tribunal de Justiça e Corregedoria.	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b> Medido pela despesa	<b>Unidade de medida</b> Unidade	
<b>Unidade Responsável</b> Tribunal de Justiça do Estado		
<b>Especificação do Produto</b>		
<b>Tipo</b> Orçamentária Atividade	<b>Formas de Implementação</b> Direta	<b>Tipo de Orçamento</b> Fiscal

<b>Código</b>		<b>Descrição da Ação</b>			
4049		<b>MANUTENÇÃO DA UNIDADE</b>			
<b>Programa</b>		<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>			
Programa - Gestão Judiciária		04101 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO			
<b>Função</b>		<b>Subfunção</b>			
2 - Judiciária		61 - Ação Judiciária			
<b>Finalidade</b>		<b>Descrição</b>			
Prover a Unidade de recursos		Relativo ao pagamento das despesas com destinados à gestão administrativa aquisição de materiais de consumo, dos seus programas permanente, equipamentos e serviços.			
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>		<b>Unidade de medida</b>			
Medido pela despesa		Unidade			
<b>Unidade Responsável</b>					
Tribunal de Justiça do Estado					
<b>Especificação do Produto</b>					
<b>Tipo</b>		<b>Formas de Implementação</b>		<b>Tipo de Orçamento</b>	
Orçamentária Atividade		Direta		Fiscal	



<b>Código</b>		<b>Descrição da Ação</b>	
2611		<b>DISTRIBUIÇÃO DA JUSTIÇA</b>	
<b>Programa</b>		<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>	
Programa - Gestão Judiciária		04101 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO	
<b>Função</b>		<b>Subfunção</b>	
2 - Judiciária		61 - Ação Judiciária	
<b>Finalidade</b>		<b>Descrição</b>	
<p>Proceder à distribuição da justiça através da tramitação de processos judiciais nas varas cíveis, criminais, execuções penais, infância e juventude além de expandir, agilizar e modernizar as atividades jurisdicionais do órgão.</p>		<p>Despesas com aquisições de materiais e serviços relativas a manutenção dos Gabinetes dos Desembargadores e Juizados Especiais, Central de Penas Alternativas e Justiça Militar; Manter a Casa Abrigo e Casa da Criança.</p>	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>		<b>Unidade de medida</b>	
Processo tramitado		Unidade	
<b>Unidade Responsável</b>			
Tribunal de Justiça do Maranhão			
<b>Especificação do Produto</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Formas de Implementação</b>		<b>Tipo de Orçamento</b>
Orçamentária Atividade	Direta		Fiscal

<b>Código</b>		<b>Descrição da Ação</b>	
0901		<b>CONTRIBUIÇÃO AO REGIME GERAL DA PREVIDÊNCIA</b>	
<b>Programa</b>		<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>	
Programa - Previdência dos Servidores Públicos do Estado		04101 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO	
<b>Função</b>		<b>Subfunção</b>	
2 - Judiciária		271 - Previdência Básica	
<b>Finalidade</b>		<b>Descrição</b>	
Garantir os direitos e benefícios previdenciários dos servidores.		Recolher ao INSS.	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>		<b>Unidade de medida</b>	
Medido pela despesa		Unidade	
<b>Unidade Responsável</b>			
Tribunal de Justiça do Estado			
<b>Especificação do Produto</b>			
<b>Tipo</b>		<b>Formas de</b>	<b>Tipo de</b>
Orçamentária Operação Especial		<b>Implementação</b>	<b>Orçamento</b>
		Direta	Fiscal

<b>Código</b>	<b>Descrição da Ação</b>	
4049	<b>MANUTENÇÃO DA UNIDADE</b>	
<b>Programa</b>	<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>	
Programa - Gestão Judiciária	04102 - CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA	
<b>Função</b>	<b>Subfunção</b>	
2 - Judiciária	61 - Ação Judiciária	
<b>Descrição</b>		
<b>Finalidade</b>	Pagamento das despesas com custeio e Prover a Unidade de recursos capital da Corregedoria Geral da Justiça, destinados à gestão administrativa incluindo a Secretaria, Gabinete dos seus programas	
	Corregedor Geral, Fórum de São Luís, Varas e Comarcas de todo o Estado.	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>	<b>Unidade de medida</b>	
Medido pela despesa	Unidade	
<b>Unidade Responsável</b>		
Tribunal de Justiça do Estado		
<b>Especificação do Produto</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Formas de Implementação</b>	<b>Tipo de Orçamento</b>
Orçamentária Atividade	Direta	Fiscal

<b>Código</b> 1656	<b>Descrição da Ação</b> <b>CONSTRUÇÃO, AMPLIAÇÃO E REFORMA DE PRÉDIOS DO PODER JUDICIÁRIO</b>	
<b>Programa</b> Programa - Gestão Judiciária	<b>Unidade Orçamentária Responsável</b> 04901 - FUNDO ESPECIAL DE MODERNIZAÇÃO E REAP. DO JUDICIÁRIO	
<b>Função</b> 2 - Judiciária	<b>Subfunção</b> 61 - Ação Judiciária	
<b>Finalidade</b> Construir, reformar ou ampliar fóruns nas <b>Descrição</b> comarcas da capital e interior, proporcionando Contratar serviços e obras aos usuários da justiça ambiente adequado para Adquirir imóveis; melhor prestar serviços jurisdicionais.		
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b> Fórum construído ou reformado	<b>Unidade de medida</b> m <sup>2</sup>	
<b>Unidade Responsável</b> Fundo Especial de Modernização e Regionalização do Judiciário - FERJ		
<b>Especificação do Produto</b>		
<b>Tipo</b> Orçamentária Projeto	<b>Formas de Implementação</b> Direta	<b>Tipo de Orçamento</b> Fiscal

<b>Código</b>		<b>Descrição da Ação</b>	
4188		<b>MODERNIZAÇÃO DO APARELHO JUDICIÁRIO</b>	
<b>Programa</b>		<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>	
Programa - Gestão Judiciária		04901 - FUNDO ESPECIAL DE MODERNIZAÇÃO E REAP. DO JUDICIÁRIO	
<b>Função</b>		<b>Subfunção</b>	
2 - Judiciária		61 - Ação Judiciária	
<b>Finalidade</b>			
Modernizar e reapelehar o judiciário com vistas <b>Descrição</b> a melhoria da prestação jurisdicional, alocando Despesas relativas à aquisição recursos para a manutenção do Poder Judiciário de materiais de consumo e nas atividades de fiscalização das leis vigentes, permanente, aquisição de implantando tecnologia nas comarcas do interior equipamentos e serviços. e da capital.			
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>		<b>Unidade de medida</b>	
Unidade atendida		Unidade	
<b>Unidade Responsável</b>			
04901 - Fundo Especial de Modernização e Reaparelhamento do Judiciário			
<b>Especificação do Produto</b>			
Unidade atendida corresponde as Comarcas e Juizados do Interior e Capital			
<b>Tipo</b>	<b>Formas de Implementação</b>		<b>Tipo de Orçamento</b>
Orçamentária Atividade	Direta		Fiscal

<b>Código</b>		<b>Descrição da Ação</b>	
2322		<b>CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>Programa</b>	<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>		
Programa - Gestão Judiciária	04901 - FUNDO ESPECIAL DE MODERNIZAÇÃO E REAP. DO JUDICIÁRIO		
<b>Função</b>	<b>Subfunção</b>		
2 - Judiciária	128 - Formação de Recursos Humanos		
<b>Finalidade</b>	<b>Descrição</b>		
Promover de forma integrada a qualificação de pessoal em todos os níveis de graduação e serviços de modo a obter melhores condições de trabalho e mais altos índices de produtividade.	Financiar atividades voltadas à qualificação de pessoal tais como: palestras, cursos, consultoria e seminários.		
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>	<b>Unidade de medida</b>		
Pessoa capacitada	unidade		
<b>Unidade Responsável</b>			
04901 - Fundo Especial de Modernização e Reparcelhamento do Judiciário - FERJ			
<b>Especificação do Produto</b>			
Melhoria na prestação dos serviços aos jurisdicionados			
<b>Tipo</b>	<b>Formas de Implementação</b>		<b>Tipo de Orçamento</b>
Orçamentária Atividade	Direta		Fiscal

<b>Código</b> 4194	<b>Descrição da Ação</b> <b>FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS MAGISTRADOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO</b>	
<b>Programa</b> Programa - Gestão Judiciária	<b>Unidade Orçamentária Responsável</b> 04902 - FUNDO ESPECIAL DA ESCOLA SUPERIOR DE MAGISTRATURA DO ESTADO	
<b>Função</b> 2 - Judiciária	<b>Subfunção</b> 128 – Formação de Recursos Humanos	
<b>Finalidade</b> Garantir a realização de cursos para formação (inclusive preparação preliminar a ingresso na magistratura) e aperfeiçoamento de magistrados e servidores do Poder judiciário do Estado do Maranhão	<b>Descrição</b> Planejamento, organização, direção e controle de cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento, realização de simpósios, congressos, cursos de especialização e mestrado, palestras, conferências, painéis e debates, contratação de professores, palestrantes, serviços técnicos especializados e outros prestadores de serviço, locação de imóveis e equipamentos, aquisição de livros, revistas e periódicos, bem como compra de materiais e utensílios necessários ao funcionamento básico da escola.	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b> Pessoa capacitada	<b>Unidade de medida</b> Unidade	
<b>Unidade Responsável</b> Fundo Especial da Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão		
<b>Especificação do Produto</b> Pessoa apta a desenvolver as atividades segundo o escopo previamente definido		
<b>Tipo</b> Orçamentária	<b>Formas de Implementação</b> Atividade Direta	<b>Tipo de Orçamento</b> Fiscal

<b>Código</b>	<b>Descrição da Ação</b>	
4195	<b>PRODUÇÃO E EDITORAÇÃO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS</b>	
<b>Programa</b>	<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>	
Programa - Gestão Judiciária	04902 - FUNDO ESPECIAL DA ESCOLA SUPERIOR DE MAGISTRATURA DO ESTADO	
<b>Função</b>	<b>Subfunção</b>	
2 - Judiciária	61 - Ação Judiciária	
<b>Finalidade</b>	<b>Descrição</b>	
Promover a publicação, divulgação de revistas, jornais e trabalhos científicos.	Planejamento e seleção de recursos físicos, humanos e materiais para condução dos trabalhos de editoração, publicação e divulgação, observando as devidas padronizações de capa, contracapa, logotipos e demais aspectos técnicos, e respeitando as diversas especificidades de cada trabalho, além da qualidade dos mesmos. Desenvolvimento de cronograma de publicação, regularidade e periodicidade dos trabalhos, bem como contratação de serviços gráficos, serviços técnicos especializados e outros	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>	<b>Unidade de medida</b>	
Obra editada	Unidade	
<b>Unidade Responsável</b>		
Fundo Especial da Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão-ESMAM		
<b>Especificação do Produto</b>		
Obra normatizada, editada e publicada segundo normas da ABNT		
<b>Tipo</b>	<b>Formas de Implementação</b>	<b>Tipo de Orçamento</b>
Orçamentária Atividade	Direta	Fiscal



### 4.3.2 AÇÕES NOVAS

<b>Código</b>	<b>Descrição da Ação</b>	
	<b>CONSTRUÇÃO DO EDIFÍCIO SEDE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO</b>	
<b>Programa</b>	<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>	
Programa - Gestão Judiciária	04101 – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO	
<b>Função</b>	<b>Subfunção</b>	
2 - Judiciária	61 - Ação Judiciária	
<b>Finalidade</b>	<b>Descrição</b>	
Proporcionar estrutura física adequada à população, permitindo melhor acesso aos serviços jurisdicionais da Justiça Estadual, bem como a melhor prestação dos mesmos.	Despesas com projetos arquitetônicos e complementares, construção e aparelhamento do prédio, construção de estacionamento, fiscalização e acompanhamento da obra, instalações e serviços especiais, equipamentos diversos e outras afins.	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>	<b>Unidade de medida</b>	
Sede Construída	% de execução física	
<b>Unidade Responsável</b>		
Tribunal de Justiça do estado do Maranhão		
<b>Especificação do Produto</b>		
Sede Construída com área estimada em 40.000 m <sup>2</sup> e estacionamento estimado para 1000 veículos.		
<b>Tipo</b>	<b>Formas de Implementação</b>	<b>Tipo de Orçamento</b>
Orçamentária Projeto	Direta	Fiscal

<b>Código</b>		<b>Descrição da Ação</b>	
<b>ASSISTÊNCIA SUPLEMENTAR DE SAÚDE</b>			
<b>Programa</b>		<b>Unidade Orçamentária Responsável</b>	
Programa - Gestão Judiciária		04101 – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO	
<b>Função</b>		<b>Subfunção</b>	
2 - Judiciária		302 – ASSISTÊNCIA HOSPITALAR E AMBULATORIAL	
<b>Finalidade</b>			
<p>Proporcionar aos servidores ativos e inativos condições para manutenção da saúde física e mental através da contratação de empresa especializada em planos de saúde.</p>			
		<b>Descrição</b>	
		Concessão do benefício de assistência médico-hospitalar aos servidores do Poder Judiciário.	
<b>Produto (Bem ou Serviço)</b>		<b>Unidade de medida</b>	
Servidor Assistido		Unidade	
<b>Unidade Responsável</b>			
Tribunal de justiça do estado do Maranhão			
<b>Especificação do Produto</b>			
Servidor atendido por rede médica credenciada para a prestação dos serviços médicos e ambulatoriais.			
<b>Tipo</b>	<b>Formas de Implementação</b>		<b>Tipo de Orçamento</b>
Orçamentária Atividade	Direta		Fiscal

## 5. CONCLUSÃO

Traça-se assim, o horizonte a ser seguido para os próximos quatro anos, horizonte este que deve ser, a cada momento, remodelado para que se adapte às necessidades crescentes e extremamente mutáveis de nossa sociedade e do próprio Poder Judiciário.

Assentadas essas premissas, importa destacar o quão essencial vai ser o apoio de todos, Servidores e Membros do Poder Judiciário, na implementação deste grande conjunto de medidas necessárias e urgentes para a construção de uma cultura progressiva e inadiável de desenvolvimento organizacional e modernização institucional.

Alinha-se ainda, nesse importe, que o Planejamento do Poder não é uma medida que se exaure em um quadriênio, mas meta que deve ser perene, compartilhada e flexibilizada. Quer-se com isso dizer que o ato de Planejar deve ser uma constante, uma inalterável vertente de um processo mais amplo e diversificado que, em sua essência, faz-se indispensável à sucessão histórica daqueles que um dia virão a gerir esta egrégia Corte.

## 6. Anexos

### 6.1 ANEXO I – PORTARIA N.º 42

#### PORTARIA N.º 42, DE 14 DE ABRIL DE 1999, DO MOG – DOU de 15.4.99

Atualiza a discriminação da despesa por funções de que tratam o inciso I do § 1º do art. 2º e § 2º do art. 8º, ambos da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, estabelece os conceitos de função, subfunção, programa, projeto, atividade, operações especiais, e dá outras providências.

O MINISTRO DE ESTADO DO ORÇAMENTO E GESTÃO, no uso de suas atribuições, observado o art. 113 da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, combinado com o art. 14, inciso XV, alínea "a", da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, com a redação dada pela Medida Provisória nº 1.799-3, de 18 de março de 1999, resolve:

Art. 1º As funções a que se refere o art. 2º, inciso I, da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, discriminadas no Anexo 5 da mesma Lei, e alterações posteriores, passam a ser as constantes do Anexo que acompanha esta Portaria.

§ 1º Como função, deve entender-se o maior nível de agregação das diversas áreas de despesa que competem ao setor público.

§ 2º A função "Encargos Especiais" engloba as despesas em relação às quais não se possa associar um bem ou serviço a ser gerado no processo produtivo corrente, tais como: dívidas, ressarcimentos, indenizações e outras afins, representando, portanto, uma agregação neutra.

§ 3º A subfunção representa uma partição da função, visando a agregar determinado subconjunto de despesa do setor público.

§ 4º As subfunções poderão ser combinadas com funções diferentes daquelas a que estejam vinculadas, na forma do Anexo a esta Portaria.

Art. 2º Para os efeitos da presente Portaria, entendem-se por:

- a) Programa, o instrumento de organização da ação governamental visando à concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no plano plurianual;
- b) Projeto, um instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação de governo;
- c) Atividade, um instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação de governo;
- d) Operações Especiais, as despesas que não contribuem para a manutenção das ações de governo, das quais não resulta um produto, e não geram contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços.

Art. 3º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios estabelecerão, em atos próprios, suas estruturas de programas, códigos e identificação, respeitados os conceitos e determinações desta Portaria.

Art. 4º Nas leis orçamentárias e nos balanços, as ações serão identificadas em termos de funções, subfunções, programas, projetos, atividades e operações especiais.

Parágrafo único. No caso da função "Encargos Especiais", os programas corresponderão a um código vazio, do tipo "0000".

Art. 5º A dotação global denominada "Reserva de Contingência", permitida para a União no art.91 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, ou em atos das demais esferas de Governo, a ser utilizada como fonte de recursos para abertura de créditos adicionais e sob coordenação do órgão responsável pela sua destinação, será identificada por código definido pelos diversos níveis de governo.

Art. 6º O disposto nesta Portaria se aplica aos orçamentos da União, dos Estados e do Distrito Federal para o exercício financeiro de 2000 e seguintes, e aos Municípios a partir do exercício financeiro de 2002, revogando-se a Portaria nº 117, de 12 de novembro de 1998, do ex-Ministro do Planejamento e Orçamento, e demais disposições em contrário.

Art. 7º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PEDRO PARENTE

**ANEXO**  
**FUNÇÕES E SUBFUNÇÕES DE GOVERNO**

<b>FUNÇÕES</b>	<b>SUBFUNÇÕES</b>
01 - Legislativa	031 - Ação Legislativa 032 - Controle Externo
02 - Judiciária	061 - Ação Judiciária 062 - Defesa do Interesse Público no Processo Judiciário
03 - Essencial à Justiça	091 - Defesa da Ordem Jurídica 092 - Representação Judicial e Extrajudicial
04 - Administração	121 - Planejamento e Orçamento 122 - Administração Geral 123 - Administração Financeira 124 - Controle Interno 125 - Normatização e Fiscalização 126 - Tecnologia da Informação 127 - Ordenamento Territorial 128 - Formação de Recursos Humanos 129 - Administração de Receitas 130 - Administração de Concessões 131 - Comunicação Social
05 - Defesa Nacional	151 - Defesa Aérea 152 - Defesa Naval 153 - Defesa Terrestre
06 - Segurança Pública	181 - Policiamento 182 - Defesa Civil 183 - Informação e Inteligência
07 - Relações Exteriores	211 - Relações Diplomáticas 212 - Cooperação Internacional
08 - Assistência Social	241 - Assistência ao Idoso 242 - Assistência ao Portador de Deficiência 243 - Assistência à Criança e ao Adolescente 244 - Assistência Comunitária
09 - Previdência Social	271 - Previdência Básica 272 - Previdência do Regime Estatutário 273 - Previdência Complementar 274 - Previdência Especial
10 - Saúde	301 - Atenção Básica 302 - Assistência Hospitalar e Ambulatorial 303 - Suporte Profilático e Terapêutico 304 - Vigilância Sanitária 305 - Vigilância Epidemiológica 306 - Alimentação e Nutrição
11 - Trabalho	331 - Proteção e Benefícios ao Trabalhador 332 - Relações de Trabalho 333 - Empregabilidade 334 - Fomento ao Trabalho
12 - Educação	361 - Ensino Fundamental 362 - Ensino Médio 363 - Ensino Profissional 364 - Ensino Superior 365 - Educação Infantil 366 - Educação de Jovens e Adultos

	367 - Educação Especial
13 - Cultura	391 - Patrimônio Histórico, Artístico e Arqueológico 392 - Difusão Cultural
14 - Direitos da Cidadania	421 - Custódia e Reintegração Social 422 - Direitos Individuais, Coletivos e Difusos 423 - Assistência aos Povos Indígenas
15 - Urbanismo	451 - Infra-Estrutura Urbana 452 - Serviços Urbanos 453 - Transportes Coletivos Urbanos
16 - Habitação	481 - Habitação Rural 482 - Habitação Urbana
17 - Saneamento	511 - Saneamento Básico Rural 512 - Saneamento Básico Urbano
18 - Gestão Ambiental	541 - Preservação e Conservação Ambiental 542 - Controle Ambiental 543 - Recuperação de Áreas Degradadas 544 - Recursos Hídricos 545 - Meteorologia
19 - Ciência e Tecnologia	571 - Desenvolvimento Científico 572 - Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia 573 - Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico
20 - Agricultura	601 - Promoção da Produção Vegetal 602 - Promoção da Produção Animal 603 - Defesa Sanitária Vegetal 604 - Defesa Sanitária Animal 605 - Abastecimento 606 - Extensão Rural 607 - Irrigação
21 - Organização Agrária	631 - Reforma Agrária 632 - Colonização
22 - Indústria	661 - Promoção Industrial 662 - Produção Industrial 663 - Mineração 664 - Propriedade Industrial 665 - Normalização e Qualidade
23 - Comércio e Serviços	691 - Promoção Comercial 692 - Comercialização 693 - Comércio Exterior 694 - Serviços Financeiros 695 - Turismo
24 - Comunicações	721 - Comunicações Postais 722 - Telecomunicações
25 - Energia	751 - Conservação de Energia 752 - Energia Elétrica 753 - Petróleo 754 - Alcool
26 - Transporte	781 - Transporte Aéreo 782 - Transporte Rodoviário 783 - Transporte Ferroviário 784 - Transporte Hidroviário

	785 - Transportes Especiais
27 - Desporto e Lazer	811 - Desporto de Rendimento 812 - Desporto Comunitário 813 - Lazer
28 - Encargos Especiais	841 - Refinanciamento da Dívida Interna 842 - Refinanciamento da Dívida Externa 843 - Serviço da Dívida Interna 844 - Serviço da Dívida Externa 845 - Transferências 846 - Outros Encargos Especiais